

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONELİN HİZMETİÇİ
EĞİTİMİ VE MOTİVASYONUN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ANKARA İLİNDEKİ ÖZEL SAĞLIK
KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Münevver BAYAR

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL-2019

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Münevver BAYAR
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmetiçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 10/04/2019
- SAYFA SAYISI** : 236
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Orhan İŞCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : İnsan Kaynakları Yönetimi, Motivasyon, Performans, Hizmetiçi Eğitim
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, insan kaynakları yönetiminde personelin hizmetiçi eğitimi ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Münevver BAYAR

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONELİN HİZMETİÇİ
EĞİTİMİ VE MOTİVASYONUN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ANKARA İLİNDEKİ ÖZEL SAĞLIK
KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Münevver BAYAR

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL-2019

BEYAN

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

Münevver BAYAR

..../..../2019



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Münevver BAYAR'ın "İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmetiçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan _____
Prof. Dr. Orhan İŞCAN
(Danışman)

İmza

Üye _____
Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ

İmza

Üye _____
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İmza

Üye _____
Prof. Dr. Fevzi Rifat ORTAÇ

İmza

Üye _____
Prof. Dr. Mustafa KARA

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2019

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performansını etkileyen politikaları, uygulamaları ve sistemleri ifade etmektedir. Birçok işletme, insan kaynakları yönetimine başvurmakta ve insan kaynakları yönetimi de işletmelerin hayatta kalmasını, etkinliğini ve rekabet gücünü belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Etkili bir insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş hedeflerini desteklemektedir. Etkili İKY uygulamaları, çalışanları ve müşteri memnuniyetini, yaratıcılığı, inovasyonu, üretkenliği artırmakta ve işletmelerde olumlu bir itibarın geliştirilmesine katkıda bulunarak işletme performansını artırmaktadır.

Bu araştırmada; insan kaynakları yönetiminde personelin hizmet içi eğitimi ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla birinci bölümde insan kaynakları yönetimi detaylı bir biçimde ele alınmıştır. İkinci bölümde eğitim ve öğretim, üçüncü bölümde çalışan motivasyonu, dördüncü bölümde çalışan performansı, beşinci bölümde de sağlık hizmetlerine yönelik tanımlamalara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmet İçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama” başlığı altında bir alan uygulaması yapılmıştır.

Bu araştırmanın hedef kitesini sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni özel sektör sağlık kuruluşlarındaki tüm çalışanları kapsamaktadır. Örneklemi ise evren içerisinde bulunan Ankara ilindeki özel hastanelerde çalışanlar oluşturmuştur. Bu kapsamda bu çalışmada, Hizmet İçi Eğitim Algılamaları Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Performans Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen bilgiler demografik analizler, anova analizleri, korelasyon analizleri ve regresyon analizleri kapsamında incelenmiştir.

Bu çalışmada yapılan demografik analizler sonucunda; katılımcılar yaş bazında incelendiğinde, çalışanların büyük çoğunluğunun 20-30 yaş arasında olduğu tespit edilmiştir. 20-30 yaş dönemi, insanların fiziksel anlamda en güçlü oldukları dönem olarak algılanmakla birlikte daha sonraki dönemlerde bu gücün azaldığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların yaşı, motivasyonlarını ve aynı zamanda işletme performansını da etkilemektedir. Sağlık kurumlarının bu nedenle işe alımlarda ve çalışan istihdamında çalışanların yaşlarını dikkate alması önemlidir.

Bu çalışmada yapılan anova analizleri sonucunda; cinsiyet ile motivasyon, performans ve personel geliştirme ölçekleri dikkate alındığında, cinsiyetin; personel eğitim ve geliştirme ile motivasyona göre farklılık gösterdiği ancak performansa göre

farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Gün geçtikçe artan ve değişen ihtiyaçlar, kadınların da çalışma hayatında yer almaya başlamasına neden olmuştur. Toplumsal hayatta erkek çalışanlar daha aktif bir şekilde rol alsalar da kadınlar da zamanla farklı görev ve hizmet alanlarında çalışmaya başlamışlardır. İşletmelerin kadın ve erkek çalışanlar arasında ayrımcılık yapmadan eşit bir şekilde davranması, kadın çalışanları da motive edecektir.

Bu çalışmada yapılan korelasyon analizleri sonucunda; örgütsel ve yönetsel araçlar ile ekonomik araçlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Motivasyonu sağlayacak ekonomik araçların yanı sıra, çalışanların mutlu olduğu çalışma ortamları yaratmak yöneticilerin amaçları arasında yer almaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin çalışan motivasyonunu artırırken kullanmış olduğu örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının yanında ekonomik motivasyon araçlarını da kullanması yararlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca; çalışanların eğitim yönünden geliştirilmesi ve motivasyonlarının artırılmasının performans düzeyini olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Motivasyon, Performans, Hizmet içi Eğitim.

SUMMARY

Human resources management refers to policies, practices and systems that affect employee behavior, attitudes and performance. Many businesses apply to human resources management, and human resources management plays an important role in determining the survival, efficiency and competitiveness of businesses. Effective human resource management practices support business objectives. Effective HRM practices increase employee performance and customer satisfaction, creativity, innovation, productivity, and contribute to the development of a positive reputation in enterprises.

In this study; determination of the effect of in-service training and motivation of personnel on performance in human resources management has aimed. For this purpose, human resources management is discussed in detail in the first part. The second section includes education and training, third section includes employee motivation, employee performance in the fourth section, and definitions for health services in the fifth section. In the last part of the study, a field application has been made under the title of "In-service Training of Personnel in Human Resources Management and Investigation of the Effect of Motivation on Performance: An Application in Private Health Institutions in Ankara Province.

Health workers constitute the target group of this research. The universe of the research includes all employees in private sector health institutions. The sample was composed of employees in private hospitals in the Ankara province. In this context, In Service Training Perceptions Scale, Motivation Scale and Performance Scale were used in the study. The data obtained from the participants were analyzed in the context of demographic analysis, anova analysis, correlation analysis and regression analysis.

As a result of the demographic analysis conducted in this study; when the participants were examined in terms of age, it was determined that the majority of the employees were between the ages of 20-30. Although the age of 20-30 is perceived as the period when people are the most powerful in the physical sense, it has been revealed that this power decreases in later periods. Employees' age, effects their motivation and enterprise performance. Therefore, it is important to take into account the age of the employees in recruitment and employment by health institutions.

As a result of the anova analysis performed in this study; when gender, motivation, performance and staff development scales are taken into consideration; it was determined that for the gender there was a difference between staff training and development and motivation, but it did not differ according to performance. Increasing

and changing needs day by day, have led women to take part in working life. Even though male employees have a more active role in social life, women have started to work in different tasks and services. When enterprises behave equally without discrimination between women and men, this will motivate women employees.

As a result of the correlation analysis performed in this study; there is a positive relationship between organizational and administrative tools and economic instruments. In addition to the economic tools that will provide motivation, creating the working environments where the employees are happy is among the aims of the managers. Therefore, it has been concluded that managers can use economic motivation tools as well as organizational and managerial motivation tools to increase employee motivation. Also; it has been determined that improving of employees training and increasing of their motivation effect positively the performance level of them.

Keywords: Human Resource Management, Motivation, Performance, In-service Training.



İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	III
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ	XI
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
ÖNSÖZ.....	XV
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	4
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, İŞLEVLERİ VE DEĞİŞEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI	4
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	4
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	6
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi	7
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Özellikleri	9
1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	11
1.1.6. Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı	13
1.1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Sermayesi	14
1.1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminde Geliştirme.....	15
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ	16
1.2.1. Kariyer İlkesi	17
1.2.1.1. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemleri	18
1.2.1.2. İşe Yönelik Kariyer Sistemleri.....	19
1.2.2. Eşitlik İlkesi	19
1.2.2.1. Davranış Eşitliği.....	19
1.2.2.2. Cinsiyet Sebebiyle Getirilen Sınırlandırmalar.....	20
1.2.2.3. İşletmelerde Verilen Eğitimlerde Fırsat Eşitliği.....	21
1.2.3. Yansızlık İlkesi	22
1.2.4. Güvence İlkesi	22
1.2.5. Yeterlik İlkesi.....	23
1.2.6. Verimlilik İlkesi	23
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ.....	24
1.3.1. İş Tasarımı ve İş Analizi	24
1.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması.....	25
1.3.2.1. Planlama Kavramı	27
1.3.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı	28
1.3.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi	29
1.3.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları	30
1.3.2.5. İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişimi	31
1.3.3. İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve İnsan Kaynaklarının Eğitimi.....	32
1.3.4. İnsan Kaynaklarının Seçilmesi ve Temin Edilmesi	33
1.3.5. Performans Değerlendirme	34
1.3.6. Kariyer Geliştirme	35

İKİNCİ BÖLÜM	38
EĞİTİM VE ÖĞRETİM KAVRAMLARI	38
2.1. TEMEL KAVRAMLAR	38
2.1.1. Eğitim Kavramı	38
2.1.2. Öğretim Kavramı.....	40
2.1.3. Yetiştirme Kavramı.....	41
2.1.4. Geliştirme Kavramı	42
2.2. EĞİTİMİN AMACI VE ÖNEMİ	43
2.2.1. Eğitimin Amacı	43
2.2.2. Eğitimin Önemi	45
2.3. EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ VE PLANLANMASI	46
2.3.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	47
2.3.2. Eğitim Planlanması	47
2.4. BAŞLICA EĞİTİM TÜRLERİ	48
2.4.1. Örgün Eğitim-Yaygın Eğitim.....	49
2.4.2. Hizmet Öncesi Eğitim.....	50
2.4.3. Hizmet İçi Eğitim	51
2.4.3.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramı	52
2.4.3.2. Hizmet İçi Eğitimin Tarihsel Gelişimi.....	53
2.4.3.3. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri.....	54
2.4.3.4. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	55
2.4.3.5. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları	56
2.4.3.5.1. Hizmet İçi Eğitimin Personeller Açısından Faydaları	56
2.4.3.5.2. Hizmet İçi Eğitimin Kurumlar Açısından Faydaları	57
2.4.3.6. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları	57
2.4.3.7. Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	58
2.4.3.7.1. Oryantasyon Eğitimi	59
2.4.3.7.2. Temel Eğitim	59
2.4.3.7.3. Geliştirme Eğitimi	60
2.4.3.7.4. Tamamlama Eğitimi	60
2.4.3.7.5. Yükseltme Eğitimi	61
2.4.3.7.6. Özel Alan Eğitimi.....	62
2.4.4. Yönetici Eğitimi	62
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	64
ÇALIŞAN MOTİVASYONU	64
3.1. MOTİVASYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	64
3.1.1. Motivasyon Kavramı	64
3.1.2. Motivasyonun Önemi	66
3.1.2.1. İşletme Açısından Motivasyonun Önemi.....	67
3.1.2.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	69
3.1.2.3. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi	70
3.1.3. Motivasyona Etki Eden Faktörler.....	72
3.1.3.1. Sosyo-Ekonomik Faktörler	72
3.1.3.2. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler	72
3.1.3.3. Psiko-Sosyal Faktörler	73
3.1.4. Motivasyonun İşletmeye ve Çalışanlara Sağladığı Yararlar.....	74

3.2. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU SAĞLAYAN BAŞLICA ARAÇLAR	75
3.2.1. Psiko-sosyal Motivasyon Araçları.....	75
3.2.1.1. Çevreye Gösterilen Uyum	76
3.2.1.2. Statü ve Değer	76
3.2.1.3. Öneri Sistemleri.....	77
3.2.1.4. Bağımsız Olarak Çalışma İmkânı	78
3.2.1.5. Toplumsal Uğraşlar	79
3.2.2. Ekonomik Motivasyon Araçları	80
3.2.2.1. Primli Ücret.....	81
3.2.2.2. Ödül ve Ceza Sistemi	82
3.2.2.3. Elde Edilen Kara Katılım.....	83
3.2.2.4. Sosyal Güvence ve Emeklilik Planları.....	83
3.2.3. Yönetimsel Motivasyon Araçları.....	84
3.2.3.1. Eğitim	84
3.2.3.2. Terfi İmkânı	85
3.2.3.3. Sorumlulukların ve Yetkinin Paylaşılması	86
3.2.3.4. Hedeflerin Tespit Edilmesi.....	86
3.2.3.5. Fiziksel Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi.....	87
3.2.3.6. Yönetimde Esneklik.....	88
3.3. MOTİVASYON KURAMLARI	88
3.3.1. Kapsam Kuramları	89
3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	89
3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	91
3.3.1.3. Alfender'in ERG Kuramı	93
3.3.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı.....	93
3.3.2. Süreç Kuramları.....	94
3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	95
3.3.2.2. İşlevsel Pekiştirme Kuramı	96
3.3.2.3. Adams'ın Hakkaniyet Kuramı	97
3.3.2.4. Locke'in Amaç Kuramı	97
3.3.2.5. Lawler-Porter Modeli	98
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	100
ÇALIŞAN PERFORMANSI	100
4.1. ÇALIŞAN PERFORMANSI	100
4.1.1. Performans Kavramı	100
4.1.2. Çalışan Performansı Kavramı	101
4.2. ÇALIŞAN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	101
4.2.1. Çalışan Motivasyonu.....	101
4.2.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	102
4.2.3. İşgücünün Verimliliği	102
4.2.4. Çalışan Kapasitesinin Kullanımı	104
4.2.5. Ego Tatmini.....	104
4.2.6. Hizmet ve Ürün Kalitesinin Yüksek Tutulması	1054
4.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	105
4.3.1. Performans Değerlendirme Kavramı.....	106
4.3.2. Performans Değerlendirmenin Amacı	107

4.3.3. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	109
4.3.3.1. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Önemi.....	110
4.3.3.2. Performans Değerlendirmenin İşletmeler Açısından Önemi	110
4.3.3.3. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler Açısından Önemi	111
4.4. PERFORMANS YÖNETİMİ, İŞLETMELERDE ÇALIŞAN PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ.....	111
4.4.1. Performans Yönetimi Kavramı	111
4.4.2. Performans Yönetim Sistemi.....	112
4.4.3. Performans Yönetimi Süreci	113
4.4.4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Türleri	115
4.4.5. İşletmede Çalışan Personelin Performansının Ölçülmesi.....	115
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	120
SAĞLIK HİZMETLERİ.....	120
5.1. SAĞLIK HİZMETLERİNİN TANIMI VE AMACI.....	120
5.1.1. Sağlık Hizmetleri Kavramı	121
5.1.2. Sağlık Hizmetlerinin Amacı	122
5.1.3. Sağlık Hizmetlerinin Tarihsel Gelişimi	123
5.1.4. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri, Yararları ve Sınıflandırılması	124
5.1.4.1. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri	124
5.1.4.2. Sağlık Hizmetlerinin Yararları	125
5.1.4.3. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması	126
5.1.4.3.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri	127
5.1.4.3.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri.....	128
5.1.4.3.3. Rehabilitasyon Hizmetler	130
5.2. SAĞLIK HİZMETLERİNDE YAPILANMA VE SAĞLIK POLİTİKALARI.....	131
5.2.1. Sağlık Hizmetlerinde Yapılanma	131
5.2.1.1. Finansman	133
5.2.1.2. Örgütlenme	135
5.2.1.3. Personel İstihdamı ve Yetiştirme	136
5.2.2. Sağlık Politikaları	137
ALTINCI BÖLÜM	139
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONELİN HİZMETİÇİ EĞİTİMİ VE MOTİVASYONUN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ANKARA İLİNDEKİ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA.....	139
6.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	139
6.1.1. Araştırmanın Amacı	139
6.1.2. Araştırmanın Önemi.....	140
6.1.3. Araştırmanın Problemi	141
6.1.4. Araştırmanın Modeli.....	143
6.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	143
6.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	143
6.1.7. Araştırmanın Varsayımları	144
6.1.8. Araştırmanın Hipotezleri.....	144
6.1.9. Araştırmanın Ölçekleri	145
6.1.10. Güvenilirlik Analizi.....	147

6.1.11. Demografik Özellikler	148
6.1.11.1. Yaş Değişkenine Ait Bulgular	148
6.1.11.2. Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Bulgular	149
6.1.11.3. Görev Değişkenine Ait Bulgular	149
6.1.11.4. Tecrübe Değişkenine Ait Bulgular	150
6.1.11.5. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular	150
6.1.12. Faktör Analizi	151
6.1.12.1. Personel Eğitim-Geliştirme Ölçeği İçin Faktör Analizi	151
6.1.12.2. Motivasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi	154
6.1.12.3. Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi	155
6.1.12.4. Çalışmanın Ölçekleri İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları	156
6.1.13. Anova Analizleri	157
6.1.13.1. Cinsiyet ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	157
6.1.13.1.1. Cinsiyet ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	157
6.1.13.1.2. Cinsiyet ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	158
6.1.13.1.3. Cinsiyet ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	158
6.1.13.2. Medeni Hal ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	159
6.1.13.2.1. Medeni Hal ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	159
6.1.13.2.2. Medeni Hal ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	160
6.1.13.2.3. Medeni Hal ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	160
6.1.13.3. Yaş ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	161
6.1.13.3.1. Yaş ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	161
6.1.13.3.2. Yaş ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	162
6.1.13.3.3. Yaş ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	162
6.1.13.4. Eğitim Durumu ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	163
6.1.13.4.1. Eğitim Durumu ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	163
6.1.13.4.2. Eğitim Durumu ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	164
6.1.13.4.3. Eğitim Durumu ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	165
6.1.13.5. Çalışma Departmanı ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	165
6.1.13.5.1. Görev ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	165
6.1.13.5.2. Görev ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	167
6.1.13.5.3. Görev ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	168

6.1.13.6. Tecrübe İle Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	169
6.1.13.6.1. Tecrübe ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	169
6.1.13.6.2. Tecrübe ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	170
6.1.13.6.3. Tecrübe ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	171
6.1.13.7. Kurumdaki Hizmet Yılı ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	172
6.1.13.7.1. Kurumdaki Hizmet Yılı ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	172
6.1.13.7.2. Kurumdaki Hizmet Yılı ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	173
6.1.13.7.3. Kurumdaki Hizmet Yılı ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	173
6.1.13.8. Çalışmanın Düzeyleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	174
6.1.14. Korelasyon Analizi	174
6.1.15. Regresyon Analizi	176
6.1.15.1. Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri ile Performans Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi	176
6.1.15.2. Motivasyon Ölçeği ile Performans Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi	178
6.1.15.3. Performans ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki.....	178
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	179
KAYNAKÇA.....	204
EKLER	-
EK-A DEMOGRAFİK BİLGİLER	-
EK-B PERSONEL EĞİTİM-GELİŞTİRME ÖLÇEKLERİ	-
EK-C MOTİVASYON ÖLÇEĞİ.....	-
EK-D PERFORMANS ÖLÇEĞİ	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E	:	ADI GEÇEN ESER
AÜSBE	:	ANKRA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
CIHRS	:	CENTER FOR INTERNATIONAL HR STUDIES
ERG	:	VAROLUŞ (EXISTENCE), İLİŞKİ KURMA (RELATEDNESS) VE GELİŞME (GROWTH)
HRM	:	HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
HRP	:	İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI
İİBF	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İK	:	İNSAN KAYNAKLARI
İKG	:	İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLME
İKY	:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İSO	:	İSTANBUL SANAYİ ODASI
JOEEP	:	JOURNAL OF EMERGING ECONOMICS AND POLICY
KATEK	:	İSTANBUL SANAYİ ODASI KALİTE VE TEKNOLOJİ İHTİSAS KURULU
KOSBED	:	KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ
SB	:	SAĞLIK BAKANLIĞI
SBF	:	SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ
SGK	:	SOSYAL GÜVENLİK KURUMU
SSYB	:	SAĞLIK VE SOSYAL YARDIM BAKANLIĞI
TBMM	:	TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ
TOJET	:	THE TURKISH ONLINE JOURNAL OF EDUCATIONAL TECHNOLOGY
TÜBİTAK	:	TÜRKİYE BİLİMSEL VE TEKNOLOJİK ARAŞTIRMA KURUMU
TÜSSİDE	:	TÜRKİYE SANAYİ SEVK VE İDARE ENSTİTÜSÜ
VB	:	VE BENZERİ
VİG	:	VAR OLMA-İLİŞKİ-GELİŞME
VS	:	VESAİRE
YBS	:	YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Güvenilirlik Katsayısı Tablosu	147
Tablo-2 Güvenilirlik Analizi	147
Tablo-3 Yaş Değişkeni Frekans Tablosu	148
Tablo-4 Eğitim Düzeyi Değişkeni Frekans Tablosu	149
Tablo-5 Görev Değişkeni Frekans Tablosu	149
Tablo-6 Tecrübe Değişkeni Frekans Tablosu	150
Tablo-7 Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Frekans Tablosu	150
Tablo-8 Personel Eğitim-Geliştirme Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu.....	151
Tablo-9 Motivasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu.....	154
Tablo-10 Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu	155
Tablo-11 Çalışmanın Ölçekleri İçin Faktör Analizi Sonuçları	156
Tablo-12 Cinsiyet ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin T-Testi Tablosu ...	157
Tablo-13 Cinsiyet ile Motivasyon Ölçeği İçin T-Testi Tablosu.....	158
Tablo-14 Cinsiyet ile Performans Ölçeği İçin T-Testi Tablosu.....	158
Tablo-15 Medeni Hal ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin T-Testi Tablosu....	159
Tablo-16 Medeni Hal ile Motivasyon Ölçeği İçin T-Testi Tablosu.....	160
Tablo-17 Medeni Hal ile Performans Ölçeği İçin T-Testi Tablosu	160
Tablo-18 Yaş ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin T-Testi Tablosu.....	161
Tablo-19 Yaş ile Motivasyon Ölçeği İçin T-Testi Tablosu	162
Tablo-20 Yaş ile Performans Ölçeği İçin T-Testi Tablosu	162
Tablo-21 Eğitim Durumu ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin T-Testi Tablosu ...	163
Tablo-22 Eğitim Durumu ile Motivasyon Ölçeği İçin T-Testi Tablosu	164
Tablo-23 Eğitim Durumu ile Performans Ölçeği İçin T-Testi Tablosu.....	165
Tablo-24 Görev ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin T-Testi Tablosu	165
Tablo-25 Görev ile Motivasyon Ölçeği İçin T-Testi Tablosu.....	167
Tablo-26 Görev ile Performans Ölçeği İçin T-Testi Tablosu	168
Tablo-27 Tecrübe ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin T-Testi Tablosu ...	169
Tablo-28 Tecrübe ile Motivasyon Ölçeği İçin T-Testi Tablosu.....	170
Tablo-29 Tecrübe ile Performans Ölçeği İçin T-Testi Tablosu	171
Tablo-30 Kurumdaki Hizmet Yılı ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin T-Testi Tablosu.....	172
Tablo-31 Kurumdaki Hizmet Yılı ile Motivasyon Ölçeği İçin T-Testi Tablosu.....	173
Tablo-32 Kurumdaki Hizmet Yılı ile Performans Ölçeği İçin T-Testi Tablosu	173
Tablo-33 T-Testi Tabloları Sonucu	174

Tablo-34 Korelasyon Katsayısı Değer Aralıkları Tablosu.....	174
Tablo-35 alışma Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Katsayı Tablosu.....	175
Tablo-36 Performans ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Düzeyleri Arasındaki İlişki	176
Tablo-37 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	177
Tablo-38 Performans ile Motivasyon Ölçeği Düzeyleri Arasındaki İlişki	178
Tablo-39 Performans ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi Sonucu...	178



ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Kariyer Geliştirme Sistemi	36
Şekil-2 Eğitim Sisteminin Hiyerarşik Yapısı	455
Şekil-3 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	90
Şekil-4 Performans Değerlendirme Süreci.....	107
Şekil-5 Performans Yönetimi	114
Şekil-6 Personel Performans Değerlendirme Süreci Tablosu	1178
Şekil-7 Sağlık Hizmetinin Özellikleri	124
Şekil-8 Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması.	127
Şekil-9 Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı	134
Şekil-10 Sağlık Hizmetlerinin Finansman Çerçevesi.....	135
Şekil-11 Hizmet İçi Eğitim, Motivasyon ve Performans İlişkisi.....	143

ÖNSÖZ

Doktora eğitimimi tamamlamam konusunda katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesinde ders aldığım hocalarıma; tezimin tamamlanabilmesi için değerli tecrübe ve desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Orhan İŞCAN hocama, şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, danıştığım her konuda kıymetli zamanlarını ayırıp ilgilerini esirgemeyen Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ ve Prof. Dr. B. Aykut ARIKAN hocama çok teşekkür ederim.

Son olarak bana olan inançları, maddi ve manevi destekleri ile her zaman yanımda olan, eşime ve oğlum M. Kağan'a teşekkürü bir borç bilirim.

Münevver BAYAR

GİRİŞ

İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yöneten ve kullanan işletmeler, insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmayan işletmelere göre daha başarılı olmaktadır. İşletmelerde insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması; güçlü bir insan kaynakları yönetimi politikası, yüksek motivasyon ve etkili bir performans yönetiminin sağlanması ile gerçekleşmektedir. İyi bir şekilde yapılandırılmış olan performans yönetim uygulaması da, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin işlevlerini en iyi biçimde yerine getirmesine imkan tanımaktadır.

Motivasyon, güdüleme olarak da tanımlanmakla birlikte, işletmelerde çalışan bireylerin olası ihtiyaçlarının yeterli düzeyde tatmini ile sonuçlanacağı bir iş ortamı yaratarak, bireyin kendisinden beklenen davranışı yapmak üzere harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklenmesi sürecini de ifade etmektedir. İşletmeler tarafından kullanılan motivasyonel araçlar ile çalışanların ihtiyaçları talepleri, beklentileri vs. karşılanmaya çalışılmakta ve çalışanların işletmeye olan katkılarını artırmak için girişimlerde bulunmaktadır.

Eğitim, işletmelerde çalışan bireylerin yapmış oldukları işten bir ürün ortaya çıkarabilmesi amacıyla özel yetenekler kazanarak performansına katılımlarda bulunmasını ifade etmektedir. Eğitim, deneyim kazanma ve bilgilenmeye yönelik süreçlerden oluşmaktadır. İşletmelerde çalışan bireylerin buldukları pozisyonlardan daha ileri bir pozisyona geçebilmeleri, ancak eğitim almaları ile gerçekleşmektedir. Geliştirme ise, yapılacak olan işler açısından çalışanları hazır hale getirmek olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların, bugünkü işlerini yönetebilecek beceri ve bilgilere sahip olsalar da gelecekte yapılacak olan işler için de hazırlanması gerekmektedir. Bu nedenle gelecek dönemdeki işleri yürütecek bilgi ve beceriye sahip olmak da geliştirme programlarının uygulanması ile gerçekleşmektedir.

İşe yeni başlayan kişilerin, işe başladıkları zamandan itibaren işten ayrılmalarına kadar geçen sürede işlerinin gerektirdiği değişimlere ve gelişimlere ayak uydurabilmesi için sürekli eğitilmesi gerekmektedir. İşletmeye yeni katılan çalışanların motivasyonunu artırmak, işe alışmalarını sağlamak, gelecekle ilgili sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirmesi, verimliliğin artırılması açısından eğitilmesi, hizmet içi eğitim olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi amacıyla ortaya konulan çabaların tamamının ya da bu çabaların sonuçlarının nitel ya da nicel olarak ele alınması, performansı ortaya koymaktadır. Çalışanların, yönetimin performansına yönelik beklentilerinden ve performans standartlarından haberdar olmaları

gerekmekte ve bu yönde de işletmenin beklentilerine cevap verebilmeleri önem arz etmektedir. Çalışan performansının objektif olarak değerlendirilebilmesi, işletme standartlarının karşılaştırmalı analizi ya da belirli zaman dilimlerinde formlar aracılığı ile mümkün olabilmektedir.

Sürekli değişen çevresel koşullar, yeni rekabet koşulları ve pazar yapıları, şirketlerin adaptasyon yoluyla hayatta kalmalarının bir gereği olmakla birlikte işletmeler bu yolla varlıklarını açık bir şekilde ortaya koyabilmektedirler. Sağlık sektörlerinde bireylerin memnuniyetini sağlayabilmek, işe bağlılığı sağlamak, daha hızlı, esnek ve kaliteli ürünler üretmek ya da hizmet sunmak, işletmelerin hedeflerinden birkaçı olmaktadır. Her geçen gün daha fazla mekanizasyon, otomasyon ve teknolojik gelişmelerin olduğu gelişen dijital dünyada insan gücüne duyulan ihtiyaç azalmaktadır ve aynı zamanda sağlık sektörlerinde ise yeni ufuklar açılabilir.

Bu kapsamda çalışmada bölümler halinde ele alınan konular şu şekilde sıralanabilir;

Çalışmanın birinci bölümü kapsamında insan kaynakları yönetimi konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi kavramı, işlevleri ve değişen insan kaynakları yönetimi anlayışı, insan kaynakları yönetiminin ilkeleri, insan kaynakları yönetiminin işlevleri irdelenmiştir.

İkinci bölümde; eğitim ve öğretim kavramları incelenmiştir. Eğitim, öğretim, yetiştirme ve geliştirme gibi eğitimle ilgili kavramlar tanımlanmış, eğitimin önemi ve amacı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve planlanması konuları incelenmiş ve örgün – yaygın eğitim, hizmet öncesi eğitim, hizmet içi eğitim ve yönetici eğitimi gibi başlıca eğitim türleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde; çalışan motivasyonu ele alınmıştır. Bu bölüm kapsamında motivasyonun tanımı, önemi ve motivasyona etki eden faktörler, çalışanların motivasyonunu sağlayan başlıca araçlar ve motivasyon kuramları ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde; çalışan performansı olgusu adı altında, çalışan performansı kavramı, çalışan performansını belirleyen unsurlar, performans değerlendirme, performans yönetimi ve işletmelerde çalışan performansının ölçülmesi üzerinde durulmuştur.

Beşinci bölümde ise; sağlık hizmetleri kapsamında ele alınan sağlık hizmetlerinin tanımı ve amacı, sağlık hizmetlerinde yapılanma ve sağlık politikalarına yönelik literatür taramaları yapılmıştır.

Son olarak altıncı bölümde; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmetiçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama” başlığı altında bir alan uygulaması yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, İŞLEVLERİ VE DEĞİŞEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) veya insan kaynakları gelişimi, bir organizasyonda seçim, eğitim, kariyer ve kurumsal gelişim inisiyatiflerinin yanı sıra işe alım, planlama ve yönetmeyi de içermektedir. İKY'nin amacı, çalışanların etkinliğini en uygun seviyeye getirirken, onların çalışma hayatını iyileştirerek ve değerli kaynaklar olarak değerlendirerek, bir kurumun verimliliğini en üst düzeye çıkarmaktır. Sonuç olarak İKY, kişisel gelişimi, çalışan memnuniyetini ve istihdamla ilgili yasalara uyumu teşvik etme çabalarını kapsamaktadır. İşveren ile çalışanın hedefleri ve ihtiyaçları arasında dengeyi sağlamak için İKY bölümleri planlama, uygulama ve değerlendirmeden oluşan üç genel işlev veya faaliyete odaklanmaktadır. Planlama işlevi, insan kaynakları politikalarının ve düzenlemelerinin geliştirilmesini ifade etmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, gelecekteki İKY faaliyetlerini belirlemeye çalışmakta ve şirketlerin hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için İKY prosedürlerinin uygulanmasını planlamaktadır¹.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Kavram olarak insan kaynağı, kurumsal amaçları gerçekleştirebilmek için işletmelerin bünyelerinde bulundurması gereken temel kaynaklar arasında yer alan beşeri kaynağı ifade etmektedir. Bu kavramın içerisinde, işletmenin yapısında bulunan en tepe yöneticiden en alt kademedeki çalışanlar dâhil tüm çalışanlarla birlikte işletme dışında yer alan ve yararlanılması mümkün görülen potansiyel işgücü de bulunmaktadır. İşletmelerin ellerinde bulunan mevcut kaynaklarından en önemlisini insan kaynağı oluşturmaktadır². Bir işletmenin hedeflerine ulaşmasında; rekabette başarı sağlamasında, dış çevreden gelen taleplere en iyi şekilde cevap verilebilmesinde, işletme karlılığının sağlanmasında ve tüketici memnuniyetinin sürekliliğinde insan kaynağı önemli bir yer tutmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, kurum çalışanlarının, belirlenen personel politikalarının ve uygulamalarının yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Bu, bireyin

¹ Karl Heil, "Human Resource Management (HRM)", Reference of Business, <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Gov-Inc/Human-Resource-Management-HRM.html> (Erişim Tarihi: 15.10.2018).

² Mehmet Akif Özer vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2017, s. 3.

ilgilendiği bir iş ilanına karşılık ilanı veren kuruluş ile bağlantıya geçtiği andan itibaren başlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amacı ve misyonuna katkıda bulunmak için çalışanların niteliklerine göre belirlenen rollerini yerine getirmelerini sağlamaktadır³.

Bilim ve teknolojinin gelişmesiyle klasik yönetim etkinliğini kaybederek yerini çağdaş yönetim anlayışına bırakmıştır. İşletmeler bunun sonucunda personel yönetimi anlayışından vazgeçerek insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş yapmıştır. İnsan kaynakları yönetimi insanı tüm yönleriyle ele alarak değerlendirdiğinden personel yönetiminden çok daha geniş kapsamlı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışında insan, üretimin en değerli aracı olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin etkinliği ve verimliliği, insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasına bağlanmaktadır⁴. İnsan kaynaklarının etkililiği, verimliliği ve çalışan performansının artırılabilmesi için tüm işletme personelinin ihtiyaçlarının dikkate alınması ve bu ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir.

Rekabet, fiyat, kalite ve teslimatı ilgilendiren tüm faaliyet alanlarında yer almakla birlikte hizmet, yenilik ve hız gerektiren alanlarda da artarak etkisini göstermektedir. Zaman, rekabet gücünün en önemli belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar hizmet ve hız açısından performansı artırabilecek teknoloji ve sistemlere yatırım önem arz etse de bu teknoloji ve sistemleri çalıştırmak için bir insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. İnsanlar bir şirketin sahip olduğu en büyük varlık ve rekabet avantajı kaynağını oluşturmaktadır. Ancak pek çok şirket, insanları, geliştirilecek bir kaynak olarak değil, bir maliyet unsuru olarak görmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin kapsamı tutumlarda ve sistemlerde değişiklik yapılmasını içermektedir⁵.

İnsan kaynağının işletmedeki farklı kaynaklarla nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl yapılacağı ve hedeflere ulaşmak için bu kaynağı ne şekilde yönlendireceğine dair bilgileri insan kaynakları yönetimi sunmaktadır. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için tüm faaliyetlerin; amaçların gerçekleştirilmesi, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verilmesi, ayrıca işletmenin yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluklarını planlayarak örgütlemesi, koordine etmesi ve kontrolünü sağlama

³ ATG Educational, *Human Resources Management*, London Office, 2008, p. 1.

⁴ Polat Tunçer, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 31, Sayı: 1, 203-233, s. 229.

⁵ Nicolas Gros and Martine Combemale, *Human Resources Management (HRM) Manual for China*, Fair Labor Association, p. 4.

şeklinde olması gerekmektedir. İşletmelerin aynı zamanda, işletme içerisinde insan odaklı yönetim anlayışını benimsemesi de önem arz etmektedir⁶. İnsan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirmeye devam ederken, çalışanların da görevlerini yerine getirirken kararlara katılmaları ve işletme amaçlarını benimsemeleri önemli faydalar sağlayabilir.

Rekabetin artmasıyla birlikte ürün kalitesini iyileştirmek ve hizmetlerin sunumunda verimliliği artırabilmek büyük önem arz etmektedir. İşletmeler amaçlarına ulaşmak için çalışanlarına değer vererek daha çok kazanım sağlayacaklarını düşünmekte ve bu sayede hedeflerine daha kolay ulaşmaktadırlar. Rekabetçi yapının çok etkin olması nedeniyle özel sektör bu konuya çok önem vermektedir. İşletmeler varlıklarını, verimliliği en üst düzeyde tutarak sürdürebilirler⁷. İşletmelerin ürün ve hizmet kalitesini en üst seviyede tutabilmeleri için rekabette başarılı olabilmeleri ve çalışan performansını yükseltmeleri gerekmektedir.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları yönetimi bu yüzden işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan personelin işe alımından, işine son verilmesine kadar geçen süreçte personelin yönlendirilmesi ve sorunlarının çözümüne ilişkin yöntemleri kapsayan bir işlev olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların en etkin ve verimli şekilde çalıştırılması, insan kaynakları yönetiminin en temel amaçlarından biri olmaktadır. İnsan kaynağının nitelik ve niceliği, işletmede üretimden başlayarak pazarlamaya kadar tüm faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi öncelikle çalışan ihtiyacının tespit edilmesi, işe alım ilanlarının yapılması ve işe uygun elemanların seçilmesinden başlayarak bu elemanların kurum kültürüne uyum sağlaması, motivasyonu, çatışmalara çözüm üretilmesine kadar olan pek çok işlevi bünyesinde bulundurmaktadır. İnsan kaynakları aynı zamanda kurum içi ve dışı ilişkilerin düzenlenmesi, iletişimin sağlanması, personelin performansının değerlendirilmesi, kurum kültürünün benimsenmesi, personelin eğitimi ve geliştirilmesi dahil birçok işlevi de içerisinde barındırmaktadır⁸. İşletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının temini

⁶ Ramazan Geylan vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013, s. 7.

⁷ Levent Mercin, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt: 4, Sayı: 14, 128-144, s. 129.

⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2012, s. 5.

ile bu kaynağın en verimli olacağı doğru pozisyonlarda değerlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin öncelikli amaçları arasında yer almaktadır.

İşletmelerin rakip işletmelere karşı üstünlük sağlayabilmesi için kaliteyi artırmaları, maliyetlerini düşürmeleri ve sürekli olarak gelişmeleri gerekmektedir. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirebilmek için nitelikli ve yeterli sayıda işgücü kaynağına gereksinim duyulmaktadır⁹. İnsan kaynakları planlamasında başarı için, hâlihazırdaki durumun analizinin doğru yapılması ve gelecek süreçteki gelişmelerin takip edilerek rekabete uyum sağlayacak politikalar üretilmesi yarar sağlayabilir.

Küreselleşen dünyada işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmelerinde ürettikleri ürünlerin ve hizmetlerin nitelikli olması büyük önem taşımaktadır. Piyasada ürünün veya hizmetin tercih sebebi olması, bu ürünlerin ve hizmetlerin niteliğine bağlı olmaktadır. Nitelikli ürün ve hizmet üretebilmenin en önemli unsuru ise insan faktörü olmaktadır. İnsan faktörü dışındaki diğer tüm unsurlar, yardımcı unsur niteliği taşımaktadır. İnsanın bu kadar önem arz etmesinin sebebi ise eğiten, işi yapan, üreten, geliştirip pazarlayan bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler ve kurumlar bundan dolayı, çalışanlarının bakış açılarını değiştirmekte, birçok işletme çalışanları ile işe alımdan önce iletişime geçmekte ve işten ayrıldıktan sonra da bu iletişimi devam ettirmektedir. İşletmeler bu sayede kültürünü geliştirerek kurumsal bir kimlik kazanmaktadır¹⁰.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi

İster kamu ister özel sektör olsunlar, tüm kuruluşlar ortak hedefleri doğrultusunda birlikte hareket eden bir halk topluluğunu oluşturmaktadır. Ancak, insanların ortak hedefler için çalışmasını sağlamak giderek daha da zorlaşmaktadır. Bir insan stratejisi geliştirmek, bir zamanlar tanımlanmış bir iş stratejisini yürütmek için en iyi iş gücüne nasıl sahip olabileceğimiz konusunu oluşturmakta iken, şimdilerde çok daha zorlu seçimler ve takaslar içermektedir. Önemli olan asıl konu iş vardialarını, çeşitliliği ve tecrübeli üst düzey yöneticilerin artan rekabet ortamından kaynaklanan iş stratejilerinin uygulanması ve dönüştürülmesi kapsamında, insan kaynakları stratejilerine ilişkin geleneksel bakış açısının değiştirilmesidir. Örgütsel başarının elde edilebilmesi için, kurumda çalışan kişilerin becerilerine, bilgisine, deneyimlerine ve tutumlarına odaklanan normal maliyet ve hizmet kalitesi ölçütlerinin

⁹ Muharrem Tuna, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016, s. 109.

¹⁰ Mercin, a.g.e., s. 142.

önem kazandığı görülmektedir. Bu eğilimler, bir “insan” stratejisinin ve iyi bir İK yönetiminin önemini artırmakla birlikte iş stratejisiyle arasındaki ilişkiyi değiştirmekte ve uygulama zorluğunu artırmaktadır¹¹.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının sağlanmasında büyük bir önem taşımaktadır. İnsan kaynağının sağlanması açısından da insan kaynakları planlaması önemli olmakta ve insan kaynakları yönetiminin önemini daha da arttırmaktadır. Personel teminin temelini; işletmenin tüm bölümleri için gerekli çalışan ihtiyacının hem nitelik hem nicelik olarak belirlenmesi, bu kaynağın hangi zaman diliminde, nereden ve nasıl karşılanacağı hususları oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde iş analizi ve tanımının yapılarak doğru pozisyona doğru eleman seçimi en önemli rollerinden biri olmaktadır. İşe alınacak elemanları doğru seçerek bunları işletmede tutabilmek de oldukça önemli olmaktadır. İşe alınacak pozisyona ilişkin şartlar belirlenerek bu şartlara en uygun özelliklere sahip, grup çalışmasına yatkın, kişilik ve psikolojik olarak dengeli kişilerin işlemeye alınması gerekmektedir¹².

İnsan kaynakları bir kurumun en önemli varlıklarıdır, çünkü onlar olmadan, nakit akışını yönetmek, ticari işlemler yapmak, her türlü medya aracılığıyla iletişim kurmak ve müşterilerle ilişki kurmak gibi günlük iş fonksiyonları tamamlanamamaktadır. İnsan kaynakları ve sahip oldukları potansiyel, bir kurumun başarısı için kilit faktörleri oluşturmaktadır. Küreselleşme ve teknolojik ilerlemelerin etkisiyle günümüzün organizasyonları sürekli değişmektedir. Böylelikle örgütsel değişim sadece işi değil, çalışanlarını da etkilemektedir. Örgütsel etkinliği en üst düzeye çıkarmak için insan potansiyelleri, bireylerin yetenekleri, zamanı ve yetenekleri yönetilmeli ve geliştirilmelidir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve insan kaynakları gelişimi (İKG) uygulamaları, çalışanların kurumun hedeflerini karşılayabilmelerini sağlamak için çalışmaktadırlar¹³.

Dünyada hiçbir şeyin aynı kalmadığı ve sürekli olarak bir değişim yaşandığı görülmektedir. İnsanlar için nasıl ki bu değişime ayak uydurmaları ve yaşantılarını değişime göre düzenlemeleri bir gereksinim ise aynı şekilde işletmelerin de bu değişimden etkilenerek faaliyet süreçlerini buna göre düzenlemeleri kaçınılmaz olmaktadır. İşletmeler de tüm bunların etkisiyle “insan” unsurunun önemini giderek

¹¹ DRAFT, Human Resources Management in Competition Agencies, 2013, p. 6, <http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc896.pdf> (Erişim Tarihi: 20.10.2018).

¹² Ayşe Ünal, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme", *Kamu-İş Dergisi*, 2002, Cilt: 7, Sayı: 1, 1-19, s. 2.

¹³ Al Haslinda, "Evolving Terms of Human Resource Management and Development", *The Journal of International Social Research*, 2009, Volume: 2, Issue: 9, 180-186, p. 180.

artması yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi de bunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁴.

Bir işletmede İKY uygulamaları, insan sermayesinin oluşumu ve örgütsel performansın artması için önemli bir unsur oluşturmaktadır. İKY buna göre, işletmede kaldıraç etkisi yaratabilmektedir. Çalışanların en etkili şekilde yönlendirilerek desteklenmesi ile işletme rekabet avantajı elde etmekte ve bu avantaj korunmaktadır. Stratejik hedeflere yönelik işi yapma şekillerinin geliştirilerek ve bu şekiller uygulamaya konularak işletmenin değişen rekabet koşullarına kısa sürede uyum sağlaması gerçekleşebilir. Öte yandan etkili bir İKY ile bir yandan işletme ihtiyaçları karşılanırken diğer yandan çalışan memnuniyeti ve yaşam kalitesi yükseltilebilir¹⁵.

İnsan kaynağı göstergeleri, işletmenin insan kaynağı kapasitesine yönelik bilgi vermektedir. İşgücü planlaması genel anlamıyla işletmenin amaçlarına ulaşabilecek uygun insan kaynağının temin edilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Yine de bu göstergeler tek başına işgücü kapasitesini değil, iş gücü planlaması girişimlerinin organizasyonunu ve etkinliğini de ifade etmektedir¹⁶.

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak esnek çalışmaya fırsat verebilecek düzenlemelerin getirilmesi gibi yenilikçi yöntemlerin hayata geçirilmesiyle ilgili olmaktadır. İnsan kaynakları başka bir deyişle, işler arasında var olan geleneksel sınırların azaltılması veya ortadan kaldırılması, örneğin bir çalışma grubunun içinde yer alan her bireyin farklı iş rollerinden birçoğunu ya da tamamını gerçekleştirebilmesi olarak tanımlanabilir. Takım çalışmasına yönelik çeşitli biçimler ortaya çıkması ve etkili yenilikler yaratılması İKY açısından önem arz etmektedir. Burada karar verme gücüne sahip mekanizma, öncesinde yönetime verdiği yetkilerin çoğunu takıma devrederek kendi kendini yönetebilen çalışma ekiplerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır¹⁷.

İnsan kaynakları yönetiminde temel unsur insan olmakta ve tüm faaliyetler insanlar için yapılmaktadır. İnsan, insan kaynakları yönetiminde varlık sebebi

¹⁴ Erhan Eroğlu, "İşletmelerde "İnsan Kaynakları" Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri", *Kurgu Dergisi*, 1999, Sayı: 16, 267-282, s. 267.

¹⁵ Geylan a.g.e., s. 7.

¹⁶ UniSA, *Annual Workforce and Age Profile Report 2005-2006*, Human Resources Unit, 2006, Introduction.

¹⁷ Tony Keenan, *Human Resource Management*, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, First Published in Great Britain, 1988, p. 6.

olmaktadır. İşletmelerin bünyesinde bulunan insanlar, hem kendi ihtiyaçları, hem de organizasyonların ihtiyaçları için çalışmaktadırlar. Yönetim kademesinde bulunanların asli görevi ise örgütlerin ve çalışanlarının ihtiyaçlarının dengeli bir şekilde giderilmesini sağlamaktır. Çalışma hayatının içerisindeki insanların farklı inanç ve değerleri bulunmaktadır. Yetişmiş oldukları kültürel özellikleri iş yaşamlarına da taşımaktadırlar. Yöneticiler, farklı kültürlere, inanç ve değerlere sahip bu kişileri işletmenin ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda yönetmeye çalışmaktadırlar¹⁸. Yönetim biliminde insan kaynağı yönetimi temel unsurlar arasında bulunmaktadır. İşletmelerin yapısında kozmopolit bir dağılım görülmektedir. Özellikle, benzin firmaları, restoranlar, konaklama tesisleri, zincir marketler, okullar, hastaneler, doktorlar, gazeteler, havayolları, profesyonel spor takımları, üniversiteler, ticaret odaları finansal hedeflerine ulaşmak için genel olarak tüm yönetim fonksiyonlarını; özele bakıldığında ise insan kaynağı yönetimine yönelik faaliyetleri gerçekleştirmekle yükümlü kuruluşlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapısı ne olursa olsun bu kuruluşlar, finansal gereksinimleri için insan kaynağını etkili bir şekilde kullanmak ve yönetmek zorunda olmaktadır¹⁹. İnsan kaynakları yönetiminin değişmez ve en önemli unsuru insanı yönetirken, onun kişisel, kültürel ve toplumsal farklılıklarını göz önünde bulundurmadır. Bu farklılıkları gözetmek çalışan verimliliği açısından önem taşımaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, insanların kurumlarda nasıl istihdam edildiği ve yönetildiğinin tüm yönleriyle ilgilenmektedir. İşgücü veya refah yönetimi dahil olmak üzere büyük ölçüde önceki terminolojiden devralınan personel yönetiminin de etkisiyle HRM terimi karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik durgunluğun, küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin getirdiği değişim hızının artması nedeniyle firmalara yönelik baskıların artmasına karşı, işletmelerde insanlara farklı bir perspektiften bakılmaktadır. Bu düşüncenin sonucunda yaşanan değişimle insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıktığı görülmektedir²⁰.

İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, performans değerlendirme, iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonlarının örgüt çalışanlarınca nasıl algılandığı oldukça önem taşımaktadır. İşletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarını algılama şekillerinin, işletmelerin bu fonksiyonları

¹⁸ Salih Güney, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık TİC. LTD. ŞTİ., 2. Basım, İstanbul, s. 29.

¹⁹ Tuna, a.g.e., s. 5.

²⁰ Joanna O'riordan, *The Practice Of Human Resource Management*, State of The Public Service Series, 2017, IPA an Foras Riaracháin Institute of Public Administration, p. 7.

uygulanması kadar önemli olduğu görülmektedir. Çalışanlarca bu fonksiyonların noksansız olarak uygulandığına dair bir düşüncenin oluşması önem taşımaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının her çalışana eşit ve adaletli şekilde etkin olarak uygulandığı kanaatinin oluşması gerekmektedir. Diğer türlü bu fonksiyonların etkili şekilde uygulanmadığı düşünülebilir²¹.

1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında bulunan işlerin uygun bir biçimde yapılabilmesi temel bazı işlevlerin uygulanması ile sağlanmaktadır. İnsan kaynaklarında planlanma, ölçme ve değerlendirme, kadrolama, ödüllendirme, yetiştirilme, geliştirme, koruma ve endüstri ilişkileri insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerini oluşturmaktadır. Ek olarak son dönemlerde önem kazanan bilgi sistemleri de temel işlevler arasına girmiş bulunmaktadır²². İnsan kaynakları yönetimi işlevleri, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gereken faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülmesini sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, yönetsel uygulamaların ve teorik-metodolojik araştırmaların son yıllarda yoğun bir şekilde gelişmekte olduğu alanlardan biridir ve aşağıdaki değişkenler tarafından oluşturulan doğal bir durumdur²³:

1. Uzun zaman önce hayal etmesi bile zor iken, artık eğitim seviyesindeki artışın, insan kaynaklarının yaratılması ve yaratma potansiyelinin çok yüksek seviyelere ulaşması,

2. Örgütün büyüklüğü ne olursa olsun insan kaynaklarının, yönetiminin işlevselliği ve kuruluşun performansı üzerinde belirleyici etkisinin bulunduğu oluşmuş farkındalık,

3. Bilgi ekonomisinin başladığı, yeni ekonominin yapıldığı, bilginin ve insan kaynağının tüm ekonomik-sosyal aktivitelerin ön plana çıktığı, ana üretici, bilgi sahibi ve bilgi kullanıcısı olduğu, bilgi devriminin etkisi.

Geleceği de düşünerek işletmenin ulaşmak istediği amaçları gerçekleştirebilecek yetenekli, motivasyonu yüksek, nitelikli eleman sağlamak,

²¹ Altan Ayan vd., "İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Algılarının Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması", *Yönetim ve Ekonomi*, 2014, Cilt: 21, Sayı: 1, 19-34, s. 20.

²² Asım Saldamlı, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Yıl: 7, Sayı: 13, 239-263, s. 241.

²³ Ovidiu Nicolescu, "Methods and Techniques Specific to Human Resource Management", *Review of International Comparative Management*, 2009, Volume: 10, Issue: 1, 5-18, pp. 5-6.

çalışanların iş tatminini arttırmak, yeteneklerini geliştirmek ve tüm bu faaliyetleri işgücü maliyetlerinin kontrolünü sağlayacak şekilde yapmak, insan kaynakları yönetiminin işlevi olmaktadır. İşletmelerin kalite, verimlilik, kâr gibi amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırabilmenin yolu, insanın sürekli geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır²⁴. İnsan kaynakları yönetiminin öncelikli işlevi, işletmenin ihtiyaç duyduğu pozisyonları belirlemek ve bu pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip adayların işe alımını gerçekleştirmektir.

Bilgi tabanlı ekonomideki büyümenin etkisi ile insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonlarının, yöntemlerinin ve uygulamaların giderek daha da önem kazandığı görülmektedir. İnsan kaynaklarının, küçük ya da orta ölçekli tüm girişimlerde oldukça önem taşıyan bir çalışma alanını oluşturduğu görülmektedir. Etkin bir insan kaynakları yönetimi ile toplumun iyi yaşayabilmesi için ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin üretim sürecinde verimliliğin artırılması adına çeşitli fırsatların yaratılması sağlanabilir. Etkin ve verimli yönetilen insan kaynaklarının işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir role sahip olduğu düşünülmektedir. İKY çalışmaları örgüte, piyasaya, ekonomiye veya ilgili diğer alanların ihtiyacı olan işgücünü bulmayı ve yetiştirmeyi amaçlamaktadır. İnsan kaynakları gelişiminin, toplumda yaşanan sosyo-ekonomik gelişmelerle yakından ilgisi bulunmaktadır. İnsan kaynakları geliştirme sayesinde, şirket çalışanlarına yönelik eğitim programları ile işletmenin yer aldığı çevredeki kalkınmaya yönelik programların desteklenmesinde önemli adımlar atılmasına, iş gücü piyasasının daha iyi değerlendirilerek bu piyasaya bilgi verilmesine olanak sağlanabilmektedir. Buna göre, işletmenin faaliyet gösterdiği çevrede rekabet ve diğer konularda karşılaştığı zorluklarla mücadele edebilmesi için insan kaynağına yatırımın bir zorunluluk olduğu gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Etkin insan kaynakları programlarının tasarlanması, insan kaynakları politikalarının uygulanması ile genel iş ve çalışan performanslarının artmasına olanak sağlanabilmektedir. Ayrıca, tüm bunlardan yola çıkıldığında işletmenin rekabet gücünün arttırılmasına önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. İşgücü piyasasının talepleri doğrultusunda ilgili kurumların eğitim sistemlerinde reformlar yapmaları, etkin bir girişim yönetimi

²⁴ Özden Akın ve Hayat Ebru Erdost Çolak, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 2, Sayı: 2, 85-114, s. 86.

açısından da çalışanların mesleki yönden eğitimlerine odaklanmaları önem taşımaktadır²⁵.

İşlevleri bakımından insan kaynakları yönetiminin ayrı ayrı ele alınması ile birlikte işlevler temel iki amacın gerçekleştirilmesine yönelik olmaktadır. Sözü edilen amaçlar, çalışanların iş hayatının kalitesini artırmak ve verimliliğini yükseltmek olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi ifade edilen bu amaçları gerçekleştirmek için işletmeye alınması gereken çalışan sayısından başlayıp çalışanların işletme içerisindeki iş hayatının düzenlenmesine kadar birçok konuda çözüm üretmektedir²⁶. Çalışanların verimliliği, insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin başarısını göstermektedir.

Geliştirme, çalışanların mesleki ve teknik açıdan bilgilerini arttırmalarının yanı sıra, onların fiziksel yeteneklerini ve genel kültürlerini de artırabilmektedir. Geçmiş yaşantılar, iş tatmininde ve sosyal ilişkilerde eksiklikler vb. nedeniyle çalışanların performans düzeyleri farklılık gösterebilir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri olarak bu eksiklikleri tespit ederek, onları geliştirme programları ile desteklemesi ve diğer performans seviyelerini aynı düzeye getirmesi gerekmektedir. Geliştirmenin, eksiklikleri olan çalışanlara uygulanmasının yanında, eksiklikleri olmayan çalışanlara da uygulanması önem taşımaktadır. Nedeni ise, her bireyin beklentileri farklı olmakta ve ortaya çıkarabileceği farklı gizli yetenekleri bulunmaktadır. Geliştirme, çalışanın işinde yükselmesi, ödüllendirilmesi, motivasyonunun artırılması ve ücretinin iyileştirilmesine ilişkin olanaklar sunmaktadır. Özellikle, çalışanlar arasındaki etkileşim, iletişim ve sosyal dayanışmanın sağlanmasında geliştirme büyük önem taşımaktadır²⁷.

1.1.6. Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

Hızlı bir şekilde her şeyin gün geçtikçe değişmesi nedeniyle işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için bu değişime uyum sağlayarak kendilerini sürekli yenilemeleri ve değiştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin bu değişimi ancak nitelikli çalışanlar ile gerçekleştirmeleri mümkün olmaktadır. Değişim sürecinde başarıyı

²⁵ Selajdin Abduli, "Effective Human Resource Management in Small and Medium Size Enterprises in the Republic of Macedonia", *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2013, Volume: 2, No: 2, 169-183, p. 169.

²⁶ Ali Can ve Veli Durmaz, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri Giriş", 1996, <https://iky-fatihduman.tr.gg/%26%23304%3BKY-h-nin-Temel-%26%23304%3B%26%23351%3Blevleri.htm> (Erişim Tarihi: 16.02.2018).

²⁷ Uzman Levent Mercin, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt: 4, Sayı: 14, 128-144, s. 142.

sağlamak isteyen işletmeler, bünyelerinde bulunan insan kaynağını geliştirip niteliğini artırmaya çalışırken, diğer taraftan da işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda nitelikli yeni elemanları bünyesine katmak için uğraş vermektedir. Bununla birlikte işletmeler bünyelerindeki kalifiye elemanlarını ellerinde tutmak için de çaba göstermektedirler. Klasik yönetim yaklaşımı ile birlikte işletmelerde yerini alan personel yönetimi anlayışının, teknoloji ve bilimde yaşanan gelişmelerin etkisiyle ortaya çıkan çağdaş yönetim yaklaşımıyla değişime uğradığı ve yerini insan kaynakları yönetimi yaklaşımına bıraktığı görülmektedir. Personel yönetiminin kapsadığı tüm görevleri yerine getiren insan kaynakları yönetimi, bununla birlikte insanı işletmenin en önemli kaynağı olarak görmektedir. İnsan kaynakları yönetimi olası personel havuzlarının oluşturulması, işletmeden emekli olan veya ayrılan personelleri de içine alan geniş bir görev alanından oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi insanları sadece üretim aracı olarak gören, onları kayıt altına alan personel yönetim anlayışının aksine insanın tüm ihtiyaçlarını düşünerek bu ihtiyaçları gidermeye çalışmaktadır²⁸. Klasik yönetim yaklaşımı ile ortaya çıkan personel yönetimi anlayışının, yerini rekabetin giderek artmasıyla birlikte çalışanın ihtiyaçlarını önemseyen, kariyer ve gelişimine katkıda bulunan, eğitimine önem veren insan kaynakları yönetimi anlayışına bıraktığı görülmektedir.

İnsan kaynakları departmanı; ödeme ve faydalar, işe alma ve işe seçme, eğitim ve geliştirme, endüstriyel ilişkiler ve işgücü dağılımı gibi konularla ilgilenmektedir. Çoğu durumda, insan kaynakları departmanının bu faaliyetler için tek başına bir sorumluluk alma durumu veya her iki tarafın da ortaklaşa çalıştığı vaka sayısında eş zamanlı bir azalma ile birlikte üretim yönetiminin sorumluluk alması durumu artış göstermektedir. Genellikle üretim yönetimi, eğitim ve geliştirme alanında en çok aktif, ödeme ve fayda politikalarında ise en az aktiftir. Bu eğilim, insan kaynakları ve üretim yönetimi rollerinin her bir tarafın kendi sorumluluklarına odaklanarak departmanların kurumsallaşmaya yöneldiğini göstermektedir²⁹.

1.1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Sermayesi

Artan rekabet ortamı içerisinde başarıyı hedefleyen işletmeler için “insan” faktörünün oldukça önem kazandığı ve işletmelerin örgüt kültürü içerisinde yer alan misyon ve vizyonlarını bu düşünce doğrultusunda belirledikleri görülmektedir. Duygu ve düşünceleri ile bir bütün olan insanın, bu özelliğinden dolayı üretim faktörleri

²⁸ Tuncer, a.g.e., s. 205.

²⁹ Elaine Farndale et al., *Human Resource Management Policies and Practices in the United States*, Center for International HR Studies (CIHRS), Summary Report, 2015, pp. 8-9.

arasında ayrı bir öneme sahip olduğu görülmektedir. İşletmenin faaliyetlerinin yürütülmesinde en önemli unsur olarak gören ve onu merkeze yerleştiren anlayışa göre, insan kaynağı işletme tarafından yatırımın bir unsuru olarak ele alınmakta ve bu kaynağın devamlı bir şekilde geliştirilmesi önem taşımaktadır. Teknolojinin sürekli gelişmesi, çevrede yaşanan değişimler ve küresel rekabet, insan kaynağının her zamankinden daha verimli ve etkin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynağının verimliliği, var olan performansın devamlı olarak iyileştirilmesiyle birlikte, diğer taraftan da mevcut potansiyelin farkına varılarak ortaya çıkarılması olmaktadır³⁰. İnsan, rekabet ortamında yaşanan değişim ve gelişmelerin sonucunda işletmelerin en önemli yatırım unsuru olarak yer almaktadır. Sürekli olarak gelişen teknolojiyi yakalayabilmek için insan kaynağının son derece verimli ve etkin kullanılması gerekmektedir.

İşletmelerin insan kaynağı ihtiyacını belirlemesi, bu kaynaklara nasıl ulaşılabileceği hakkında gerekli bilgiye sahip olması, işletmenin devam eden işleri için çalışanlarının bulunduğu anlamını taşımamaktadır. İş ve işe göre aday eşleşmesi, eleman bulma sürecinin devamında gelen seçim süreci ile gerçekleşmektedir. Personel seçimi sürecinden önce çalışan ihtiyacını ve bu ihtiyacı nereden temin edeceğini belirleyen işletmeler, seçim aşamasında doğru yöntemler ile personel alımına yönelmektedir³¹.

1.1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminde Geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminin işe yönelik olmaktan çok, bireyin uzun vadedeki gelişim ve potansiyeline önem verdiği görülmektedir. Yöneticiler, çalışanlarına becerilerine göre organizasyon içinde yer alan çeşitli bölümlerde değerlendirilecek kaynaklar olarak bakmakta ve onların deneyimleri ile yeteneklerini, iletişim ve potansiyellerinin yükselmesini sağlayacak şekilde birleştirmeyi hedeflemektedirler. Eğitim konusu, toplum ve hükümet tarafından çözümlenmesi gereken konuların başında yer almaktadır. Eğitim ve gelişim genel olarak bireyler ve organizasyonlar açısından endişe duyulan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Hükümetin halkın ihtiyaçları doğrultusunda bazı becerilerin geliştirildiği eğitim bölümlerine daha fazla destek sağlamak adına müdahalelerde bulunduğu söylenebilir. Gelişmiş ülkelerde,

³⁰ Nurullah Kaya ve Mustafa Kesen, "İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2014, Yıl: 6, Sayı: 10, 23-38, s. 25.

³¹ Özer vd., a.g.e., s. 75.

yeni endüstrilerin ihtiyacı olan konularda ülkede uzun süreli işsiz olarak yaşayan bireyler beceri geliştirme kurslarında yetiştirilmektedir³².

Geliştirme, eksiklikleri olan çalışanlarla birlikte eksiklikleri olmayanlara da yönelik uygulamalardan oluşmaktadır. Geliştirme, çalışanların işlerinde yükselmelerini, ödüllendirilmelerini, motivasyonlarının artırılması ve ücret olanaklarının iyileştirilmesini sağlamaktadır. Geliştirme, çalışanların mesleki ve teknik bilgilerini artırmalarının yanı sıra onların fiziksel yetenekleri ve genel kültürlerini de artırmaktadır. Çalışanların ayrıca birbirleri ile etkileşimi, iletişimi ve dayanışmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir yer tutan geliştirme çalışmaları konusuna özel eğitim kurumlarının önemli adımlar attıkları ve bünyelerinde oluşturdukları insan kaynakları yönetimi bölümlerinin içerisine bu konuyu dahil ettikleri görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin görevlerinden en önemlisi, geliştirme programları uygulayarak eksik yönleri bulunan çalışanları diğer çalışanlarla aynı noktaya getirmeye yönelik çalışmalar yapması olmaktadır. Bireylerin farklı istekleri ve ortaya çıkarılabilecek farklı bir potansiyeli bulunmaktadır. Ne var ki başarıya ulaşmak isteyen tüm kurumların çalışanlarının ihtiyaçlarını gözetmesi ve bu ihtiyaçlarını gidermesi gerekmektedir³³. Geliştirme programları sayesinde çalışanların işe yönelik bilgileri, becerileri, motivasyonları artmakta, birbirleri ile daha güçlü bir iletişim kurabilmektedirler.

İKY, bir işletmenin insanlarını insani yaklaşımla yönetme sürecidir. İnsan gücüne dayalı insan kaynakları yaklaşımı, yöneticinin insanları önemli bir kaynak olarak görmesini sağlamaktadır. İşletmenin insan gücünü sadece işletmenin yararları için değil, ilgili insanların büyüme, gelişme ve kendi kendine tatminleri için kullanabileceği yaklaşımdır. Bu nedenle İKY, bir yandan insan kaynakları geliştirmeye ve diğer yandan insanların etkili yönetimine odaklanan, böylece insanların istihdamlarında bireye ve liyakate önem veren bir sistemdir³⁴.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İşletmelerin hacimlerinin giderek büyümesi, insan kaynaklarındaki artış, bölgelerin ve sınırların aşılması ve birbirlerine giderek daha bağımlı olmaları ile

³² Josephat Stephen Itika, *Fundamentals of Human Resource Management Emerging Experiences from Africa*, African Public Administration and Management Series, Volume: 2, African Studies Centre, 2011, p. 128.

³³ Mercin, a.g.e., s. 142.

³⁴ Chapter-1, "Introduction of HRM", http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76404/10/10_chapter%201.pdf (Erişim Tarihi: 10.10.2018).

faaliyetlerde hızlı bir değişim karmaşası görölmektedir. Giderek büyüyen ve karmaşık bir hal alan, her biri farklı coğrafyalarda olan, yaygın şubeler ile birimlere sahip bu organizasyonların devamı ise nitelikli insan gücünü gerektirmektedir. Günümüz rekabet ortamında organizasyonların temel hedefleri ise nitelikli insan kaynağına ulaşmaları ve bu kaynağın uzun bir süre bünyelerinde kalmalarını sağlayabilmektir. Belirlenen bu hedefe ulaşılabilmesi ise sadece bazı ilkelerin benimsenerek uygun hale getirilmesi ile mümkün olmaktadır³⁵. Vasıflı insan kaynağına ulaşılması ve bu kaynağın işletmede kalabilmesi insan kaynakları yönetimi ilkelerinin tam olarak uygulanması ile sağlanmaktadır.

1.2.1. Kariyer İlkesi

Kariyer, temel anlamıyla bireyin belli bir alanda uzmanlaşması anlamına gelmektedir. Kariyer, çalışanların ilgi alanları ve yetenekleri doğrultusunda uzmanlaşma faaliyetlerinin planlanması olarak da tanımlanmaktadır. Kariyeri, çalışanlarca işletmeler içinde dikey ilerleme şeklinde algılamakta, bu yüzden beklentilerini terfi edebilmek üzerine sınırladıklarından kişisel gelişimleri engellenmektedir. İşletmeler ise hatalı bir şekilde kariyeri, işletmenin belirleyeceği olası eleman ihtiyacını gidermek amacıyla plan yapılması olarak düşünmektedir. Değişen dünya koşullarında işin yürütüm şekillerindeki değişime bağlı olarak işletmelerin ve çalışanlarının gelecekte beklenenleri de değişmekte, bu doğrultuda kariyer olgusu şekillenmektedir³⁶. İnsan kaynakları yönetiminde işletmenin ihtiyacı doğrultusunda doğru işe doğru elemanın seçilmesi kadar, seçilen çalışanın işletmede kalmasını sağlayacak unsurların da bulunması gerekmektedir. Çalışanın işletmede kalma fikri ise öncelikle kariyer imkânlarına göre oluşmaktadır.

İşe layık, yeterli ve yetenekli bireyi işe alım kadar onu işte tutabilmekte önem taşımaktadır. İşletmelerin birçoğu yetenekli insan kaynağını bünyesinde çalışmaya ikna etmek için çabalamaktadır. Kaliteli insan kaynağını uzun süre işletmede tutmak oldukça zor olmaktadır. İnsan kaynaklarının işletmede uzun süre kalabilmesi için şartların çalışanlara cazip gelmesi gerekmektedir. İşletmede koşullar cazip ise başarı elde etme, yükselme, istenilen pozisyon ve iş tatmini olanaklarına ulaşma gibi

³⁵ Sebahattin Gültekin ve Serkan Altıntop, *İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri*, Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi, (Editörler: Serdar Kenan Gül ve Ali Erkan Alaç), Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 1.

³⁶ Azmi Yarımkaaya, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK), İstanbul, 2011, s. 39.

unsurlar oluşmaktadır. Tüm bunlar doğrudan insan kaynakları yönetiminde kariyer ilkesini içermektedir³⁷.

İnsan kaynakları yönetimi görev alanına sadece bilgili, becerikli ve yetenekli kişilerin işe alınması değil aynı zamanda işe alınan bu kişilerin işletmede tutulması da girmektedir. Söz konusu kişileri işletmede uzun süre çalışmalarını sağlamanın yolu ise çalışanlara kariyer olanakları ve uygun çalışma ortamları oluşturmaktan geçmektedir. Çalışanı işletmede tutabilmenin ve etkinliğini artırabilmenin şartlarından birisi de yetenekli kişilerin kariyer imkânlarından yararlanabilmelerini sağlamaktır³⁸.

1.2.1.1. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemleri

Kariyer konusuna ilişkin gelişmelerin Ülkemizde 1980'li yılların başından itibaren ortaya çıktığı görülmektedir. Fransızca "carriere" sözcüğünden Türkçe'ye giren bu kavram, kişinin seçmiş olduğu mesleğinde aşması gereken engeller ve hedefine ulaşmak için izlemesi gereken yol biçiminde tanımlanabilmektedir. Kariyer, kişinin işine yönelik davranış ve değerlendirmelerini, kariyer planlamasını, işletmenin faaliyet ve planlarının çalışanın hedefleri ile işletmenin ihtiyaçları ve bireyin beklentileri arasında uyum sağlanmasını içermektedir. Kariyer seçiminde bireyler kendileri karar verse de işletmeler yaptıkları araştırma ve çalışmalar ile bireyin kariyer seçiminde yol gösterici olmaktadır. İşe yönelik yani bireyden ziyade yapılacak işin ön planda olduğu bir sistem ve birey işe kabul edilirken belirli bir görevde değil belirli bir kariyer ve meslekte yükselmesini öngören kariyer sistemi iki başlıkta incelenmektedir. Bireyin geleceğe yönelik beklentilerinin net ve açık olması, iş hayatında geleceğe yönelik alması gereken sorumlulukları belirleyebilmesi, ayrıca bireyin ilgi alanı ve sahip olduğu yeteneklerin tümü kariyer planlamasını oluşturmaktadır. Kariyer planlamasında birey kendi seçimlerini ilgi alanı ve yeteneğine yönelik planladığında başarıya ulaşılabilir³⁹. Kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca edindiği bilgi ve tecrübelerin de yardımı ile ilerleyebilmesidir. Kişiyeye yönelik kariyer sisteminde bireyin yetenekleri ve beklentileri ön plana çıkmaktadır. Kişinin herhangi bir uzmanlığa sahip olması gerekmemektedir. Kişi iş yaşamında edineceği bilgi ve tecrübe ile ilerlemeyi hedeflemektedir.

³⁷ Gültekin ve Altıntop, a.g.e., s. 11.

³⁸ Gülaştı Şen, "İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri", 2017, <https://www.gulactisen.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-ilkeleri.html> (Erişim Tarihi: 25.04.2018).

³⁹ Gülten Eren Gümüştekin ve Fikret Gültekin, "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, Sayı: 23, 1-9, s. 2.

1.2.1.2. İşe Yönelik Kariyer Sistemleri

İşe yönelik kariyer sistemine açık sistem veya pozisyon (kadro) sistemi de denilmektedir. Amacı, bireyin işe uyumunu sağlamak ve eleman alımını işe göre yapmaktır. Kişinin işe girişte kıdemi ya da yaşı değil, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim ve uzmanlığı önem kazanmaktadır⁴⁰. Sistem tamamen işe odaklanmaktadır. İşin gerektirdiği niteliklere göre eleman seçimi yapılmaktadır.

1.2.2. Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları politikasında eşitliğin sağlanması en önemli ilkelerinden biri olmaktadır. İşe alım sürecinden başlayarak işten uzaklaştırma sürecine kadar çalışanlar arasında din, inanç, dil, ırk, düşünce, cinsiyet ayrımı gözetmeden eşitlik ilkesine uygun olarak tarafsız bir tutum sergilenmesi gerekmektedir. Çalışanın işe alımı ve işte ilerlemesi noktasında fırsat eşitliğinin gözetilmesi ve çalışanın bilgisi, becerisi, kişiliği ve yetenekleri dışındaki ölçütlerin dikkate alınmaması gerekmektedir. İşletme içi veya işletme dışı baskı unsurlarının etkisi ile işe göre adam değil adama göre iş kuralı uygulanırsa eşitlik ve nesnellığe aykırı bir durum oluşmaktadır. Disiplin kurallarının uygulanmasında da aynı duruma rastlanmaktadır. Çalışanın cezalandırılması gerekiyor ise suça konu cezanın tarafsızca ve suçla orantılı şekilde uygulanması gerekmektedir. Eşit işe eşit ücret verilmesi de önemli ilkelerden biri olmaktadır⁴¹. Eşitlik ilkesi, çalışanın her türlü ayrımcılıktan uzak, işe yönelik nitelikleri ve becerilerinin objektif kriterlere göre değerlendirilmesini gerektirmektedir. Aynı şekilde çalışana uygulanacak cezai yaptırımlarda da tarafsızlık ve hakkaniyet beklenmektedir.

1.2.2.1. Davranış Eşitliği

Türkiye’de Anayasanın 10. maddesinde açıklanan eşitlik ilkesine dayandırılan eşit davranma zorunluluğu, Sendikalar Kanununun 6536 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ile 4857 sayılı İş Kanunu’nun 5. 12. ve 13. maddelerinde somut ifadelerle açıklanmaktadır. İş Kanununun 5. Maddesi ile düzenlenen eşitlik ilkesine istinaden işverenin işe alım sürecinde dil, din, inanç, ırk, cinsiyet, felsefi ve siyasi düşünce, mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ve önemle belirtildiği şekilde cinsiyet ve gebelik sebebiyle ayrıma tabi tutulmaması gerekmektedir. 5237 sayılı TCK’nın “Nefret ve Ayrımcılık” başlığı altında bulunan 122. maddesinde ayrımcılık yasağından

⁴⁰ Asena Tarcan, “İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri, İşlevleri Örgüt Yapısı ile İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Örgütlenmesi”, <http://slideplayer.biz.tr/slide/3199503/> (Erişim Tarihi: 24.02.2018).

⁴¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 21.

bahsedilmektedir. Maddeye göre dil, din, ırk, inanç, milliyet, cinsiyet, siyasal ve felsefi düşünce, mezhep farklılığına dayalı nefret sebebiyle kişinin işe alımını engelleyen kimse, bir ile üç yıl arasında hapis cezası ile cezalandırılmaktadır. Cinsiyet ve ırk ayrımı, işe alım aşamasından itibaren, iş ilişkisi sürecinin devamı ve işin sona ermesi aşamasına kadar oldukça önem taşımaktadır⁴².

İnsan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan eşitlik ilkesine baktığımızda, çalışanlar arasında ayırım yapılmaksızın, işe alım sürecinden, işe son verilmeye kadar devam eden tüm süreçlerde çalışanlara yansız ve eşit şekilde davranılması olarak tanımlanmaktadır. Eşitlik ilkesi ile işletme bünyesinde oluşabilecek şüpheler ve haksız davranışlar sonucu oluşabilecek tartışmaların engellenmesi sağlanabilmektedir⁴³. Bireyin işe alım aşamasından işin sonlandığı ana kadar ki sürecin tamamında gözetilmesi gereken eşitlik ilkesi çalışma barışı ve verimliliğinin artırılmasında oldukça etkili olmaktadır.

1.2.2.2. Cinsiyet Sebebiyle Getirilen Sınırlandırmalar

İşe alım insan kaynakları yönetiminin en önemli süreci olmakla birlikte birçok aşamadan oluşmaktadır. Borçlar Kanunu ve Medeni Kanun hükümlerinde düzenlendiği şekilde koruma sorumluluğu, tarafların dürüstlük kuralına ve karşılıklı güvene dayalı hareket etmeleri manasına gelmektedir. İşveren yönünden bir diğer yükümlülük de eşit davranma ve ayrımcılık yapmamaktır. İşverenin, işe alacağı çalışanların seçiminde, dil, din, ırk, cinsiyet, fikir, medeni durum ve vicdani kanaat gibi konularda kesinlikle ayırım yapmadan eşit davranma yükümlülüğü bulunmaktadır. İşverene bu noktada tanınan soru sorma hakkına sınırlama getirilmesi gerekmektedir. İşverenin ayrımcılığa yol açabilecek, adayın kişilik haklarına ve özel yaşantısına müdahale niteliğindeki soruları haklı nedene dayanmadıkça sormaması beklenmektedir⁴⁴. İşe alım aşamasında aday hakkında bilgi edinmek amacıyla sorulacak soruların kişilik haklarına saygı çerçevesinde ve özel hayatına müdahale niteliği taşımayan ve ayrımcılık içermeyen sorulardan oluşması gerekmektedir.

⁴² M. Zeki Adal, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Seçiminin Hukuki Boyutu", **Beykoz Akademi Dergisi**, 2016, Cilt: 4, Sayı: 1, 72-88, s. 78.

⁴³ Özer vd., a.g.e., s. 41.

⁴⁴ Adal, a.g.e., s. 72.

1.2.2.3. İşletmelerde Verilen Eğitimlerde Fırsat Eşitliği

Bireylere fırsat eşitliği tanıma uygulaması sadece demokratik kurallarla garantiye alınabilmekte ve çalışanların kapasitelerini düşünceden eyleme geçirmelerini sağlayabilmektedir. Az gelişmiş ülkelerdeki alt tabakalar için bu gerçek bir anlam taşımamaktadır. Gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerin alt tabakalarının çevre koşulları milli gelirin sosyal adaleti sağlayacak derece yeterli olmaması nedeni ile düzeltilememektedir. Bu yüzden biyolojik özellikleri açısından sorunları olmasa da birçok ailenin çocuklarının üst seviyelere doğru hareket alanı bulamadıkları görülmektedir. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde, sosyal yardımlar aracılığı ile çevre koşulları ve eğitim olanakları iyileştirilen fertler yeteneklerini kullanarak orta tabakaya çıkabilmektedirler. Fırsat eşitliği ve demokrasinin gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde büyük önem taşıdığı sonucuna varılmaktadır⁴⁵. Tüm işletme çalışanlarının ayırım yapılmaksızın eğitim fırsatlarından eşit bir şekilde yararlandırılmaları ve işletmelerin eğitim politikalarını bu yönde düzenlemeleri önem taşımaktadır. Eğitim faaliyetlerine katılımında belirli bir bireye ya da gruba ayrıcalık tanınmaması dikkat edilmesi gereken hususlar arasında yer almaktadır.

Toplumda ve ekonomide yaşanan önemli değişimler fırsat eşitliği açısından ciddi etkiler göstermektedir. Eğitimde fırsat eşitliği tatmin edici seviyede iken Doğu Bloğu'nun yıkılmasıyla beklenmedik bir şekilde ve hızla eğitimdeki bu eşitliğin ortadan kalktığına görülmesi fırsat eşitliğine örnek gösterilebilir. Türkiye'de yıllar itibariyle çok önemli toplumsal ve ekonomik değişimlerin yaşandığı bilinmektedir. Yaşanan bu değişimle, makro düzeyde refah göstergelerinden olan GSMH yükselse de insani gelişmede göstergeler oldukça düşük olmaktadır. Bu tablodan da anlaşılacağı gibi toplumda yoksulluğun artarak fırsat eşitliğinin azaldığı görülmektedir. Fırsat eşitliği işte bu noktada Türkiye'de büyük bir önem arz etmektedir. Son zamanlarda Türkiye'de orta ve yükseköğrenim konularında eşitlik ve haklara ilişkin taleplerin azaldığı ve bu kavramlar ile alakası olmayan ya da tam tersini ifade eden söylemler ortaya çıktığı görülmektedir. Söylemler en çok yükseköğrenime giriş döneminde üretildiğinden toplum üzerinde çok fazla etki yaratacağı düşünülmektedir⁴⁶.

⁴⁵ Amiran Kurtkan Bilgiseven, "Demokrasi, Fırsat Eşitliği ve Seçkinler, Anı Yazıları: Feves Demokrasi", *Dergi Park*, 95-109, s. 103.

⁴⁶ Serdar M. Değirmencioğlu, "Türkiye'de Yüksek Öğrenim Mezunları ve Eğitimde Fırsat Eşitliği", *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 2014, Cilt: 2, Sayı: 3, 47-66, s. 48.

1.2.3. Yansızlık İlkesi

Yansızlık anlam itibariyle siyasi amaçlı atamalardan kaçınmak olarak tanımlanmaktadır. Yansızlık yönetim kademesinin astlara karşı takındığı tutum olarak değerlendirilmektedir. İşletme yönetiminin, çalışanlarını düşünce tarzı ve kullandıkları oylardan dolayı taraflı değerlendirmemesi gerekmektedir⁴⁷.

Yansızlık ilkesi, genel anlamıyla atamaların siyasi amaçlı olmasının önüne geçilmesini amaçlamaktadır. Yönetimin siyasi iktidara olan bağımlılığı kamu kesiminde önemli sorunlar yaratmaktadır. Bu sorunları engellemek adına kamu çalışanlarına siyasi partiye üyelik, seçim kampanyalarına katılım, siyasi amaçlarla bilgi ve belge sızdırma vb. konularda kısıtlar ve yasaklamalar getirildiği görülmektedir. Bu kısıtlamalardaki asıl hedef yansızlığı sağlamaktır. Yansızlık ilkesi diğer taraftan da yönetim kademesinin astlara karşı davranışlarını belirlemektedir. İşletmelerde insan kaynağına dair faaliyetlerin istikrarlı ve bir bütün olarak yürütülmesi ancak ilkelerle sağlanabilmektedir. İlkeler her işletmede farklılık ve zamana göre değişim göstermektedir. Ancak, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ortak bazı ilkeler de bulunmaktadır⁴⁸. Genel bakış açısıyla yansızlık siyasi bir amaç güdülmeden atama ve işe yerleştirmelerin tarafsızca yapılmasını ifade etmektedir. Bunun yanında çalışanın, fikir ve siyasi tercihinden dolayı yönetim tarafından haksız bir tutuma maruz kalmasının önüne geçilmesini sağlamaktadır.

1.2.4. Güvence İlkesi

Bireyler, haklı olarak çalıştığı kurumdan iş güvencesi beklemektedir. Kendisini işine adayan birey, karşılık olarak iş güvencesi aramakta, ağır bir kusuru olmadan işini, makamını ve göreve bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak istemektedir. Çalışanın işini her an kaybedebileceği düşüncesi ile verimli bir çalışma yapılması mümkün olmamaktadır. Tüm bu sebeplerden dolayı çalışana her türlü şüpheden uzak, güvenli bir iş ortamı hazırlanarak, sosyal ve ekonomik yönden geleceğe güvenle bakabileceği ve işinde huzurlu bir şekilde çalışabileceği bir iş ortamı oluşturulması gerekmektedir. Kendisine tanınan haklar ve hangi sorumlulukların yüklendiğine dair hazırlanan kitapçıklar ile çalışanların bilgilendirilmesi de önem taşımaktadır⁴⁹.

⁴⁷ Şen, a.g.e.

⁴⁸ Tarcan, a.g.e.

⁴⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 21.

1.2.5. Yeterlik İlkesi

Verilen görevi başarılı bir şekilde gerçekleştirme gücüne sahip olunması, yeterlik olarak tanımlanabilir. Yeterliliğin temelini, hak etme olgusu oluşturmaktadır. Yeterlilik ilkesi, geniş ya da dar anlamda ele alınabilir bir kavram olmakla birlikte görevleri yerine getirecek elemanların en başarılı ve yetenekli olanlarının arasından seçilmesi olarak tanımlanmaktadır. Sözü edilen bu ilke, herkesin katılabileceği yarışma sınavları düzenlenmesi, sınavların duyurulması, başvurular için fırsat verilmesi, aranacak özel ve genel şartların gerçekçi nitelikte olması, adaylar arasında fark gözetilmemesi, sınav sorularının duyurularak bilgi verilmesi ile gerçekleşmektedir. Yeterlilik, verimli ve etkin bir personel sistemi kurulmasını sağlayan uygulamayla kurallardan oluşmaktadır. İşin, konusunda usta olan çalışana verilmesi de yeterlilik olarak tanımlanmaktadır. Yeterlilik ilkesi en geniş anlamıyla, çalışanların örgüte girişleri ile birlikte devamında da işletme içerisinde etkinlik ve verimliliği sağlayacak tüm uygulamaları içine almaktadır. Çalışanların hizmet süresi içerisindeki yükselmeleri ve ilerlemeleri, yeteneklerinin ya da başarılarının derecelerine göre liyakat sistemine uygun olarak düzenlenmektedir⁵⁰. Yeterlilik ilkesinin özünde adama göre işin değil işe göre adamın seçilmesine vurgu yapılmaktadır. İşin gerektirdiği niteliklere sahip, işin sürdürülmesinde başarı gösterebilecek çalışanın seçilmesi ve bu çalışanın meslek hayatında da desteklenerek görevinde ilerlemesine imkân verilmesini öngörmektedir.

1.2.6. Verimlilik İlkesi

Verimliliğin artırılması, üretimde kullanılan girdilerin miktar ve maliyetlerinin azaltılarak üretim faaliyeti sonucunda oluşan mal ve hizmetlere ait çıktıların artırılması ile olmaktadır. İşgücü verimliliği yönünden konuya bakılacak olursa minimum sayıda işgücü ile maksimum düzeyde üretim çıktısı elde edilmesi amaçlanmaktadır. Üretken ve nitelikli insan kaynağına sahip olan işletmeler başarıya ulaşmaktadır. İşgücü verimlilik ilkesi bu bakış açısına göre, çalışanın düşünsel ve fiziksel potansiyelinden en yüksek seviyede yararlanılarak, ulaşılan en yüksek çalışma hızını sürekli kılınması anlamına gelmektedir⁵¹.

⁵⁰ Ö. Hasan Akkoç vd., "İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri, İşlevleri Örgüt Yapısı ile İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Örgütlenmesi", <http://slideplayer.biz.tr/slide/3199503/> (Erişim Tarihi: 17.02.2018).

⁵¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 19.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin etkin bir biçimde uygulanması ve bu işlevler uygulanırken en temel işlevlerden yararlanılması ile insan kaynakları yönetiminin ilkeleri hayata geçirilebilmektedir⁵².

1.3.1. İş Tasarımı ve İş Analizi

İşin hangi nitelikte olduğu, gerekleri, niceliği ve çalışma koşullarını farklı yöntemlerle araştırmaya yarayan bilimsel çalışma, iş analizi olarak tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmanın sonucunda, işin tanımı, neden ve nasıl yapıldığı, işin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile alınması gereken sorumluluklar tespit edilmektedir. İş analizine dair çalışmalar ile endüstri mühendisliği kapsamında bulunan iş dizaynı kavramının birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. İş dizaynı, işleri sayısal anlamda ölçmekte, zaman ve hareket etütleri, iş genişletme ve zenginleştirme, iş basitleştirme tekniklerini ortaya koymaktadır. İnceleme konusu yapılan işe insan kaynakları açısından bakıldığında iş analizi, işlere ait bilgilerin ayrıntılı şekilde toplanmasını, işin tanımının doğru yapılmasını ve doğru işte doğru insan çalıştırılmasını amaçlamaktadır. Teknolojide ve organizasyonlarda yaşanan değişimlerle birlikte işin gereklerinin de değiştiği görülmektedir. İşletmenin amaçlarına uygun iş yapısının tespiti için iş analizleri sonucu, iş davranışlarına yönelik tespit içinse işgücü analizleri sonucu elde edilen bilgilerin sürekli güncellenmesi gerekmektedir⁵³. İş tasarımı ve iş analizi, işletmenin başarıya ulaşabilmesi için, işin gerektirdiği sorumlulukların, görevlerin, kullanılacak araçların, uzmanlık alanlarının tespit edilmesine ve tüm bunları gerçekleştirmek için işletmeye alınacak çalışanların hangi özelliklere sahip olması gerektiğini belirlemeye yöneliktir. Değişen piyasa ve ekonomi koşullarına göre bu bilgilerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve yaşanan değişime uyum sağlaması açısından yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında gerçekleştirilen işletme faaliyetlerinde ilk aşama, işletme faaliyetine konu işleri açık ve kesin çizgilerle belirlemek olarak tanımlanabilir. İşletmede bir bakıma düzenin sağlanması anlamına gelen örgütlemeye öncelikle iş tanımlarının yapılması, işlerin bölünerek düzenlenmesi ve gruplandırılması gerekmektedir. İş analizi ve iş tanımları bu noktada oldukça önem taşımaktadır. İş analizi, işletmelerdeki tüm işlerin tek tek ve ayrıntıları olarak, çok

⁵² Altan Özcan, "İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri", 2015, <https://altanozcanik.wordpress.com/2015/06/28/insan-kaynaklari-yonetiminin-islevleri/> (Erişim Tarihi: 16.02.2018).

⁵³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 61.

yönlü bir bakış açısıyla ele alınması ve incelenmesi anlamına gelmektedir. Her iş için gereken sorumluluk ve çalışma koşulları, gerekli emek ile tecrübe saptanmakta, işin fiziksel ve düşünsel niteliği ortaya çıkarılmaktadır⁵⁴.

İnsan kaynaklarının işlevlerinin örgütsel etkinlik üzerinde yapmış olduğu katkılar nedeniyle iş analizi ve tasarımı, insan kaynaklarının amaçlarına ulaşmasında önem taşımaktadır. Bu katkılara değinecek olursak; iyi motive edilmiş ve iyi yetiştirilmiş çalışanlar temin edilerek işletme verimliliğini artırmak, etkin işgücü kullanımıyla işgücü maliyetlerini dengede tutmak olarak sıralanabilir. İş analizi ve tasarımının insan kaynakları yönetimine yapmış olduğu katkılardan bazıları ise; iş yaşamında kaliteyi artırarak çalışana iş tatmini ve sahip olduğu yetenekleri ortaya çıkarmasını sağlayarak kendini kanıtlayabilme olanağı vermek ve işveren-işçi ilişkilerinde yaşanan hukuki sorunlara çözüm üretmek olarak ifade edilebilir⁵⁵.

Hızla değişen günümüz koşullarına paralel olarak arttığı gözlemlenen eğitim gereksinimleri, iş analizlerinin önemini artırmaktadır. Eğitimde başarı, eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesi ile gerçekleşmekte, bu tespitin de ancak verimli ve etkili bir iş analizi ile mümkün olacağı düşünülmektedir. Dayanağı iş analizi olmayan bir eğitim çalışması işletmede emek, para ve zaman kaybına yol açmaktadır. Rekabetin bu denli yoğun olduğu piyasa koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ancak değişime uyum sağlanabilmesi, tutarlı ve sağlıklı iş analizleri oluşturulması ile mümkün olmaktadır. İşletmeler tarafından iş analizi çalışmalarının devamlı bir faaliyet haline getirilerek eğitime ilişkin çalışmaların iş analizlerine dayandırılması gerekmektedir. İş analizine dayandırılan eğitim çalışmaları ile işletme uzun dönemde varlığını sürdürebilmekte, gereksiz gayret ve israf ortadan kaldırılmaktadır⁵⁶. Eğitim ihtiyaçları belirlenirken yine iş analizinin önemi ortaya çıkmaktadır. Sürekli olarak değişen iş piyasasına uyum sağlayabilmek eğitime olan ihtiyacı daha da artırmaktadır. Ancak, iş analizi yapılmadan uygulanan bir eğitim faaliyeti boşa harcanan zaman ve emekten başka bir işe yaramamaktadır.

1.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlamasının insan kaynakları yönetiminde önemli süreçlerden biri olduğu görülmektedir. Organizasyonların ihtiyacı olan iş gücünün

⁵⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *Yönetim ve Organizasyon İşlevi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s. 186.

⁵⁵ Tarcan, a.g.e.,

⁵⁶ Mustafa Çelikten, "Neden İş Analizi Yapılmalı?", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, Sayı: 18, 127-135, s. 133.

tespiti ve bu ihtiyacın karşılanması için hangi adımların uygulanacağı insan kaynaklarının planlanması ile sağlanmaktadır. Planlama da en önemli unsur, doğru nitelikte ve sayıda iş gücünün doğru pozisyonlara yerleştirilmesini sağlamaktır. İşletmeler bunu gerçekleştirdiği takdirde hedeflerine ulaşabilmede etkili olabilmektedir. Tüm alanlarda çok önem taşıyan ve belirleyici nitelikte olan planlama süreci insan kaynakları yönetimini de aynı şekilde etkilemektedir. İşletmenin kaderini etkileyecek gücü olan insan kaynağının seçim süreci, kuruma sağladığı uyum ve kurum içerisinde yapılacak başarılı çalışmalar ancak başarılı bir planlama ile gerçekleşmektedir⁵⁷. İnsan kaynakları planlaması organizasyonda hangi niteliklerde, hangi pozisyonlara ve ne kadar sayıda çalışan ihtiyacı olduğunu tespitini sağlamaktadır. Planlama yapılamayan bir organizasyonda çalışanların atıl durumda kalması ve verimliliğin istenilen düzeye ulaşamaması mümkün görülmektedir. Yaşamın hemen her alanında önemli bir unsur olan planlama, insan kaynakları yönetiminde oldukça önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin son yıllarda yaşanan gelişmeler ve değişiklikler insanın tüketilmesi gereken bir unsur değil tam tersine bir değer olarak görülmesi, geliştirilmesinin gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. İnsanın organizasyonda en önemli kaynak olduğu düşüncesinin sıradanlıktan kurtularak işletme yönetimi için stratejik bir anlam ifade etmeye başladığı görülmektedir. Yönetimler tarafından işletmedeki en önemli unsurun insan olduğu fark edilmektedir. İşletme için gereken tüm donanım ve teçhizat sağlansa dahi insan unsuru faaliyete geçmeden üretim hiçbir şekilde gerçekleşmemektedir. İnsan kaynakları yönetiminde yer alan fonksiyonlardan çalışan alımı ve işe seçim süreci, personel seçimindeki en önemli süreçleri oluşturmaktadır. İnsan unsurunun giderek çok daha önem kazanması çalışan bulma ve işe seçme sürecinin daha da önem kazanmasına yol açmaktadır. İşe seçme sürecinde oluşacak bir hatanın ileride işletmenin verimliliği ve gelişimini olumsuz yönde etkilemesi mümkündür⁵⁸. İnsan, örgütlerde en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin elinde sonsuz sınırsız kaynaklar olsa da insan unsuru olmadan bu unsurların herhangi bir işlevi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda örgüt yönetimi, bünyesinde çalıştıracığı insan kaynağına ve bu kaynağın en etkin biçimde nasıl kullanılacağına oldukça önem vermektedir.

⁵⁷ Özer vd., a.g.e., s. 384.

⁵⁸ Abdurrahman Benli ve Levent Şahin, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş gören Bulma ve Seçme: İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması", *Bilgi*, 2004, Sayı: 8, 113-124, ss. 113-114.

1.3.2.1. Planlama Kavramı

Plan, karar veya kararların bütünü olarak tanımlanabilir. Söz konusu karar ve kararlar, özellik olarak gelecek zaman içerisinde gerçekleştirilmesi ya da ulaşılması hedeflenen durumları göstermektedir. Plan genel anlamda bugünkü durumdan gelecekte ulaşılacak istenilen nokta ve nelerin gerçekleştirilmesi gerektiğine dair verilen kararlar şeklinde tanımlamak mümkün olabilir. Kararlar plan içermekte ve plan yapmak ile karar vermek, aynı anlama gelmektedir. Aralarında farklılığa bakıldığında ise planlar kararların toplamıdır ve birden fazla kararı içermektedir⁵⁹. Planlama gelecekte ulaşmak istediğimiz hedefler için hangi yolu izleyeceğimizi belirlemektedir. Plan aldığımız tüm kararların toplamını oluşturmaktadır. Doğru planlama başarılı bir yönetimin ilk adımlarını oluşturmaktadır.

Planlama, işletmenin gelecekte başarmayı istediği amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izleyeceği yolları belirleme sürecini göstermektedir. İşletme yönetimi misyonunu ve vizyonunu belirlemekte, hedef ve stratejilerini ortaya koymakta, alt planları hazırlamakta, bu planları gerçekleştirmek üzere programları ve yöntemlerini geliştirmekte, faaliyetlerinin koordinasyonuna yönelik politika ve kuralları oluşturmaktadır⁶⁰.

Planlama, işletmeye ilişkin etkinlikleri, işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda eşgüdümlemektedir. Planlama her ne kadar gelecekle ilgili ve geleceği biçimlendirmeye yönelik olsa da işletmenin şimdiki durumuna göre değerlendirilmesinin yanında geçmişteki performans durumunun değerlendirilmesi de çok önem taşımaktadır. İşletmenin özellikle geçmişte yaşadığı başarısızlıkların nedenlerinin belirlenmesi sayesinde yapılacak yeni planların sonuçlarında başarı şansını artırması mümkün olmaktadır⁶¹. Geçmişte yaşanan sorunların ve başarısızlıkların tekrarlanmaması, eksikliklerin giderilebilmesi için yeni planlara ihtiyaç duyulmaktadır. Geleceği geçmiş tecrübelerle şekillendirerek hedefe ulaşabilmek ancak iyi bir planlama politikası ile gerçekleşebilmektedir.

⁵⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s. 154.

⁶⁰ Doğan Tuncer vd., *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008, s. 142.

⁶¹ Orhan Küçük, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s.

1.3.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı

Plan genel anlamda, gelecekte istenilen sonuca ulaşmak için yapılacak düzenlemeleri önceden belirlemektir. Plan, işletmeler açısından hedeflere en kısa yoldan ulaşmayı engelleyecek faktörlere karşı tedbir alınmasını sağlamaktadır. Mal ve hizmet üreterek değer yaratma amacıyla faaliyet gösteren kuruluşlara işletme denilmektedir. İşletmenin bu amacına ulaşması için para, emek, hammadde, teçhizat ve makine gibi faktörleri yeteri miktarda ve zamanında elinde bulundurması gerekmektedir. Gerekli teçhizat vs. bulunmadığı takdirde üretim aksamakta, verim düşmekte ve amaçtan uzaklaşmaktadır. İşletmelerin ancak planlama yaparak olumsuzluklardan kurtulması mümkün olmaktadır⁶².

İnsan kaynakları planlaması geleneksel olarak kuruluşlar tarafından doğru kişinin doğru zamanda doğru işte çalışmasını sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Değişen iş çevresine uyum sağlanabilmesi için işletme yönetimi tarafından insan kaynakları planlamasının kısa sürede ve istikrarlı bir şekilde uygulanması önemli konular arasında yer almaktadır. Artan çevresel istikrarsızlık, demografik değişimler, teknolojiye bağlı değişimler ve artan uluslararası rekabet, lider kuruluşlarda insan kaynakları planlamasının gerekliliğini ve önemini artırmaktadır. Planlama, işletme yönetimi ve planlamacılar arasında yaşanan ve giderek artan bir etkileşimin ürünüdür. Buna ek olarak, organizasyonların, insan kaynakları kaygılarını yeterince ele almak için, uzun vadeli ve kısa vadeli çözümler geliştirmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları planlayıcıları kendilerini işin ihtiyaçlarına hizmet etmek için daha fazla programa dahil etmekte ve bunun sonucunda yeni ve artan sorumluluklar ve zorluklarla karşılaşmaktadırlar⁶³.

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu insan gücünün belirlenmesine insan kaynakları planlaması denilmekte ve bu da verimliliği, karlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Organizasyon içerisindeki tüm birimler, uygun şekilde hazırlanan insan kaynakları planlarına göre hareket ettikleri takdirde görevlerini yerine getirebilmektedirler. Amaçlara uygun çalışan ihtiyacını belirlemek ancak insan kaynakları planlaması ile mümkün olmaktadır⁶⁴. İnsan kaynakları planlaması

⁶² Can ve Durmaz, a.g.e., 1996.

⁶³ Susan E. Jackson and Randall S. Schuler, "Human Resource Planning Challenges for Industrial/Organizational Psychologists", *American Psychologist*, 1990, Volume: 45, No: 2, 223-239, p. 223.

⁶⁴ Özcan, a.g.e.

işletmenin faaliyetlerinin sürdürülmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynağının tespiti ile bu kaynağın işe alımı ve seçimine yönelik sürecin belirlenmesini sağlamaktadır.

Personel bilgi sisteminden alınan bilgileri işleyen ve raporlama sonucunda elde edilen verilerle karar verici organları etkilemekte olan fonksiyonlardan biri, İK planlaması olarak tanımlanabilir. Organizasyonun içinden ve dışından kontrolü sağlanan ya da sağlanamayan birçok faktörden planlama süreci etkilenebilir⁶⁵.

1.3.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

İnsan kaynakları planlaması (HRP), iş planlamasının ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Stratejik planlama süreci ölçeğe göre korunan değişiklikleri ve kurum tarafından yürütülen faaliyet türlerini tanımlamaktadır. İşletmenin hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu temel yeterlikleri belirlemektedir. İnsan kaynakları planlaması ile stratejik iş planlarında yer alan kıstaslarda gözetilerek, gereksinim duyulan insan kaynağının nitelikleri ve sayısı belirlenmektedir. Ayrıca, iş hedeflerine ulaşılması için insanların daha etkin bir şekilde geliştirilmesine dikkat çekerek iş stratejisini etkileyebilmektedir. Diğer taraftan, nitelikli insan kaynağını işletme bünyesinde barındırabilmek ve onların gelişimine katkıda bulunabilmek insan kaynakları planlamasının çözümlenmesi gereken birincil konuları içerisinde yer almaktadır⁶⁶.

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin tüm bölümlerinde gerekli çalışan ihtiyacının nicelik ve nitelik açısından belirlenmesi, kaynağın ne zaman, nasıl ve nereden temin edileceğinin saptanmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları planlaması aynı zamanda işgücü sağlama yönünden de büyük önem taşımaktadır. İşleri yürütecek elemanların seçimi ve verimli bir çalışma ortamı yaratılmasına yönelik iş analizi veya tanımlarının yapılması öncelik taşımaktadır. Sonrasında ise, işe alım ve seçme süreci insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları planlamasında özellikle önem arz eden konu, nitelikli iş gücünün bulunması ve bu işgücünün işletmede devamlılığının sağlanması olmaktadır. Genel eleman özelliklerine bakıldığında, eğitimi yeterli, yabancı dil bilgisi bulunan, işin gerektirdiği ölçüde bilgisayar kullanabilen, grup çalışmasına yatkın, girişken kişilik sahibi ve psikolojik açıdan sorunsuz uyumlu bireylerin işletmeye kazandırılması

⁶⁵ Zaim Halil ve Mehmet Polat, "İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 2, 35-59, ss. 38-39.

⁶⁶ K. Prashanthi, "Human Resource Planning - An Analytical Study", *International Journal of Business and Management Invention*, 2013, Volume: 2, Issue: 1, 63-68, p. 63.

gerekmektedir⁶⁷. İnsan kaynakları planlamasının en önemli noktası işletmenin neyi başarmayı hedeflediği ve bu hedefine ulaşmaya çalışırken davranışsal ve teknik yönden hangi yetkinliklere ihtiyaç duyulduğunun tespitinin yapılmasıdır.

Planlama, gelecekteki personel ihtiyaçlarını belirlemeye yardımcı olduğu için önem taşımaktadır. Personel gücündeki fazlalık veya eksiklik, eksik bir planın ya da kusurlu planlamanın sonucunu göstermektedir. Tüm kamu sektörü işletmelerinin, personel gereksinimlerini doğru planlayamadıkları için 1980'lerin sonuna kadar işe alım çılgınlığı yaptıkları görülmektedir. Sonrasında işe alım ve seçim neredeyse yasaklansa da bu konuda çok geç kalındığı anlaşılmaktadır. Özel sektörde bu konuda istisna değildir. Devlet teşebbüslerinin ihtiyacından çok daha fazla çalışana sahip olduğu bilinmektedir. Bilinmeyen konu ise planlama eksikliği nedeniyle birçok kuruluşun üst düzey yöneticisi olmadan çalışmasıdır. Kusurlu bir insan kaynakları planlaması üst düzey yönetici eksiliği ile karşı karşıya kalan bir işletme oluşumunu ortaya çıkarmaktadır⁶⁸.

1.3.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin başarıya ulaşmasında en önemli koşul işletmenin tüm departmanlarında ihtiyaç duyulan yeteri sayıda çalışan gereksinimini önceden tespit etmektir. Buna yönelik yapılan tüm çalışmalar insan kaynakları planlaması olarak adlandırılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ve bu görevi yapmakla yükümlü bölüm yetkililerinin görevlerinden en önemlisi işletmede çalışacak personelin ne zaman ve nasıl sağlanacağını ve nerede görevlendirileceğini önceden belirlemektir. İşletmenin planlama çalışmalarının bir bölümünü bu görev oluşturmaktadır. Bu fonksiyonun düzgün bir şekilde işletilmesi gelecekte işletmenin nitelik ve nicelik yönünden personel sıkıntısı çekmesini önlemektedir. Kısa ve uzun vadeli işgücü planlamasıyla işletmenin gelişebilmesi için gereksinim duyulan işgücü kaynaklarının önceden bazı bulguların ve verilerin elde edilmesiyle saptanmasına yardımcı olduğu gibi, gelişme ve büyüme sağlandığında ortaya çıkacak yeni personel ihtiyacına nasıl çözüm üretileceğini öngörmektedir. Kısa dönemde ölüm, sakatlık, istifa gibi olası durumlarda yeni çalışanların hangi yollarla ve hangi kaynaklarla sağlanacağı belirlenmektedir. Uzun dönemde de işletmenin yapacağı yeni yatırımlar ve gelişim

⁶⁷ Ayşe Ünal, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme", *Kamu-İş*, 2002, Cilt: 7, Sayı: 1, 1-19, s. 1.

⁶⁸ Management Study HQ, "Importance of Human Resource Planning", [https:// www.managementstudyhq.com/importance-of-human-resource-planning.html](https://www.managementstudyhq.com/importance-of-human-resource-planning.html) (Erişim Tarihi: 09.10.2018).

aşamasında ihtiyaç duyacağı çalışan sayısı, bunların eğitim düzeyi ve yetenekleri, sosyal ve ekonomik olgular da dikkate alınarak tespit edilmeye çalışılmaktadır⁶⁹.

İnsan Kaynakları planlaması, insanların bir işletmenin en önemli stratejik kaynakları olduğu bilincine dayanmaktadır. Genellikle hem miktar hem de kalite açısından işin kısa ve uzun dönem ihtiyaçlarını dikkate alacak şekilde uygun kaynaklarla ilgilenmektedir. Aynı zamanda iki temel soruyu “kaç insan” ve “ne tür insanlar” diye yanıtlamaktadır. İnsan kaynakları planlaması, bir kurumun etkinliğinin iyileştirilmesi amacıyla istihdam ve geliştirme yöntemlerinin daha büyük sorunlarıyla ilgilenmektedir. Bu nedenle planlama stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde önemli bir rol oynamaktadır⁷⁰

İnsan kaynakları planlamasında temel amaç işgücü kaynaklarının nicelik ve nitelik açısından doğru biçimde saptanarak onlardan maksimum verim elde etmektir. İnsan kaynakları planlamasında ancak mevcut durumun analizinin doğru şekilde yapılması, geçmiş verilerden de yararlanılarak gelecekte beklenen gelişmelere uygunluk sağlanması ile başarı gerçekleşmektedir. Sürekli gelişmeyi hedef alan işletmeler yeni yatırımlar ve gelişme hedefleri için uygun nitelik ve nicelikte insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır⁷¹. İnsan kaynakları planlamasının amacı işletmenin çalışan ihtiyacının doğru bir şekilde tespit edilerek bu çalışanlardan en yüksek verimi elde edebilmektir. Bunları yaparken de geçmiş tecrübelerden azami ölçüde faydalanılması planlamanın başarısı açısından önem taşımaktadır.

1.3.2.5. İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişimi

Sanayi devrimi ile birlikte toplumda, sosyal, ekonomik ve kültürel yönlerden büyük değişimler, endüstrinin gelişmesi ve ticaretin hız kazanmasının yanında sosyal yönden sancılı dönemlerin de yaşandığı bilinmektedir. Girişimcilerin ve iş sahiplerinin durumlarında iyileşmeler yaşanırken sade vatandaşlar ve işçilerin durumlarında giderek kötüleşmeler görülmektedir. Tüm bunların etkisi ile zaman içerisinde bu kişilerin örgütlendiği, personel ve personel yönetimi kavramlarının önem kazandığı ortaya çıkmaktadır⁷².

⁶⁹ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., ss. 308-309.

⁷⁰ Prashanthi, a.g.e., p. 63.

⁷¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2012, s. 34.

⁷² Özer vd., a.g.e., s. 389.

İnsan kaynaklarında planlama işletmelerde sürekli bir süreç olarak karşımıza çıkmakta ve bu sebeple sürekli olarak bu planların gözden geçirilmesi ve değişen koşullara uygun olarak yeniden ele alınması gerekmektedir. Başka türlü yapılan planların amaca uygun bir anlam taşımayacağı açık olmaktadır. İnsan kaynaklarında planlama, ihtiyaca göre belirlenen doğru pozisyona doğru sayıda ve nitelikte çalışanın gereken zamanda ve yerde ikame edilmesini sağlamaktadır. Planlama yapılması iki amaca hizmet etmektedir. Birincisi işletmedeki insan kaynağının en faydalı şekilde kullanılmasını sağlamak, diğeri de gelecekteki personel ihtiyacını hem nitelik hem de nicelik açısından karşılamaktır. Belirlenen bu amaçlara ulaşamayan insan kaynakları planlarının boşuna masraftan başka getirisi olmamaktadır. İnsan kaynakları planlarındaki başarı yönetim kademesinin planlamaya ne kadar önem verdiklerine bağlı olmaktadır. Yönetimdeki çoğunluk planlamaya önem vermiyor ve planlamanın faydasına inanmıyorsa planların amaçlarına ulaşmaları mümkün görülmemektedir. Planlama çalışmasında işletmenin tüm departmanlarından gelecek doğru ve sağlıklı bilgiler oldukça önem taşımaktadır. Bilgilerin yönetimini sağlayacak birimler planlamanın önemine inanmazlarsa geleceğe dönük sağlıklı tahminler yapılamamaktadır⁷³. Planlama, geçmişten günümüze kadar önemli bir süreç olma özelliğini taşımaktadır. Sanayi devrimi sonrasında yaşanan kriz döneminin aşılmasında örgütlenme ve personel konularının giderek önem kazandığı görülmektedir. Örgütün insan kaynağını doğru bir şekilde planlaması sayesinde istenilen başarı sağlanabilmektedir. Doğru planlanmayan insan kaynağının örgüte gereksiz bir maliyet unsuru olmaktan başka bir katkısının olamayacağı açıktır.

1.3.3. İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve İnsan Kaynaklarının Eğitimi

İnsan kaynağını geliştirme, insana özgü değerler gözetilerek, davranış bilimleri içerisinde yer alan etkileme teknikleri ile işletme kültürünü geliştirmek, iş ile sosyal hayat ayrımı gözetmeksizin bireyin potansiyelinin farkına varmasını ve bu potansiyeli artırmak suretiyle bireysel doyuma, örgütsel etkililiğe ulaşmayı hedefleyen yönetsel bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir. Ekonomik gelişmeler, demokrasi ve insan haklarının gelişmesi, toplumun eğitim ve refah düzeyinin yükselmesi ile ortaya çıkan bu yaklaşımın, insanların Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde bahsi geçen ikincil güdülere doğru yönelmelerini sağladığı görülmektedir. Bunun sonucunda hümanist düşüncenin sanki ilk defa keşfedildiği ve herkes tarafından doğruluğu kabul gören bir paradigma

⁷³ M. Şerif Şimşek vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, 3. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya, 2016, s. 8.

haline geldiği anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısına göre, çalışanın ancak kendini gerçekleştirme içgüdüğü ile harekete geçirebileceği mümkün olmaktadır⁷⁴.

İşletmelerde farklı düzeylerde çalışan bireylere yönelik gerçekleştirilmekte olan geliştirme ve eğitim çalışmaları, verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. Örgün eğitim sistemleri, toplumda topyekun ilerleme sağlayabilmek için bireylerin bilgi ve becerilerini artırmayı hedeflemektedir. Örgün eğitim kapsamında yer alan sistemler bilgileri, becerileri ve davranışları kazandırmayı hedeflerken, iş hayatına ilişkin özellikli konular sorumluluk alanına girmemektedir. Örgün eğitim kurumlarının farklı alanlarına yönelik eğitimler aldıktan sonra mezun olan binlerce genç iş hayatına atılmakta, ancak bu gençlerin büyük kısmı çalıştıkları ya da çalışmayı hedefledikleri iş alanında yeterince hazırlıklı olmadıklarından işin gerektirdiği roller için eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin amaçlarından biri olan verimliliğin sağlanması için, işin sürekliliğinin sağlanması, kalitenin yükseltilmesi, işin iyileştirilmesi, maliyetlerin kontrol altında tutulması, hata oranının düşürülmesi gibi faktörler oldukça önem taşımaktadır⁷⁵. Toplum içerisinde gelişmeyi ve ilerlemeyi sağlamak için bireyler örgün eğitim sistemleri içerisine dahil olmaktadır ve toplumun geneline bilgi ve başarı kazandırmayı hedeflemektedir. Örgün eğitim sistemi içerisinde yer alan bu kazanımlar iş hayatında yeterli gelmemektedir. Çalışanlar sorumlu oldukları iş alanlarında bulunan eksikliklerin giderilmesi için eğitime ihtiyaç hissetmektedirler.

1.3.4. İnsan Kaynaklarının Seçilmesi ve Temin Edilmesi

İnsan gücü planlaması, önceki konularda ayrıntılı olarak bahsedildiği şekilde, işletmenin ihtiyaç duyduğu, ya da gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nicelik ve nitelik özelliklerini belirledikten sonra, belirlenen insan gücünün sağlanacağı kaynakların belirlenmesidir. İhtiyaç duyulan çalışanın temininde hangi kaynakların tercih edileceği insan kaynakları politikası ile belirlenmektedir. İşgücü temininde izlenecek iki yol; boş olan pozisyonların doldurulması için iç kaynaklardan faydalanmak ya da dış kaynaklardan alım yapmaktır. İç kaynaklardan personel temini, işletme içerisinde çalışan elemanlar arasından dikey (yükselme) veya yatay (transfer) olarak görevlendirme şeklinde gerçekleştirilmektedir. İşletmeler her zaman bu yöntemi tercih etmemektedirler. İşletmenin ihtiyacı olan personelin artık çoğunlukla işletme dışından temin edilmesi eğilimi giderek artmaktadır. İşletme her iki işgücü

⁷⁴ İkrar Çınar, "İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi", *Ege Eğitim Dergisi*, 2005, Cilt: 6, Sayı: 1, 81-93, s. 90.

⁷⁵ Hafızullah Bek, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt: 1, Sayı: 17, 107-120, s. 109.

temininde kaynak sağlarken önemli iki hazırlık çalışmasını yapması gerekmektedir. İlk olarak eleman alınacak işler ile bu işlerin içerikleri ile özelliklerini belirlemek gerekmekte ve bunu tespit iş analizi ile gerçekleştirilmektedir. İş analizi sayesinde boşalan ya da yeni açılan pozisyonların nicelik, nitelik, çalışma şartları ve ustalık konuları net bir şekilde saptanmaktadır⁷⁶. İnsan kaynakları planlaması İK departmanınca işletmenin stratejik planları doğrultusunda tüm departmanları ile işbirliği içerisinde ihtiyaç duyulan insan gücünün belirlenmesi ve bu ihtiyacın hangi yollardan elde edileceğinin tespit edilmesi ile yapılmaktadır.

1.3.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, işletmelerde organizasyona yönelik çeşitli kararların alınabilmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. İşletmelerde bu sürecin çeşitli olan amaçlar için sık olarak kullanılması, sürekli ve dinamik nitelikler kazanılmasına yol açmaktadır. Değerlendirme çalışmalarının sistemli ve formel olmasının yanı sıra sistematik olmayan ve informel olan değerlendirmeler de organizasyonlarda büyük önem taşımaktadır. İşletme içerisinde çalışanlar veya karşılıklı iletişim ve etkileşim içerisinde olan bireyler, devamlı birbirlerini değerlendirmekte, bu değerlendirme sonuçları ise her zaman net bir şekilde ifade edilmemektedir. Sistematik ve formel bir değerlendirme çalışmasında, önceki yapılan çalışmadaki kişisel ve informel değerlendirmeler de sonucu etkilemektedir. Değerlendirme süreci çalışan birey açısından süreklilik göstermektedir. İşe alım sürecinde hakkında değerlendirme yapılan personel, işletmedeki görevi süresince belirli amaçlar ve belirli periyotlarla tekrar değerlendirilmektedir. Çalışan işe alım sürecinde sahip olduğu beceri, bilgi ve yetenekleri ile birlikte gelecekte de kendisinden ne gibi özellikler beklendiği konusunda değerlendirilmektedir⁷⁷.

Performans değerlemesi, işteki başarının objektif sentez ve analizlerle saptanması olarak tanımlanmaktadır. İşletme çalışanlarının iş görme kabiliyetlerinin ne ölçüde olduğunun tespiti de performans değerlendirme açısından önem taşımaktadır. İşinde başarılı çalışanların bu sayede göstermiş oldukları başarılarının karşılığında hak ettiklerini alabilmeleri sağlanabilmektedir. Performans değerlendirme diğer taraftan; eğitim ihtiyaçlarının tespiti, görevde yükselmenin adaletli olarak gerçekleşmesi ve işe son verme konularında objektif kararlar verilmesine imkân

⁷⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 78.

⁷⁷ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008, s. 2.

tanılmaktadır⁷⁸. İşletme çalışanlarının performansı yapılan işin gerektirdiği yetkinlikler ve çalışanların bireysel hedefleri göz önünde alınarak değerlendirilmesi önem taşımaktadır. İşletme hedeflerinin çalışanlarca çok iyi bilinmesi ve bu hedefler ile çalışan amaçlarının örtüşmesi ve işinde başarı gösteren çalışanın bireysel beklentileri performansı etkilemektedir.

1.3.6. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca kariyer hedeflerini yakalayabilmesi adına uygulanmakta olan program ve eylemler olarak tanımlanmaktadır. Kariyer geliştirme, çalışanın seçmiş olduğu kariyerine uyum sağlaması ve bu sayede kendine saygı ve yeterlilik ihtiyaçlarının giderilmesine imkân veren bilinçli eylemlerden oluşmaktadır. Kariyer geliştirme ile işletmenin elinde bulunan nitelikli çalışanlar korunarak, onların yeteneklerinden daha çok faydalanılmakta, işten ayrılma fikirleri en aza indirgenerek, bireysel ve örgütsel performans yükseltilebilmektedir. Günümüzde iş gücü krizinin etkisiyle ortaya çıkan nitelikli çalışan sayısındaki azalma nedeniyle işletmeler için kariyer geliştirme çalışmaları oldukça anlamlı ve önemli bir hale gelmektedir⁷⁹.

Kariyer geliştirme, çalışanların başarı ve yeteneklerini artırmak için gelişim ve eğitim programlarının belirlenmesi ve uygulanması aşaması olarak tanımlanabilir. Kariyer geliştirmede çalışanların sağlık ve emniyetleri en yüksek seviyede tutularak fiziksel iş çevresinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Ürün geliştirme stratejileri ve iş hayatının özellikleri açısından iş çevresinin geliştirilmesine, ağırlık veren faaliyetlerden oluşmaktadır. Kariyer geliştirme aşamasında personelin teknik ve beşeri anlamda sürekli olarak geliştirilmesi amaçlanmaktadır⁸⁰. Çalışanların iş yaşamları boyunca gelişimlerinin devam etmesi, var olan yetkinliklerinin ve başarılarının artırılması ve bu gelişimlerinin sonucunda kariyer beklentilerinin gerçekleşmesi ile işletmeye olan bağlılıklarının sağlanması etkili bir kariyer geliştirme çalışması ile mümkün olabilmektedir.

Çalışma hayatında birey ve işletme açısından oldukça önem taşıyan bir karar ve sorumluluk anlayışı sonucunda kariyer geliştirme ortaya çıkmaktadır. Bireyler ve işletmeler hâlihazırdaki pozisyonlarını da göz önünde bulundurarak kendilerini

⁷⁸ Ünal, a. g. e., s. 4.

⁷⁹ M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014, s. 198.

⁸⁰ Özcan, a. g. e.

geliştirmek ve performanslarını yükseltmeyi hedeflemektedirler. İstedikleri bu hedeflere ulaşabilmek için belirledikleri planların uygulanarak harekete geçilmesi olgusu kariyer gelişimini göstermektedir⁸¹.

Kariyer geliştirme, işletme çalışanlarının geliştirilmesinde oldukça önem taşıyan bir eylem planı olarak karşımıza çıkmaktadır. Her bir bireyin kişisel gelişimine yönelik bir plan çıkarılması gerekmektedir. Çalışanlar, kendileri için parlak bir gelecek vadeden ve gelecekte işletmenin başarısının artırabilecek hangi kariyerlerin kendisine uygun olduğunu öğrenmek istemektedirler. Sistemik olarak uygulanan eğitimler çalışanların doğru kariyer seçimi yapmalarına ve işlerinde kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Yüksek pozisyonlarda ihtiyaç duyulan çalışanların yetiştirilmesine yönelik insan kaynakları bölümünün çalışanların eğitime önem vermesi ve bu eğitimler için kolaylık göstermesi gerekmektedir. Endüstriyel ilişkiler, hükümet, işveren ve çalışan arasındaki ilişkiler, yönetim ve ticari sendika arasındaki ilişkileri içermektedir. Endüstriyel ilişkilerde önemli rol oynayan eğitim ve geliştirme; personel politikaları ve prosedürlerinin belirlenmesinde çok önem taşımaktadır⁸². İşletme planları içerisinde önemli bir yer tutan kariyer geliştirme nitelikli çalışanların işletmede kalmalarını ve üst pozisyonlar için personel yetiştirmeyi hedeflemektedir.



Şekil-1 Kariyer Geliştirme Sistemi ⁸³

⁸¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 168.

⁸² Turhan, a.g.e., s. 13.

⁸³ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 1994, Sayı: 262, 1-215, s. 19.

Kariyer geliştirme, kariyer planlaması ve kariyer yönetiminden oluşan iki başlık altında değerlendirilebilmektedir. Kariyer geliştirme programları, bireyin kariyer gelişiminin desteklenmesini ve potansiyeli yüksek çalışanların işletmede kalma isteğinin ve örgüte bağlılığının artmasını sağlamaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM VE ÖĞRETİM KAVRAMLARI

2.1. TEMEL KAVRAMLAR

Eğitim bilgilenmeye ve deneyim kazanmaya yönelik bir süreçten oluşmaktadır. İşletmeler açısından düşünülürse eğitim, çalışanların uzmanlıklarını ve yeterliliklerini en üst seviyeye çıkarmalarını sağlamaktır. Çağdaş işletmelerin önemli özelliklerinden biri de uzmanlığa ve geliştirmeye önem vermeleri olmaktadır. Çalışanların buldukları pozisyonlarında kullandıkları bilgi ve becerilerini geliştirerek daha ileriye götürmeleri ancak eğitim ile sağlanabilmektedir. Literatürde ise geliştirmenin daha farklı ele alındığı görülmektedir. Geliştirme, gelecekte yapacakları işler için çalışanları hazırlamaktır. Geliştirmeye yönelik programa alınan çalışanlar her ne kadar bugünkü işlerini yürütecek bilgi, beceriye sahip olsalar dahi gelecekte yapılması öngörülen işlere hazırlanmaları gerekmektedir. Eğitim süresi genellikle bir yıldan kısa süreli iken, geliştirmeye ayrılan süre bir ve üç yıl arasında değişmektedir. Eğitim bireyin belirli bir işe yönelik beceri, bilgi ve tutumlarını geliştirmesine yönelik iken, geliştirme bireyin birçok yönden geliştirilmesini sağlamaktadır⁸⁴. Eğitim bireyin kendi isteği doğrultusunda seçmiş olduğu bir alanda bilgilenmesi ve kendini bu yönde geliştirmesi olarak tanımlanabilirken geliştirme kavramı ise bireyin yaptığı işte bugün ve yarına hazırlanarak birçok yönden geliştirilmesidir denilebilir.

2.1.1. Eğitim Kavramı

Sözlük anlamına göre eğitim kavramı bir kimseyi, bir çocuğu okutmak, eğitmek, yetiştirmek çabası, eğitimli kişinin bu eğitimini oluşturan bilgiler, insanlar topluluğunda kültürün geliştirilmesine yönelik yararlanılan tüm araçlar, eğitebilmek amacıyla verilen tüm bilgiler ve dersler olarak tanımlanmaktadır⁸⁵.

Bireyin dengeli bir hayat sürdürebilmesi, içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi ve bu toplumun bir üyesi olarak yapıcı bir katkıda bulunabilmesi ancak gereken davranış yapısına sahip olduğu takdirde gerçekleşmektedir. Toplum ve bireyler yönünden çok önemli olan bu durumun gerçekleşmesi ancak eğitim sayesinde olmaktadır. Genel anlamda bakıldığında eğitim, kişileri belirlenmiş amaçlar için yetiştirmeyi sağlayan süreç olarak tanımlanmaktadır. Birey bu süreçten geçmekte iken kişiliği farklılaşmaktadır. Bu değişim birey tarafından kazanılan beceri, bilgi,

⁸⁴ Turhan, a.g.e., s. 19.

⁸⁵ Gönül Budak, *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Basım, Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım, Ankara, 2016, s. 269.

değerler ve tutumlar sayesinde gerçekleşmektedir. Birey için yaşamının tamamını içerisine alan bu süreç, üyesi bulunduğu toplumun özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Kişiliğin şekillenmesi ve belirlenmesinde yine bireyin yaşadığı toplumun etkisi bulunmaktadır. Eski Türkçe’ de eğitim kelimesi “terbiye” kelimesi olarak yer almaktadır. Toplumda ahlaklı davranış ve hareketleri ile beğeni toplayan, güzel konuşan kişiler terbiyeli, aksi halde tavır gösterenler ise terbiyesiz olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında insan davranışlarının istenilen niteliklere ulaşabilmesi eğitim sayesinde olmaktadır. Birçok eğitimci eğitim kavramını açıklarken farklı tanımlara yer vermektedir⁸⁶.

Eğitimciler genel olarak eğitimi kendilerince farklı şekillerde tanımlamaktadır. Farklılığın, eğitimcilerin farklı amaçları gerçekleştirme isteklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Literatürde ise eğitim, bireyin yaşadığı toplumda yeteneğini, tutumlarını ve olumlu değerlerdeki davranış biçimlerini geliştirdiği süreçler toplamı olarak tanımlanmaktadır⁸⁷.

Eğitim, genel olarak bakıldığında bireylerin belirlenmiş amaçlarına göre yetiştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Zamanla bu süreçte bireylerin kişilikleri farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın nedeni ise eğitim sürecinde kazanımı sağlanan bilgi beceri davranış ve değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim insan hayatının her aşamasında ve her anında yer almaktadır. Eğitim her zaman okullarda yapılmamaktadır. Kişileri yaşama uyumlu hale getirirken onların bir meslek kazanmalarını sağlamak ancak yaşamın her evresinde sahip olunan kazanımlarla mümkün olmaktadır. Yani kısaca eğitim ile mümkündür. Eğitim hem çalışanların hem de işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında önem taşımaktadır. Çalışanlar, bilgi, beceri, davranış ve yeteneklerini ancak eğitim uygulamaları sayesinde geliştirebilmektedir⁸⁸. Eğitim bireyin kendi belirlediği hedefler yönünde geliştirilmekte ve bu gelişim sürecinde kazanılan bilgiler ve davranışlar sonucunda bireyin kişiliği ve hayata bakış açısında değişimler yaşanmaktadır.

Eğitim konusu işletmelerde yöneticilerin ve girişimcilerin en önem verdiği konuların başında gelmektedir. İşletmelerin birçoğunun faaliyet alanında yer alan işlerin niteliği doğrudan çalışanların eğitimi ile ilişkilidir. İşletme içindeki şartların ve

⁸⁶ Hasan Hüseyin Özkan, “Popüler Kültür ve Eğitim”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2006, Cilt: 14, No: 1, 29-38, s. 35.

⁸⁷ Mahmut Tezcan, *Eğitim Sosyolojisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 1985, s. 4.

⁸⁸ Güney, a.g.e., s. 119.

dış çevrenin de etkisi ile eğitim konusunun ülkemizde giderek daha da önem kazanan işletme fonksiyonları arasında ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Hızla değişen çevreye işletmelerin uyum sağlaması bir zorunluluk olmaktadır. İşletme çalışanlarının eğitimi, işletmenin iç ve dış çevresinde yaşanan değişimlerin yönetilebilmesi için oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların iyi yönetilebilmesi yöneticilerin işin gerekleri konusunda çok iyi eğitilmesi ile olabilmektedir. Ancak bu şekilde işletme içi ve işletme dışında doğan ihtiyaçların giderilmesi ve değişen şartlara uyum sağlanabilmesiyle mümkün olabilmektedir⁸⁹.

2.1.2. Öğretim Kavramı

Kavram olarak eğitim ve öğretimin sıklıkla birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Burada en önemli nokta eğitim her ortamda gerçekleşmekte ve bireyin yaşamı boyunca devam etmektedir. Sürekli eğitim anlayışının toplum içerisinde giderek önem kazanması ve bireylerin dünyada yaşanan değişime uyum sağlayabilmeleri adına devamlı olarak kendilerini eğitmeleri gerekmektedir. Bir plan ve program dâhilinde belirli bir mekânda gerçekleşen ve sonucunda belge ya da bir sertifika ile tamamlanan öğretim, eğitimden bu yönü ile ayrılmaktadır⁹⁰. Eğitim kişinin kendini geliştirebilmesi için yaşamı boyunca devam etmekte ve belirli bir mekan zorunluluğu bulunmamakta, öğretim ise belirlenen bir program dahilinde, belirli bir mekan içerisinde gerçekleştirilmekte ancak, çoğunlukla bu iki kavram birbiri ile karıştırılmaktadır.

Öğretimde birey sürekli bir etkileşim süreci yaşamaktadır. Öğrenme-öğretme faaliyetleri içerisindeki öğrenci, eğitim kadrosu (eğitim uzmanları, yöneticiler, öğretmenler) tesis, araç-gereç programlar ve örgütlenmeye yönelik unsurlar öğrenme ortamını oluşturmaktadır. Öğretim diğer bir anlatımla, geleneksel yollar yerine deneme, güdüleme, değerlendirme, gerçekleştirme ve aralıksız yeniden geliştirme basamaklarından oluşan bir etkileşim süreci ile gerçekleşmektedir. Öğretimin, öğretmeni merkeze alan anlayıştan ziyade öğrenciyi merkez kabul eden bir anlayışı benimsemesi gerekmektedir. Bu süreçler gerçekleşirken eğitim çağın gereklerine uygun yöntemlerle desteklenmeli, teknoloji ve bilimde yaşanan hızlı değişimler doğrultusunda bilgilerin, birikim ve deneyimlerin güncelleştirilerek üretime devam edilmesi gerekmektedir. Çağdaş öğretim etkinliklerinin temel amacını öğrenmeyi öğrenmek olgusu oluşturmaktadır. Olguyu gerçekleştirilebilmek için temel kavramların

⁸⁹ H. İbrahim Aydın ve Muhsin Halis, "Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Yıl: 7, Sayı: 74, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/02.htm> (Erişim Tarihi: 13.08.2018).

⁹⁰ İsmail Güven, *Türk Eğitim Tarihi*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 2.

çocuk tarafından anlaşılması, yorumlanması ve uygulayabilmesine imkân sağlayacak problem çözebilecek yetenek ve davranışların kazandırılması, bilimsel açıdan düşünme kabiliyetinin geliştirilmesine, araştırma ve inceleme yöntemleri ile iletişim sağlamasına imkan verecek öğretim metotlarıyla geliştirilmesi gerekmektedir. Buna dayanarak hâlihazırda uygulamadaki programların içerik ve öğretim yöntemi olarak yeniden irdelenmesi gerekmektedir⁹¹.

Öğretim, genç ve yetişkin insanların hayatlarının gelecek sürecinde onlara yardımcı olmayı, toplumsal gelenekleri ve fikirlerini etkileyecek bir anlayış kazandırmayı, temel nitelikteki gelişimleri için ihtiyaç duyulan altyapıya sahip bir background oluşturulmasına yönelik kazanımların sağlanmasını amaçlamaktadır. Öğretim aynı zamanda; kanunları, kültür ve tabiatı, haberleşmeyi, düşünebilmeyi, bireyin gelişimini ve öğrenmesini içeren temel becerilerden oluşmaktadır⁹². Öğretim bireye öğrenmede yol gösterici bir eylem olmakla birlikte, gelecekte ulaşmak istedikleri hedefler için onları bilgi sahibi yapmayı hedeflemektedir.

2.1.3. Yetiştirme Kavramı

Yetiştirme kavramı belirli kademelerde belirli işlerin yapılabilmesi için gereken bilgi, beceri, davranış ve yeteneklerin kazandırılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Uygulama programlarının büyük kısmını yetiştirme programları oluşturmaktadır. İşletme içinde veya işletme dışında formal veya informal olarak karşımıza çıkan yönetsel gelişme, yönetim geliştirme, yönetici geliştirme başlıkları adı altında yer alan yetiştirme programları katılımcıların belirli alanlardaki bilgi, beceri, davranış ve yeteneklerini değiştirme ve gelişmelerini amaçlamaktadır. Yetiştirme programlarında, yöneticiler için yeni teknik ve kavramlar ile beşeri ilişkilerde yetenek kazandırma ve geliştirme en çok uygulanan konuları oluşturmaktadır⁹³.

Yetiştirme kavramı, beceri kazandırma süreci olarak tanımlanabilir. Yetiştirici aracılığıyla bilginin bireye kazandırılması olarak da ifade edilebilir. Yetiştirme eğitimi, alışılan rutin süreçlerin tekrarı şeklinde ve bireylerin yapabilir duruma getirilmesine hizmet etmektedir. Eğitim olgusu, çalışanın tüm hayatını kapsarken, yetiştirme özgün ve belirli bir alanda yeterli duruma getirme sürecini oluşturmaktadır. Eğitim ve yetiştirmenin sonuçları ise işe yönelik, ölçülebilir, denetlenebilir yani somut nitelikte

⁹¹ Ayhan Aydın, "Zorunlu Temel Eğitim Uygulanması ve Çözüm Bekleyen Sorunlar", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2000, Cilt: 8, Sayı: 8, 98-103, s. 101.

⁹² Aydın ve Halis, a.g.e.

⁹³ Koçel, a.g.e., s. 78.

ortaya çıkmaktadır⁹⁴. Yetiştirmeye kişinin belirli bir iş/alan için hazırlanmasını ve o iş/alanın gerektirdiği bilginin kazandırılması süreci de denilebilir. Yetiştirme dar bir alanı kapsarken eğitim bireyin tüm yaşamını kapsamaktadır.

İşletmelerde geliştirme ve yetiştirme faaliyetlerinde başarı ancak bu faaliyetler iyi planlanırsa elde edilmektedir. Eğitim yönetiminde iyi planlama yapılabilmesi işletmelerde hangi konuya, ne ölçüde, ne zaman ve kim tarafından ihtiyaç duyulduğu belirlenerek mümkün olmaktadır. İşletmelerde eğitim gereksinimini saptamak için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Yöntemlerin bir kısmı ayrıntılı, bilimsel ve çalışanların katılımına imkân vermektedir. Bireyler eğitim programlarına kendi isteği doğrultusunda aday olabilmekte ve yine kendi isteyerek bu programlara dâhil olabilmektedir. Yöneticiler eğitim ihtiyaç analizi kapsamında düzenlenen faaliyetlere katkıda bulunmak adına astlarının gereksinim duyduğu eğitim programlarına katılım yapmaları için ilgili birime görüş bildirmektedir⁹⁵.

2.1.4. Geliştirme Kavramı

Geliştirme kavramı yetiştirme kavramındaki gibi kısa vadeli ve belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için değil, yöneticiyi organizasyonun değişimini sağlayacak bir unsur olarak ele almakta, onun organizasyonun işleyişini ve içyapısını, kendi rolünü, toplumdaki yerinin farkına varabilmesi ve benimsemesi için eğitilmesi ve yetiştirilmesini ifade etmektedir. Geliştirme doğru işler yapması için yöneticinin geliştirilmesi anlamına gelmekte ve bu açıdan geliştirmenin yetiştirmeden daha kapsamlı bir kavram olduğu görülmektedir⁹⁶. Geliştirme kavramının sadece çalışanları değil yöneticileri de kapsayan bir süreç olduğu bu yönüyle de yetiştirmeye göre daha geniş bir çerçeveyi oluşturduğu görülmektedir.

Modern işletme yönetiminde eğitim konusuna bakıldığında, işletme bünyesinde yer alan tüm çalışanların gerek iş içerisinde gerekse iş dışında yetiştirilmesi ile işletmeye ve kendisine daha faydalı hale getirilmesinin oldukça önem taşıdığı görülmektedir. Geleneksel usullerle yönetilmeye devam eden işletmelerde, eğitime gereken önemin verilmediği, modern işletmecilik anlayışını benimseyen işletmeler ile

⁹⁴ Zehra Çınar, "İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi", s. 1, <https://docplayer.biz.tr/14420309-Isletmelerde-egitim-ve-egitim-ihciyac-analizi.html> (Erişim Tarihi: 13.08.2018).

⁹⁵ Uyargil, a.g.e., s. 9.

⁹⁶ Koçel, a.g.e., s. 78.

daha çok gelişmeyi ve büyümeyi hedefleyen işletmelerde eğitimin önemi ve gerekliliği ön planda tutulmaktadır⁹⁷.

Mesleki alan dışındaki konular, geliştirme olgusu kapsamında yer almaktadır. Bu etkinlikler her zaman işletme ile ilgili olmamaktadır. Bireylerde kişisel anlamda gelişimleri ile kariyerleri için geliştirme programlarına katılma isteği bulunabilir. Söz konusu durum diğer yandan; bireyin üst görevlere, pozisyonlara ve sorumluluklara hazırlanması, yani bireyin geleceğe hazırlanması amacını gütmektedir. Geliştirme, gelecekte önemli görev ve pozisyonlara gelme olasılığı bulunan başarı potansiyeli üst düzeyde olan çalışana uygulanmaktadır. Yetiştirme ile geliştirmenin eğitimin birer türü olduğu ifade edilebilir⁹⁸.

2.2. EĞİTİMİN AMACI VE ÖNEMİ

Bu bölümde; bireylere kazandırılan niteliklerle onların daha iyi üreticiler ve tüketiciler yetiştirmeyi amaçlayan eğitim kavramının amacı ile önemi üzerinde durulacaktır.

2.2.1. Eğitimin Amacı

Eğitimin ilk amacı, kültürel ve toplumsal olması ve bireyin toplumsallaşmasını yani topluma uyumunu sağlamayı amaçlamaktadır. Gelecek kuşakları topluma yararlı ve yaşayacakları çağı yakalayabilecek donanıma sahip olarak yetiştirmek eğitimin temel amaçları arasında yer almaktadır. Genel olarak en iyi yönetim şekli olarak kabul gören demokrasinin bütün kurum ve kurallarının etkili bir şekilde işleyebilmesi için, eğitime önemli sorumluluklar ve görevler düşmektedir. Bireyin kalkınmaya uyumu ancak eğitim ile sağlanabilmektedir. Bireylere var olan değerlerle birlikte evrensel değerleri de kazandırmak mümkün olmaktadır. Hammaddesini oluşturan insanı toplumdan alarak, işledikten sonra tekrar topluma dahil eden okulun çevreden kopuk olması mümkün olmamaktadır. Eğitimde ikinci amaç, bireylere kazandırdığı niteliklerle onların iyi bir üretici ve tüketici olmalarını sağlamaktır. Buna, eğitimin ekonomik amacı da denilmektedir. Çünkü birey için eğitim, hak ettiği diploma ile hedeflediği işi bulma aracı olmaktadır. Bireyin eğitimi sürecinde elde ettiği bilgi ve beceri, onun mesleğine yönelik yetiştirilmesi amacını taşımaktadır. Bu manada toplumsal ahlaka göre eğitim sisteminden çıkıldığında herkesin bir niteliği olması

⁹⁷ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014, s. 331.

⁹⁸ Çınar, a.g.e., ss. 1-2.

gerektiği sonucuna varılmaktadır⁹⁹. Bireyin içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi ve bilimsel ve teknolojik yönden gelişimini sağlayabilmesi eğitimin ilk amacını oluşturmaktadır. Eğitimin bir diğer amacı ise “Ekonomik açıdan bireyin hayata hazırlanması, arzu ettiği iş hayatına ve iyi yaşaması için gereken maddi gelire kavuşmasını sağlayan bir araç vazifesi görmektir.” şeklinde ifade edilebilir.

Eğitimin bireyin mesleki açıdan yetiştirilmesine, hayatını kazanmasına yönelik bir amacı bulunmakta ve buna eğitimin ikincil amacı denilmektedir. Bu durumun uygulamada asıl amaç konumuna geldiği, insani değerler yönünden yetiştirilmenin ikincil amaç durumunda kaldığını hatta tamamen ortadan kalktığını söylemek mümkün olmaktadır. İnsanın hayatını devam ettirmesi için para kazanması ve bundan dolayı eğitim alması ayrı bir konu, hayattaki tüm amacın para kazanmak olması ise çok başka bir konu olmaktadır. İkinci düşünce tarzı ahlaken kabul edilmemekte ve bu nedenle erdemlerin ve değerlerin öğretilmesi, öğrenilmesi ve bunların hayata geçirilerek ahlâk faktörünü dikkate almak gerekmektedir. Bahsedilen bu amaçlar doğrultusunda eğitimin kapsama alanında farklılıklar olabilmektedir. En dar hali ile bu, bireyin eğitime bakış açısı sadece çocuğunun madden refah elde edecek tarzda para kazanacağı bir mesleğinin olması için eğitim alması anlamına gelmektedir¹⁰⁰.

Yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm içerisinde toplumların, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik vb. açılardan birçok gelişmeye tanıklık ettiği görülmektedir. Eğitim ise bu değişim ve gelişimden en fazla etkilenen unsurlardan biri olmaktadır. Genel anlamıyla birey davranışlarının istenilen yönde değiştirilmesine yönelik bir süreç olan eğitim, ister formal ister informal boyutu ile gerçekleşsin insanlığın doğuşundan bu yana uzun bir geçmişı bulunmaktadır. Bireyler fizyolojik ihtiyaçları ile birlikte var olduğu çevreyi tanıma, anlama, keşfetme gibi ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışmaktadır. İnsanlar bilginin üretilerek geliştirilmesi ve geleceğe aktarılması adına yoğun çabalar sarf etmişler halen de sarf etmektedirler. Bilginin karmaşık yapısı ve onun daha işlevsel hale getirilebilmesinin yeni bilim dallarının ortaya çıkmasına yol açtığı, eğitim konusunun da uygulamalı bir dal olarak sosyal bilimlerde yerini aldığı görülmektedir¹⁰¹.

⁹⁹ Mahmut, Adem, “Ulusal Eğitim Politikamız Nasıl Olmalıdır?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1997, Cilt: 52, Sayı: 01, 51-65, ss. 51-52.

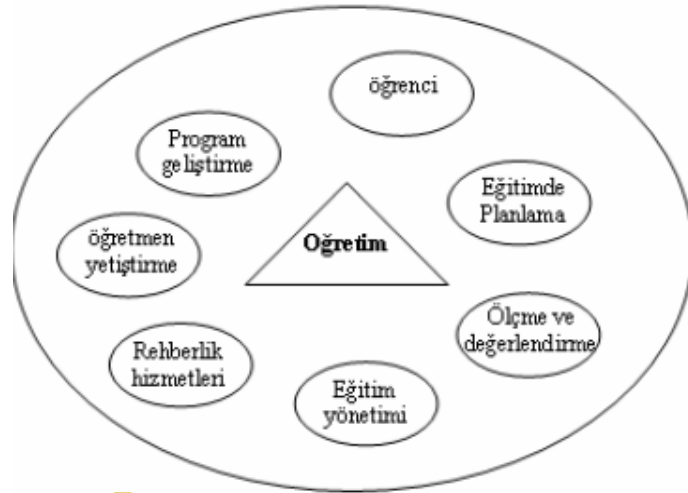
¹⁰⁰ Mehmet Türkeri, *Etik Değer Açısından Eğitim, Siyaset, Kamu, Çalışma Hayatı ve Bilim*, Lotus Yayınevi, İstanbul, 2015, ss. 39-40.

¹⁰¹ Salih Zeki Genç ve M. Yunus Eryaman, “Değişen Değerler ve Yeni Eğitim Paradigması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 89-102, s. 89-90.

2.2.2. Eğitimin Önemi

Eğitim; bireyin olumlu davranışlar kazanması, bir mesleğe yönelik bilgi, teknik ve becerilerin öğretilmesini sağlayan bir süreçten oluşmaktadır. Eğitim; bireye kişilik kazanımı sağlarken, aynı zamanda akılcı, özgür ve bilimsel düşünme becerisini edinmesinde önemli rol oynamaktadır. Eğitim, demokrasinin ön koşulu olmakta ve bu sebeple, evrensel bakış açısıyla, toplumsal ahlak, her çeşit ve her düzey eğitimde tümüyle demokratikleşmeyi emretmektedir. Her bireyin yetenekleri doğrultusunda en üst düzeyde eğitim alabilmesi gerekmektedir. Sosyal devlet anlayışı bunu gerektirmektedir¹⁰². Demokratikleşmenin en önemli kriteri olan eğitimin bireyin kişisel gelişimini sağlamanın yanında akılcı çözümler üretmesini sağlayacak bilgi ve donanımı elde etmesi yönünden büyük önem taşıdığı görülmektedir.

Eğitim, birey kadar topluma da yarar sağlamaktadır. Bilgi toplumunda, kurumların ve kişilerin eğitime ve gelişime yönelik ihtiyaçları sürekli artmaktadır. Ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal değişimlere hızlı biçimde uyum sağlamak için bireyin yaşam boyu bilgisini, becerisini ve tutumunu yenilemesi gerekmektedir. Günümüz işletmelerinde ekonominin temel kaynağını bilginin oluşturduğu ana fikri ile bilgi yönetimine verilen önem oldukça artmakta ve bilgidan azami yarar sağlanmasına yönelik faaliyetler ile gerek bugüne gerekse geleceğe yönelik kazanımlar elde edilmektedir¹⁰³.



Şekil-2 Eğitim Sisteminin Hiyerarşik Yapısı¹⁰⁴

¹⁰² Mahmut, a.g.e., s. 51.

¹⁰³ Esra Turhan, et al., *İşletmelerde Eğitim Ve Geliştirme*, (Ed: Ali Simsek), Anadolu Üniversite Periodicals, Issue, 2012, Sayı: 2501, 1-18, s. 3.

¹⁰⁴ Özdemir Çetin et al., "Teknolojik Gelişme İçin Eğitimin Önemi ve İnternet Destekli Öğretimin Eğitimdeki Yeri", *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 2004, Cilt: 3, Sayı: 3, 144-147, s. 144.

Eğitim sisteminin hiyerarşik yapısına bakıldığında öğretimin eğitim sisteminin alt sistemi olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Eğitim kavramı içerisinde son amaç olarak yer alan öğrenci gelişimi, öğretim aşaması içerisinde ilk sırada yer almaktadır. Öğretim, öğrenci gelişimini amaç edinerek, öğrenmenin başlaması ve sürdürülmesine yönelik planlanmış etkinliklerden oluşmaktadır.

2.3. EĞTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ VE PLANLANMASI

Eğitim ihtiyacı, mesleğe ve faaliyet alanına göre önemli farklılıklar göstermektedir. Uygulamada eğitimin kimin tarafından üstlenileceği konusunda farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Büyük işletmelerden bazıları kendi bünyelerinde eğitim bölümleri kurarak veya dışarıdan eğitim uzmanı istihdamı ile eğitim işini gerçekleştirirken; bazı işletmelerde komuta görevinde görevli yöneticilerine eğitim işini vermektedir. Karma usullerin uygulandığı işletmeler de bulunmaktadır¹⁰⁵. Eğitim ihtiyacı işletmenin faaliyet alanı ve işletmede yer alan meslek çeşidine göre değişmektedir. Eğitimin kimin tarafından verileceği işletmeler açısından farklılıklar göstermektedir.

¹⁰⁵ Mucuk, a.g.e., s. 333.

2.3.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ve geliştirme, işletmede amaçlara ulaşmaya katkı sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmede bir maliyet unsuru olan bu faaliyet için bir zaman harcanmakta ya da belirli bir masrafa katlanılmaktadır. Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak işletme açısından oldukça önem taşımakta bu ise ancak eğitim ve geliştirme sayesinde olmaktadır. Eğitim ve geliştirme konusu için işletmenin bazı yatırımlarda bulunması gerekmektedir. Eğitim ve geliştirmeye ilişkin programların başarısı şansa bırakılmayacak kadar önem arz etmektedir. Sıradan bir düşünce tarzı ile eğitim ve geliştirmenin gerekliliği düşüncesinden yola çıkarak programların düzenlenmesi mümkün görülmemektedir. Öncelikle eğitime ve geliştirmeye yönelik ihtiyaçların gerekliliği belirlenmeli, sonrasında ise bu ihtiyaçların planlanarak uygulamaya konulması gerekmektedir¹⁰⁶.

İşletmeler ancak varoluş amaçlarını gerçekleştirdikleri takdirde varlıklarını sürdürebilmektedir. Kendisi de bir sistem olan işletmenin yine içinde bulunduğu sistemle sürekli bir etkileşim halinde olması gerekmektedir. İşletmelerde değişimi yakalamak ancak yapısal anlamda yapılacak değişiklikler ile sağlanabilmektedir. Önemli bir unsur olarak karşımıza çıkan birey, çalışan ya da insan boyutunun özenle, sabırla, titizlikle ve dikkatle irdelenmesi gerekmektedir. Bu yönden bakıldığında işletmenin yapısında düşünülen değişiklikler için gerekli ancak yeterli olabileceği kanaati oluşması mümkün görülmemektedir. İşletmede verimlilik ve etkililik sağlanabilmesi için onu oluşturan bireylerin niteliklerinin işletmeyle uyumlu ve uygun, istekli ve verimli olması gerekmektedir. Eğitimin bunu sağlayabilmenin en etkili unsurlarından biri olduğu görülmektedir¹⁰⁷. Eğitim ve geliştirme işletme için önem arz eden konuların başında olması gerekmektedir. Eğitimin sıradan bir bakış açısıyla değil ciddiye alınacak bir süreç olarak değerlendirilmesi değişen rekabet ortamında işletme sürekliliğinin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

2.3.2. Eğitim Planlanması

Eğitim planlamasının eğitim sorunlarına çözüm üretmesinin yanında, genel olarak ekonomik ve toplumsal anlamda değişim araçlarından biri olduğu da görülmektedir. Eğitim planlamasına teknik bir süreçten ibaret olduğu düşüncesiyle yaklaşan eğitim bilimciler ve eğitim yöneticileri bu süreci kalkınma planları içerisinde

¹⁰⁶ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, Beta Yayımı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2016, s. 296.

¹⁰⁷ Songül Altınışık, "Örgütlerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi", *Eğitim Yönetimi*, 1996, Yıl: 2, Sayı: 1, 479-491, s. 480.

belirlenen çerçeve içerisinde ele almakta ve değerlendirmektedirler. Eğitim planlaması olarak belirlenen eğitim ilke ve politikalarının hangi hedefe yönelik olduğuna dair tartışmaların ise dikkate alınmadığı gözlemlenmekte olup, bu sorgulamanın yapılması artık önemli bir gereklilik oluşturmaktadır. Eğitiminde yaşanan iç ve dış sorunların artarak geleceğe aktarıldığını, diğer yandan da eğitim planlamasına ilişkin düşüncelerde köklü bir değişiklik oluştuğunu işaret eden uygulamalar görülmektedir¹⁰⁸.

Eğitim planlamasına ilişkin çalışmalar, eğitim yönetiminin kapsamında yer almakla birlikte hem kurumsal, hem de ulusal düzeydeki eğitim planlamacılığı ve eğitim planlamasının tamamen farklı bir uzmanlık alanında değerlendirildiği kabul görmektedir. Stratejik planlamanın ön plana çıkmasıyla planlama çalışmalarının merkeziyetçi olmaktan çıktığı görülse de merkezi planlamadan tamamen vazgeçilememektedir. Ülkeler açısından oldukça önem taşıyan ve stratejik olan eğitim planlamasına dair çalışmalar, kurumsal, bölgesel ve ulusal düzeylerde önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁰⁹.

Eğitim planları oluşturulduktan ve maliyet unsurları da belirlendikten sonra bütçeleme işlemi gerçekleştirilmektedir. Planların paraya dönüştürülmüş hali bütçe olarak tanımlanabilir. Eğitim bütçesi için, eğitim planlarında yeniden gözden geçirme gerekebilmektedir. Masrafları düşürmek adına eğitimin otel yerine işletme bünyesinde, eğitmenin dışardan getirilmesi yerine işletme içerisinde eğitici görevlendirilmesi yapılabilmektedir¹¹⁰. Eğitim yönetimi kapsamında yer alan eğitim planlamasının işletmelerde stratejik planların öne çıkması ile bir uzmanlık konusunu oluşturduğu ve tek başına değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Eğitim planlamasının ilk aşamasını oluşturan eğitim planları hazırlandıktan sonra devamında bu planın bütçesi önemli bir unsur oluşturmaktadır. Eğitim bir işletme için gerekliliği tartışılmaz bir masraf kalemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4. BAŞLICA EĞİTİM TÜRLERİ

İşletmelerde personelin eğitilmesi için uygulanan bazı eğitim çeşitlerinden söz edilecektir.

¹⁰⁸ Erdal Küçüker, "Türkiye'de Eğitim Planlaması Neyi Hedefliyor?", *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, Turkey, Antalya, 2010, 153-157, s. 153.

¹⁰⁹ Erdal Gümüş ve Mehmet Şişman, *Eğitim Ekonomisi ve Planlaması*, Pegem Akademi, Ankara, 2014, Önsöz.

¹¹⁰ Budak, a.g.e., ss. 281-282.

2.4.1. Örgün Eğitim-Yaygın Eğitim

Örgün eğitim, okulda verilen eğitim olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir progra, plan ve düzene dayanmaktadır. Eğitim belirli yöntemlerin uygulanmasıyla gerçekleştirilmektedir¹¹¹.

Eğitim her ne kadar kapsamış olduğu alan olarak üçe ayrılrsa da, eğitim sistemlerinin örgün ve yaygın eğitim şeklinde iki başlıkta yer aldığı görülmektedir. Eğitim sistemi Türkiye’de bu yapıda devam etmektedir. Belirlenmiş yaş grubunda ve aynı düzeydeki bireylere, belirli amaçlara göre hazırlanan programların düzenli olarak okul ortamında uygulanmasına örgün eğitim denilmektedir. Okulöncesi eğitim, ilk ve ortaöğretim ve yükseköğretim kurumları örgün öğretim içerisinde yer almaktadır. Örgün eğitim sisteminde hiç bulunmamış, bu sistemin içerisine dâhil olan ya da örgün eğitimini tamamlayan bireylerin, bu eğitimin yanında ya da haricinde uygulanan eğitim, öğretim ve rehberliğe yönelik etkinliklerin tümü yaygın eğitimi oluşturmaktadır. Yaygın eğitim gönüllü kişilerin mesleki ya da genel eğitime ilişkin eksikliklerini gidermek üzere düzenlenmektedir¹¹². Ülkemizde eğitim sistemi örgün ve yaygın eğitimden oluşmaktadır. Okulöncesi eğitimi, ilk ve orta öğretim örgün eğitim, bunun dışında örgün eğitim alan ya da almayan bireylerin bu eğitim dışında ya da bu eğitimi destekleyecek tüm etkinlikler yaygın eğitim kapsamında yer almaktadır.

Örgün eğitime ilişkin uygulama aşamaları arasında çeşitli farklılıklar olsa da temel olarak kişide olması gereken toplumsal ve bireysel vasıfların kazandırılması amaçlanmaktadır. Toplumsal yaşamı doğrudan etkilediği düşünülen bireysel gelişim, bu amacı oldukça önemli hale getirmektedir¹¹³.

Örgün eğitim ile yaygın eğitim temel farklılıklar ile birbirinden ayrılmaktadır. Örgün eğitim, kişilerden birinin eğitimci rolünü üstlendiği, diğerinin ise öğrenci rolünde bulunduğu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgün eğitim içerisinde yer alan öğretmen ve öğrenci, öğretmenin çabaladığı öğrenme amacı konusunda aynı beklentileri taşımaktadır. Örgün eğitime ait özelliklerin bulunmadığı herhangi bir eğitim faaliyetini adlandırmak içinse yaygın eğitim kavramı kullanılmaktadır. Kişinin televizyonda izlediği haber programı, onun eğitim faaliyeti yaptığını göstermektedir. Haber programından sorumlu kişiler, habere ilgi duyan kişinin son olaylara ilişkin bilgi

¹¹¹ Mahmut Tezcan, *Eğitim Sosyolojisi*, 16. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2016, s. 4.

¹¹² T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, *Türkiye’de Yaygın Eğitim*, İSO, Ankara, 2013, s. 4.

¹¹³ Ayhan Ural, “Örgün Eğitim İle Kazanılan Nitelikler”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, Sayı: 28, 12-20, s. 14.

edinebilmesi konusunda yardım etme amacı taşımaktadırlar. Burada bahsedilene örgün eğitimden ziyade yaygın eğitim denilebilir, yani programı seyreden kişi kendisini öğrenci olarak tanımlamamaktadır¹¹⁴. Örgün öğretimde öğrenci öğretmen ilişkisi var iken yaygın eğitimde bu ilişkiden söz edilememektedir.

Yaygın eğitim ilgili yasalarda, örgün eğitime girmemiş veya örgün eğitimin herhangi bir kademesinde bulunan ya da bu kademelerden ayrılmış bireylere; gereken bilgi, beceri, yetenekleri ve istekleri doğrultusunda toplumsal, kültürel ve ekonomik yönden gelişmelerini sağlayacak nitelikte, değişen süre ve düzeylerde yaşam boyu devam eden eğitim etkinlikleri şeklinde tanımlanmaktadır. Yaygın eğitime ilişkin halk eğitimi ve yetişkin eğitimi gibi pek çok kavram kullanılmaktadır. Örgün eğitim kurumlarında tam zamanlı eğitim alan belli yaş gruplarındaki çocuklar ve gençlerin de dahil olduğu herkes, yaygın eğitimin hedef kitlesini oluşturmaktadır. Okul dışı verilen eğitimlerle ilgili olarak başka tanımlar da kullanılmaktadır¹¹⁵.

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte uydu, internet, fiberoptik, radyo, televizyon, bilgisayar ve bilişim alanındaki diğer teknolojilerde yaşanan hızlı gelişmeler eğitimin biçim ve yapısını etkilemekle birlikte eğitimcileri de yeni eğitim programları ve öğretme-öğrenme modellerini geliştirmeye yönelmektedir. Bilişim teknolojilerinden faydalanan eğitimciler, küresel eğitime yönelik uygulamaların kullanılması gerektiğini önemle belirtmektedirler. Küresel eğitimin sunulmasında en önemli modeller arasında uzaktan (online) eğitim yer almaktadır¹¹⁶.

2.4.2. Hizmet Öncesi Eğitim

Hizmet öncesi eğitim, verilecek temel konuların görevin gereklerine uygun alanlara ilişkin ön eğitimleri kapsamaktadır. Çalışanların eğitilmesi hususunda yapılan eğitimler, hizmet öncesi eğitim kapsamına girmektedir. Hizmet öncesi eğitim ifadesinden de anlaşılacağı üzere bireylerin işe başlamadan önce aldıkları eğitim olmaktadır. Söz konusu eğitim türü, öğretim veren genel kurumlarda verilmekte olan bütün eğitim tekniklerini kapsamaktadır. Hizmet öncesi eğitim ayrıca, pek çok teknik ve mesleki öğrenim faaliyetlerini de kapsamaktadır. Bu eğitimle bireyler, işe

¹¹⁴ John A. Laska, "Eğitim Programı ile Öğretim Arasındaki İlişki: Kavramsal Bir Açıklama", (Çeviren: Oğuz Gürbüzürk), *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1989, Cilt: 22, Sayı: 1, 251-259, s. 252-253.

¹¹⁵ Ahmet Gündoğdu vd., *Gelecek İçin Eğitim Raporu*, Eğitim-Bir-Sen Yayınları: 41, Ankara, 2010, s. 79.

¹¹⁶ Aytekin İşman, *Uzaktan Eğitim*, 4. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2011, s.3.

görmeden evvel almış oldukları eğitimle yapacakları işin niteliklerini öğrenmekte ve böylece işletmenin verimliliğine katkı sağlamaktadırlar¹¹⁷.

2.4.3. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitimin, kişinin yaptığı iş ile hukuki bağının kurulduğu tarihten başlayarak, emeklilik ya da başka bir sebeple işten ayrılacağı zamana kadar devam ettiği görülmektedir. Hizmet içi eğitimde temel amaç, hizmetin daha iyi sunulması için kişiye gerekli olan davranış, bilgi ve beceriyi kazandırmaktır. Burada söz konusu davranış, bilgi ve becerinin hangi yöntemlerle kazandırılması gerektiği önem taşımaktadır. Eğitim programının başarısı ya da başarısızlığı, hizmet içi eğitime ait programda uygulanacak yöntemle bağlı olmaktadır. Eğitim yöntemi seçimi iyi yapılırsa o eğitim başarılı olmaktadır¹¹⁸.

Hizmet içi eğitim önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretim sürecinde en önemli girdiler arasında olan insan gücü hizmet içi eğitim ile diğer girdilerle bir araya gelerek kurumsal anlamda en üst seviyede verimlilik, bireysel anlamda en üst seviyede iş doyumunu sağlamaktadır¹¹⁹.

Çalışan bireylerin hizmete başlamadan önce mesleğe hazırlanmasının yanında, hizmet içerisinde de eğitimi ve gelişen teknolojiye uyum sağlaması oldukça önem taşımaktadır. Eğitim, hizmet içi eğitim, geliştirme, gelişim kavramları, zaman zaman karıştırılarak birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Çalışanın işlerini daha da iyi yapabilmesi amacıyla hizmet içi eğitimle; gereken bilginin, becerinin ve tutumun çalışanlara kazandırılmasının yanında bireyin gelecekteki işlere de hazırlanması amaçlanmaktadır. Eğitim, çalışan bireyin işini daha da iyi yapabilmesi adına performansını geliştirmesi sürecinden oluşmaktadır. Gelişim ise, eğitime göre daha genel bir ifade olup, süreklilik gösteren, çalışanın tüm boyutlarda geliştirilmesini sağlayan öğrenme fırsatlarını içermektedir. Gelişim ve eğitimle, performans yetersizliklerinin azaltılması ve üretkenlik oranının yükseltilmesi hedeflenmektedir¹²⁰. Çalışma hayatının başlangıcından işten ayrılışa ya da emekliliğe kadar geçen süreçte devam eden hizmet içi eğitim artık işletmeler ve bireyler için önemli bir gereklilik olmaktadır. Gelişen teknolojiye ve sürekli olarak devam eden bilgi akışına uyum

¹¹⁷ Ramazan Sivacioğlu, **Adli Mevzuat**, RMZ Yayıncılık, 2015, s. 404.

¹¹⁸ Kadir Peker, "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri", **Mevzuat Dergisi**, 2010, Yıl: 13, Sayı: 156, <https://www.mevzuatdergisi.com/2010/12a/02.htm> (Erişim Tarihi: 28.04.2018).

¹¹⁹ İnayet Pehlivan, "Hizmet İçi Eğitim-Verimlilik İlişkisi", Untitled, s. 152, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/503/6043.pdf> (Erişim Tarihi: 2.05.2018).

¹²⁰ Gündoğdu, a.g.e., s. 99.

sağlamak ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için hizmet içi eğitimin ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Bireylerin işe başladığı günkü teknoloji ve bilgi zaman içerisinde değişerek sürekli olarak gelişme göstermektedir. Buna paralel olarak geçmişteki teknoloji ve bilgi yetersiz kalmaktadır. Tam da bu noktada hizmet içi eğitim devreye girmekte ve bu eksikliklerin önüne geçmektedir.

2.4.3.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramı

Hizmet içi eğitim, iş hayatında yer alan işgücünün mesleğine uyumunu, meslekte gelişme ve ilerleme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan tüm eğitim ve öğretim faaliyetlerinden oluşmaktadır. Hizmet içi eğitimle, hizmette ve üretimde verimliliğin, etkililiğin yükseltilmesi, ürünün tüketiminin artırılması, tüketim sürecinde ortaya çıkabilecek kazaların ve hataların minimize edilmesi, maliyetlerin kontrolü, hizmetin sunumu, satışlarda nicel ve nitel açıdan gelişme sağlanması, kâr artırımı, vergi gelirleri ve tasarrufların artırılabilmesi amaçlanmaktadır. Hizmet içi eğitim, mevcut iş gücüne beceri ve temel meslek eğitimlerinin uygulanmasının yanında, çalışma yaşamı süresince beceri, bilgi, davranış, verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik bir plan dâhilinde uygulanan etkinliklerden oluşmaktadır¹²¹. Eğitim birey için hayat boyu devam eden bir süreci oluşturmaktadır. İşletmeler bünyesinde bulundurdukları çalışanların gösterdiği potansiyel oranında başarılı olabilmektedir. Gelişen ve değişen teknoloji ve çağın gereksinimlerini yakalayabilmek adına işletme çalışanlarının hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

En kapsamlı ifadeyle, tüzel ve özel kişilerin sahip olduğu işletmelerde, belirli bir ücret ya da maaş karşılığında istihdam edilen kişilere, yaptıkları işle ilgili bilgi, beceri, davranışların kazandırılması için düzenlenen planlı eğitim faaliyetleri olarak tanımlanan hizmet içi eğitim, günümüz iş hayatında giderek daha da önem kazanmaktadır. Bilgi ve teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte ortaya çıkan günümüz dünyasının yoğun rekabet ortamında, işe giriş öncesinde alınan eğitimlerin bu gelişmeleri takip etmek için yetersiz kaldığı görülmektedir. Hizmet içi eğitim ihtiyacının bu noktada ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanlara buldukları işyerinin ve yapmış oldukları işin gereği olan eğitimin verilmesi sayesinde emek ile kaynakların

¹²¹ Tufan Aytaç, "Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", *Milli Eğitim Dergisi*, 2000, Sayı: 147, 66-69, s. 66.

verimli, etkili kullanılmasının yanı sıra ülke kaynaklarındaki israfın önlenmesi sağlanmaktadır¹²².

Bir öğretim kurumunda belli bir programı tamamlayarak iş hayatına atılan bireyler, kurumca belirlenen tutum, bilgi ve becerileri yeterince kazanamadığında, üst kademe personel yetiştirilmesi ihtiyacında ya da üretim sürecinde ihtiyaç duyulan yeniliklere uyum sağlanması gerektiğinde hizmet içi eğitiminin zorunluluğu ortaya çıkmaktadır¹²³. Hizmet içi eğitim, bireyin işe başladığı andan itibaren işin sonlanmasına kadar geçen süreç içerisinde işin ya da mesleğin gereklerini daha verimli hale getirebilmek ve yenilikleri takip edebilmek için bireyin işe yönelik potansiyelini artırmasına yol açacak yeni kazanımlar sağlamaktadır.

2.4.3.2. Hizmet İçi Eğitimin Tarihsel Gelişimi

Hizmet içi eğitimde amaç müşterilerin beklentileri doğrultusunda uygun kalitede ve fiyatta hizmet veya mal üretmektir. Hizmet içi eğitimde amaçların gerçekleştirilmesi için kurumlar çeşitli kaynaklar kullanmaktadır ve bu kaynakların en doğru şekilde kullanılarak verimli hale getirilmesi önem taşımaktadır. Gelişmiş ve kaynakların çok çeşitli olmasından ziyade bu kaynakların doğru biçimde kullanılarak insan unsurunun verimliliğinin sağlanması gerekmektedir. Kurumlarca verimliliklerinin geliştirilmesi ve sağlanmasında ekonomik, sosyal, örgütsel ve yönetsel birçok değişkenin göz önüne alınması gerekmektedir. Değişkenler arasında insanın verimliliğini etkileyen en önemli değişken ise hizmet içi eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır. Verimlilik kavramı kaynakların en uygun ve akılcı şekilde kullanılmasıdır. Hizmet içi eğitim çalışanın, verimliliğinin artırılabilmesi için gereken bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirilmesi sürecinden oluşmaktadır. Hizmet içi eğitim sayesinde kurum içi ve kurum dışından gelebilecek şikâyetlerin ortadan kaldırılması, iş kalitesinin yükseltilmesi, insan ilişkilerinin iyileştirilmesi, ileride ihtiyaç duyulacak eğitilmiş insan gücünün temini sağlanabilmektedir. Hizmet içi eğitime ilişkin tüm bu çalışmaların belli ilkeler ışığında ve belirli bir çerçeve içerisinde hazırlanarak uygulanması gerekmektedir¹²⁴.

Verimliliğin ve üretkenliğin artmasını hedefleyen kurumlarda düzenli olarak hizmet içi eğitim programları ile çalışanlarının eğitimine yatırım yapılması gerekmektedir. Kamuda çalışanların da bilgilerini ve kendilerini yenilemeleri,

¹²² Mustafa Öztürk ve Süleyman Sancak, "Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri", *Journal of Yasar University*, 2007, Cilt: 2, Sayı: 7, 761-794, s. 761.

¹²³ Pehlivan, a.g.e.

¹²⁴ Mehmet Yüksel Barkurt, *Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim*, Jeoloji Mühendisliği, Ankara, 1990, 87-90, s. 87.

güncellemeleri için hizmet içi eğitim çalışmaları oldukça önem taşımaktadır. Gelişmiş devletlerin 1960'lı yıllarda hizmet içi eğitimin büyümeye etkisinin farkına vardığı ve tümüyle herkesi kapsayan hizmet içi eğitime yönelik politikalar geliştirdikleri görülmektedir. Ülkemizde ise bunun öneminin daha geç fark edildiği anlaşılmaktadır. Gelişmiş devletlerin 1960'lı yıllarda eğitimlerle ilgili kurumları devlet politikalarının içerisine aldıkları görülmektedir. 1960'lı yıllar hizmet içi eğitim düzenleyecek kamu kurumlarının oluşturulması ve kalkınmaya yönelik ilk planların düzenlenmeye başlanması yönünden önem taşımaktadır. Eğitimden sağlanacak faydaya dair inancın yetersiz olması ve kısıtlı ödenek ayrılması gibi nedenlerle beklenen hedefe ulaşamadığı görülmektedir. Birçok kamu işletmesi çalışanlarına hizmet içi eğitime yönelik birçok olanak sağlamaktadır. Kurumlar artık bu eğitim programlarını zorunlu hale getirip uygulamaya koymaktadır¹²⁵. 1960'lı yıllarda gelişmiş devletlerce uygulanmaya başlanan hizmet içi eğitim günümüzde çoğu işletmelerin çok önem verdiği ve gelişim plan ve programlarında yer alan zorunlu bir faaliyet olsa da henüz tam anlamıyla istenilen noktaya ulaşılabilmediği söylenememektedir.

İşletmeler toplumsal ihtiyaçları karşılamak üzere kurulan kurum ve kuruluşlardan oluşmaktadır. İşletmelerde temel amaç bir hizmet, mal ya da düşünce üretmek ve topluma hizmet vermek olmaktadır. Hızla değişen ve gelişen çağa yetişmek ve uyum sağlamak giderek zorlaşmaktadır. İşletmeler açısından bu gelişme ve değişimlere uyum sağlamak, gerektiğinde değişimi yaratabilmek artık çok önemli bir konuyu oluşturmaktadır¹²⁶.

2.4.3.3. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

İçinde bulunduğumuz zamanda insanın yaşamını etkileyen faktörler her geçen gün artmaktadır. İnsanın yaşamını etkileyen faktörler teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmeler ve bunlara ilişkin sorunlardan oluşmaktadır. İçinde bulunduğumuz topluma uyum sağlayabilmek, verilen rolü oynayabilmek için gerekli beceri, bilgi ve davranışlar öğrenim kurumları tarafından kazandırılmaktadır. İş hayatında bunlar zamanla yetersiz kalmaktadır. Tüm bu sebeplerden dolayı hizmet içi eğitim giderek önem kazanmakta ve iş hayatında görülen eksiklikleri tamamlamaktadır¹²⁷.

¹²⁵ Alparslan Şahin Görmüş ve Vasfi Kaya, "Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama", *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2014, Cilt: 1, Sayı: 1, 37-49, s. 38.

¹²⁶ İnanet Aydın, *Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim*, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2014, s. 403.

¹²⁷ Songül Altınışik, "Hizmet İçi Eğitim ve Türkiye'deki Uygulama", *Eğitim Yönetimi*, 1996, Yıl: 2, Sayı: 3, 329-348, s. 331.

Hizmet içi eğitim süreci evrensel unsurlardan oluşmaktadır. Birbiri ile alakalı ve birbirini takip eden eylemler ile birçok alt süreç bulunmaktadır. Sürecin evrenselliği yönü ile bakıldığında eğitimin konusunu oluşturan beceri, bilgi ve davranış şekillerinin somut unsurlarının çok önemli olmadığı görülmektedir. Yine de bu ögeler hizmet içi eğitimde, alt süreç olarak yer almaya devam etmektedir. Konuya detaylı olarak bakacak olursak hizmet içi eğitimde öncelikle ihtiyaçların analizi sonrasında analize yönelik araştırmalar yapılması gerekmektedir. Söz konusu araştırma, örgütsel, çevresel ve işe yönelik boyutların analizine yönelik yapılmaktadır. Bu analizler eksik ya da hiç yapılmadığı takdirde hangi beceri, bilgi ve davranış şekillerinin istenildiği veya bu özellikler eksik olduğu takdirde iş kazası, israf ve beşeri ilişkilerde ne gibi eksiklikler ortaya çıkacağı saptanamamaktadır. Sorun analizine ilişkin araştırma aşamasına bu yönüyle bakıldığında, hizmet içi eğitim sürecine ait önemli parça ve evrensel bir unsur olduğu ortaya çıkmaktadır. Değerlendirme süreci de hizmet içi eğitimde evrensel bir unsur ve alt bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır¹²⁸. Hizmet içi eğitimin başarıya ulaşması için bazı konulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Eğitimin ciddiye alınması ve hedeflenen sonuca ulaşması önem taşımaktadır. Bunların sağlanabilmesi için de öncelikli olarak eğitim ihtiyaç analizlerine başvurulmalı ve bu analiz sonuçlarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve uygulanabilmesi gerekmektedir.

2.4.3.4. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimde amaç, çalışanın gelişimine katkıda bulunmaktır. Çalışanın geliştirilmesi, kendini birey olarak geliştirmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın kendisine, işine ve kuruma bakış açısının değişmesi demektir. İki nokta oldukça önem taşımaktadır. İlkinde çalışanın işine/mesleğe yönelik standartlara ulaşmasını, ikincisinde ise var olan nitelik özelliklerinin daha da yükseltilmesini hedeflemektedir. İkincisi gerçekleştirildiğinde birincisinin gerçekleştirilmesine yönelik adımlar da atılmış demektir. Personel geliştirmenin özünde çalışanın gelişmesi ve büyümesinin göstergesi anlamına gelen değişimin en önemli nokta olduğu vurgulanmaktadır¹²⁹. Hizmet içi eğitimin, çalışanın geliştirilmesinden, işletme amaçlarına ulaşılabilmesi, kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması, çağın

¹²⁸ Şinasi Aksoy, "Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim: Türk Kamu Yönetiminde Yasal Durum, Uygulama ve Değerlendirme", *Amme İdaresi Dergisi*, 1984, Cilt: 17, Sayı: 4, 48-61, s. 49.

¹²⁹ Mustafa Aydın, "Bir Hizmet İçi Eğitim Olarak Denetim", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1987, Cilt: 2, Sayı: 2, 241-249, s. 242.

getirdiği yenilik ve kolaylıkları öğrenmek ve bunları iş hayatında uygulamaya geçirmek başta olmak üzere sayısız amacı bulunmaktadır.

Sınırlı olmamakla birlikte hizmet içi eğitimin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkün olabilmektedir¹³⁰;

1. İşe yeni alınan çalışanın kurumuna uyumuna yardımcı olmak,
2. Çalışana işletmenin ilke, amaç ve politikalarını benimseyecek becerileri kazandırmak,
3. Eğitime yönelik eksiklikleri gidermek ve mesleğe yönelik temel becerileri kazandırmak,
4. Çalışanın kariyeri ile ilgili dikey ve yatay geçişlerine yardımcı olacak tamamlama eğitimleri vermek,
5. İşe yönelik yöntem ve teknikler geliştirmek, teknoloji, bilim ve işinde meydana gelen yeni gelişmeler ve yenilikleri öğrenerek iş yaşamında uygulamak,
6. İşletmenin ürettiği hizmet, mal ve düşünce gibi ürünlerin nicelik, nitelik ve verimliliğini artırabilmek.

2.4.3.5. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Hizmet içine yönelik eğitim etkinlikleri hem kurum hem de kurum çalışanları açısından önemli faydalar sağlamaktadır. Kurumun mal ve hizmet üretimindeki verimliliğini artırırken diğer taraftan da kurumda çalışan bireyin sorumlu olduğu işe ve paydaşlarına ilişkin beklenti, algı ve tepkilerine yönelik değişim sağlayarak bireyin duygu ve düşüncelerine olumlu yönde etki etmekte performansını yükseltmektedir¹³¹.

2.4.3.5.1. Hizmet İçi Eğitimin Personeller Açısından Faydaları

Hizmet içi eğitim etkinlikleri hem kurum hem de kurum çalışanları açısından çok önemli faydalar sağlamaktadır. Hizmet içi eğitimin faydaları, kurumun üretim sürecinde verimi artırmakta iken diğer yandan da kurumda kendisine verilen görevi yerine getirmek üzere bulunan personelin işe ve iş çevresine yönelik beklenti ve tepkilerinde farklılık yaratmak suretiyle duygularını, düşüncelerini ve performansını olumlu yönde harekete geçirmektedir¹³². Hizmet içi eğitim ile personel işinde yaşanan değişim ve gelişmeleri takip edebilmekte ve uygulayabilmekte, kariyer hedeflerine

¹³⁰ Öztürk ve Sancak, a.g.e., s. 763-764.

¹³¹ İnayet Pehlivan, "Hizmet İçi Eğitim-Verimlilik İlişkisi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1992, Cilt: 27, Sayı: 1, 151-162, s. 152.

¹³² Pehlivan, a.g.e., s. 152.

ulaşabilmesi için bir adım oluşturabilmekte, motivasyonunu etkileyerek performansını artırabilmektedir.

2.4.3.5.2. Hizmet İçi Eğitimin Kurumlar Açısından Faydaları

Toplumsal düzeyde ihtiyaçların karşılanabilmesi adına kurulan kurum ve kuruluşlara kısaca işletme denilmektedir. İşletmelerde temel amaç, bir hizmetin, mal ya da fikrin üretilmesi yolu ile topluma hizmette bulunmaktır. Değişme çağını yaşadığımız günümüzde yaşanan bu hızlı değişime uyum sağlamak giderek zorlaşmaktadır. İşletmeler için bu gelişim ve değişime uyum sağlamak ya da değişimi yaratan unsur olabilmek büyük önem taşımaktadır¹³³.

İnsanın işletmenin en temel girdilerinden ve en önemli öğelerinden biri olduğu bilinmektedir. Hizmet içi eğitim ile birey kurum kaynaklarını akla en uygun biçimde kullanarak, en iyi şekilde görevini yerine getirmektedir. Kurum çalışanı bireylerin almış oldukları hizmet içi eğitimden sağlayacakları faydalar ile kurumun gelişmesi ve verimliliği ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. Bu sonuç işletmelerin tümü ve her kademedeki çalışanlar için geçerli olmaktadır. Hizmet içi eğitimin kurum açısından sağladığı yararlar; üretimde verimin artması, üretilen mal ve hizmette niteliğin artması, kusurlu üretimde azalma, kurumun değişimlere ve yeniliklere uyum sağlaması olmaktadır. Hizmet içi eğitimin kurum için sağladığı yararlar; iş kazalarının azalması için iş güvenliğinin sağlanması, kurum içi işbirliği ve iletişimin güçlenmesi, çalışanlar arasında disiplin sorunlarının en aza indirilmesi, çalışanın işi ve iş çevresinden memnuniyetinin artması, çalışanın işine devam isteğinin artması, kontrol ve gözetim yükünün azalması eklenebilir¹³⁴. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonucundan çalışanlar da kurumlarda önemli kazanımlar elde etmektedir. Çalışanların iş hayatlarında gelişmelerini sağlayarak kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurken, kurumların da personel güçlendirme çalışmalarına katkıda bulunarak, verimli personelin işletmede kalmasında ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

2.4.3.6. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Hizmet sunumunun en önemli unsuru olan insan gücünün etkinliğinin artırılmasına yönelik hazırlanan hizmet içi eğitim programları ile bireysel ve kurumsal

¹³³ İneyet Aydın, *Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim*, El Kitabı, Pegem Akademi, Ankara, 2014, s. 1.

¹³⁴ Pehlivan, a.g.e., s. 153.

yararların elde edilmesi beklenmektedir. Hizmet içi eğitimde amaçlara ulaşmada engel teşkil eden sınırlılıklar ise şunlardır¹³⁵;

1. İhtiyaçların ve amaçların saptanmadığı bir hizmet içi eğitim programı hazırlanmışsa,
2. Bireyin amaç ve beklentileri ile Kurum amaç ve ihtiyaçları arasında denge yoksa,
3. Programın, çalışanın temel bilgisi ile becerisinin seviyesine uygun olmaması,
4. Çalışanın eğitim programının yararına inanmaması ve isteksiz olması,
5. Eğitim programı için uygun ortam sağlanmaması, zamanı, süresi ve yeri ve yönteminin seçiminde yetersiz kalınması,
6. Eğitim kadrosunun yetersiz olması, personel ile ilişkilerinde sorunlar olması ve olumsuz görüşe sahip olunması,
7. Hatalı Kurum politikası, personelin yetkinliklerine uygun doğru pozisyonlarda çalıştırılmaması,
8. Eğitimin her alan ve kademedeki personel için yapılmaması, yalnız bir alanda ve kademedeki personelin eğitime tabi tutulması,
9. Eğitim programlarının sonuçlarının değerlendirilmemesi. Eğitimden daha verimli bir sonuç elde edilebilmesi ve hizmet içi eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için bireysel ve kurumsal açıdan ortaya çıkan engellerin tespit edilerek ortadan kaldırılmasına yönelik çözümler üretilmesi gerekmektedir.

2.4.3.7. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitimin amaçlarına göre hizmet içi eğitim türleri şöyle sıralanabilmektedir: (Unvan, rütbe ve eğitim durumu bakımından farklı düzeylerde çalışan personelin hizmeti içine yönelik eğitimleri aşağıda gösterilmektedir¹³⁶.)

1. Oryantasyon Eğitimleri
2. İşbaşı Eğitimleri
3. Tamamlama Eğitimleri
4. Özel Alan Eğitimleri
5. Özel Alan Temel Eğitimi
6. Özel Alan Geliştirme Eğitimi
7. Özel Alan Uzmanlık Eğitimi
8. Yükselme Eğitimleri
9. Geliştirme Eğitimleri

¹³⁵ Vesile Şenol ve Fevziye Çetinkaya, "Hizmet İçi Eğitim Rehberi", T.C. Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri, <http://hastaneler.erciyes.edu.tr/Sayfa/ebelge/3044> (Erişim Tarihi: 19.05.2018).

¹³⁶ "Hizmetiçi Eğitim", Emniyet Genel Müdürlüğü Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği, <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Goster/36856?AspxAutoDetectCookieSupport=1> (Erişim Tarihi: 28.04.2018).

2.4.3.7.1. Oryantasyon Eğitimi

İşletmelerin tümü işe yeni aldığı çalışanların en kısa zamanda toplam verimliliği artırmak için katkıda bulunmasını istemekte ve bunu sağlamak için çalışanın işletmeyi tanınması ve adapte olabilme sürecinin kısaltılması için uğraş vermektedir. Oryantasyon eğitimi uygulamak çalışanın işletmeye ve işine uyum sürecini kısaltarak verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır. Oryantasyon eğitimi işin özüne uygun şekilde tasarlanarak uygulandığı takdirde çalışanın işine ve işletmeye uyumu gerçekleşmektedir. Diğer türlü bu eğitimin hem çalışan hem de işletme için kaybedilmiş bir zaman dilimi olacağı muhakkaktır¹³⁷.

Çalışan bulma ve seçme işlevi, düzenli ve etkili bir personel yapısı oluşturma sürecinde sadece başlangıca yönelik bir aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan seçiminde tüm aşamalar tamamlandığında işe en uygun adayın seçilmesi mümkün olmaktadır. İşe kabul edilen çalışanın görevine tam anlamıyla hâkim olduğu, işinde tam başarıya ulaşabileceği düşünülürse burada bir yanılığa düşme payı yükselmektedir. İşe yeni başlayan çalışana işletmenin, işinin ve iş arkadaşlarının belirlenecek bir program dâhilinde tanıtılması ve kişiye sorumlu olduğu işin öğretilmesi ve işe alışmasının sağlanması önemli bir başlangıç ve eğitim faaliyeti olmaktadır. Yeni çalışanların yapacakları işe, iş arkadaşlarına ve işyerine tanıtımı ve uyum sağlanması işe alıştırmaya olarak tanımlanabilmektedir¹³⁸. Hizmet içi eğitim türlerinden biri olan oryantasyon eğitimi işletmede yeni işe başlayan çalışanın işe, işletmeye uyumu ve diğer çalışanlarla kaynaşmasına katkı sağlamaktadır.

2.4.3.7.2. Temel Eğitim

Eğitim toplumsal bir olgu ve bir sistemden oluşmaktadır. Onu sistem haline getiren ve bu olguyu oluşturan değişkenlerin doğru şekilde analizi gerekmektedir. Eğitim felsefesi, eğitim programı, eğitim politikası, okul kültürü ve yöneticisi, veli, öğrenci ve öğretmen eğitiminin ilgili olduğu sistemlerin bir kısmını oluşturmaktadır. Farklı değişkenlerden oluşan eğitimin bahsedilen sistemlerde ortaya çıkan her değişimden etkilendiği düşünüldüğünde eğitim sorunlarının anlaşılması zor bir süreç olduğu görülmektedir. Eğitimin herhangi bir basamağındaki sorun tüm basamakları etkilemektedir. İlköğretim eğitimi okul öncesi eğitimindeki eksiklikleri etkiler iken, yine ortaöğretimde yaşanan nitelik sorunları ilköğretim eğitiminde baskıya sebep

¹³⁷ Ramazan Tiyek, "Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Cilt: 5, Sayı: 1, 333-353, s. 334.

¹³⁸ Bingöl, a.g.e., s. 280.

olmaktadır. Temel eğitimde ortaya çıkan sorunlar ortaöğretimde ve yükseköğretimde etkisini göstereceğinden toplumda da bu duruma tepki oluşacağı düşünülmektedir. Buradan da eğitimin en önemli basamağının temel eğitim olduğu ortaya çıkmaktadır. Temel eğitime ilişkin sorunlara bakıldığında eğitim felsefesi, eğitim programı, eğitim politikası, öğretmen ve öğrencinin nitelikleri, finans kaynakları ve eğitim yönetiminden kaynaklanan birçok sorundan oluşmaktadır¹³⁹. Temel eğitim ilköğretim eğitimi kapsamakta ve bireyi gelecek süreçteki eğitimlere hazırlamak amacını gütmektedir.

2.4.3.7.3. Geliştirme Eğitimi

Hizmet içi eğitimde bu programın amacı, göreve asaleten atanan personele işine yönelik yenilikleri öğretebilmek ve çevresindeki gelişmelerin sonucunda işine yansıyan beceri, bilgi ve davranış kazandırmaktır. Birey böylece hizmete girmeden önce aldığı bilgilerini yenileme imkânı bulmakta ve kendini geliştirme fırsatına sahip olmaktadır. Geliştirme eğitimi tüm düzeylere, grup veya bireylere yönelik yapılabilmektedir. Bu eğitimin bitiminde eğitime katılan personele başarı belgesi ya da eğitim belgesi verilmesi bireyin güdülenmesini artırmaktadır¹⁴⁰. İşe başlayan personele işine ait yeni bilgileri edinme, değişen iş hayatına yönelik yeni davranışlar kazanmasını sağlama ve yeteneklerin geliştirebilmesi amacıyla geliştirme eğitimleri verilmektedir.

2.4.3.7.4. Tamamlama Eğitimi

Tamamlama eğitimleri, personelin farklı bir göreve, il veya yurt dışına atanan personelin yeni görevinin gerektirdiği yeterlilik ve nitelikleri kazandırabilmek amacıyla taşra ve merkez teşkilatı birimlerince düzenlenmektedir. İl veya yurtdışına atanan personele ayrıca gidecekleri yerde yaşayan kişilerin kültürel ve sosyal özellikleri hakkında bilgi de verilmektedir¹⁴¹. Tamamlama eğitimi, yurt içi ve yurt dışında herhangi bir göreve atanan personele o görevin niteliği ve gereklerine ilişkin eğitimlerin düzenlenmesidir. Bu eğitimler hem merkez hem de taşra teşkilatları tarafından düzenlenebilmektedir.

1. Yurtiçi tamamlama eğitimleri, il içerisindeki görev yerinden farklı bir göreve toplu olarak geçiş yapan veya il dışına ataması yapılan personele yeni görevinin gerektirdiği yeterlilik ve niteliklerin kazandırılması amacıyla atandığı kadrodaki eğitim şube müdürlüğüne düzenlenmektedir.

¹³⁹ Süleyman Sarıbaş ve Gonca Babadağ, "Temel Eğitimin Temel Sorunları", *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2015, Cilt: 3, Sayı: 1, 18-34, s. 18.

¹⁴⁰ Peker, a.g.e.

¹⁴¹ Hizmetiçi Eğitim, a.g.e.

2. Yurtdışı tamamlama eğitimleri, yurtdışındaki bir göreve ataması yapılan personele yeni görevinin gerektirdiği yeterlilik ve niteliklerin kazandırılması amacıyla ilgili birim amirliğince düzenlenmektedir. Eğitim görevlisi, öncesinde benzer görevlerde bulunan personeller arasından belirlenebilmektedir. Eğitime ait süre ve program eğitimi tertipleyen birim amirliklerince belirlenmektedir.

Tamamlayıcı özellikte olan bu eğitimin hedefleri, kurumun farklı alanları için uzman personel gereksinimini kurum içerisinde kısa zamanda sağlamak, kişinin farklı alanlardaki yetenek ve becerilerini geliştirmek ve işinden elde ettiği hem maddi hem manevi doyumunu artırmaktır. Taylor'a göre personelin kurumda üst kademelere hazırlanabilmesi için düzenlenecek hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenirken dinamik ve statik durumların analizi gerekmektedir. Statik duruma bakılırken kurumun hangi kademelerde ve alanlarda personel ihtiyacı olduğu saptanmaktadır. Dinamik durum analizinde ise kurumda yaşanacak gelişmeler düşünülerek kurumun gelecekteki durumu göz önüne alınmakta ve hizmet içi eğitimi programları düzenlenmek suretiyle çalışan yetiştirilmektedir¹⁴².

2.4.3.7.5. Yükseltme Eğitimi

Yükseltme Eğitimi kurumun üst kademelerine hazırlanacak personele yönelik düzenlenmektedir. Çünkü bir üst kademede tanımlanan görev ve sorumlulukları alacak kişi gerekli bilgi ve becerileri öğrenmek durumundadır. Yükseltme eğitiminde, kurum personelinin eğitim için belirlenen süre sonucunda değerlendirilmesi, yükseleceği mevkiin yeteneklerini taşıması ve başarı göstermesi gerekmektedir. Eğitimin bitiminde başarılı olan personele sertifika ya da diploma verilmekte, böylelikle hizmet içi eğitim etkinliklerinde verimliliğin artması sağlanmaktadır. Yükseltme eğitimi, kurumun ihtiyacı olan üst düzey kadroların oluşturulması için akademik nitelikte bir hizmet içi eğitimi içermektedir¹⁴³. Belirli bir görevi yürütmekte iken kurum içerisinde belirlenen bir üst pozisyonlara geçiş sınavlarına hazırlanmak üzere personelin eğitilmesi yükseltme eğitimi olmaktadır. Yükseltme, eğitim türleri içerisinde motivasyonda oldukça etkili bir eğitim olarak karşımıza çıkmakta ve verimliliğin artırılmasında önemli bir yer tutmaktadır.

¹⁴² Peker, a.g.e.

¹⁴³ Peker, a.g.e.

2.4.3.7.6. Özel Alan Eğitimi

Eğitimler özel bir hizmet alanı için ilgili birim amirliğince merkez ya da ilgili birimce organize edilerek taşrada veya ilgili birimin denklik verdiği kurum dışı birimlerce düzenlenmektedir¹⁴⁴; Belirli ve özel bir alana hizmet alanına yönelik, o hizmetin gerektirdiği konulara ilişkin verilen eğitim özel alan eğitimi olarak adlandırılabilir. Bu eğitim, özel alan temel eğitimi, özel alan geliştirme eğitimi ve özel alan uzmanlık eğitimi olarak üç basamaktan oluşmaktadır. Özel alan geliştirme ve özel alan uzmanlık eğitimine katılabilmenin ilk şartı özel alan temel eğitimini almış olmaktır.

1. Özel alan temel eğitimi: Özel bir hizmetin gerektirdiği becerileri ve bilgileri kazandırmak amacıyla düzenlenmektedir.
2. Özel alan geliştirme eğitimi: Özel alan temel eğitimini almış personelin alanda ortaya çıkan yenilik ve gelişmeleri öğrenmesi amacıyla düzenlenmektedir.
3. Özel alan uzmanlık eğitimi: Bu eğitime Özel alan temel eğitimini alan çalışan katılabilir.

2.4.4. Yönetici Eğitimi

Yönetici eğitiminin kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkün olabilir¹⁴⁵;

1. Eğitim programının en uygun şekilde yürütülebilmesi adına eğitim sorumluları, birim amirliği ile eğitim görevlileri ve katılımcılar arasındaki işbirliğini sağlamak,
2. Eğitim faaliyetine ilişkin hususlar ile ilgili olarak eğitim faaliyetinin düzenlendiği yerin yetkilileri ile irtibata geçmek ve gereken tedbirleri almak,
3. Eğitim faaliyetine ilişkin hazırlıkların yapılıp yapılmadığının kontrolünü sağlamak için eğitim faaliyetinden önce eğitimin düzenleneceği alanı denetlemek,
4. Eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesi için, eğitim görevlileri ve ilgili birimlerin görüşünü alarak ihtiyaç duyulan araç ve gereçlerin temin edilmesi için gerekli işlemleri yapmak,
5. Gerekli görünen zamanlarda eğitim sorumlusu, eğitim görevlileri, katılımcılar ve diğer görevlilere, eğitim programının uygulanması ve değerlendirilmesi ile gelecek faaliyetlere ilişkin yeni öneri ve fikirleri almak için toplantılar tertiplemek,
6. Eğitim sorumlusu tarafından eğitime ilişkin çözümlenemeyen sorunların çözümünün sağlanması için gerekli olan çalışmalarını yürütmek.

¹⁴⁴ Hizmetiçi Eğitim, a.g.e.

¹⁴⁵ Hizmetiçi Eğitim, a.g.e.

Yöneticiler yetiştirilirken iki farklı durumla karşılaşmaktadır. Bunlardan birincisi; yöneticilerin, hizmete devam ederken deneme-yanılma yöntemiyle mesleğin gereklerine uyumlu olmalarını sağlamaktır. Ülkemizde ve birçok ülkede yaygın olarak yetiştirme ve geliştirme amacına yönelik olarak kullanılan yöntem hizmet içi eğitim olmaktadır. İkincisi ise, yöneticilerin örgün öğretim kurumlarında yöneticiliğe ilişkin teknik ve yöntemleri başarı ile tamamlayarak mesleklerine göre kadrolara atanmalarınıdır. Birinci yolla idari kadrolarda işe yerleşenlerin mutlaka her kademe ve derecede hizmet içi eğitime alınmaları gerekmektedir. Göreve atandığında eğitimi günlük olaylarla yaşadığı deneyimlerle sınırlı olan yöneticinin eski bilgileri ile günümüzde yaşanan gelişmeler karşısında yetersiz ve başarısız olması kaçınılmaz bir gerçektir. Başarılı bir yöneticinin mesleki literatürü okuması, mesleki seminerlere, toplantılara ve üniversite kursları ile uzun süreli eğitim faaliyetlerine katılması gerekmektedir. Özellikle teknoloji ve bilimin gelişmesiyle yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmek adına yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirilmesinin tek aracı eğitim olmaktadır. Yöneticilerin eğitilmesi için öncelikle eğitim ihtiyaçlarının saptanması gerekmektedir. Yöneticilerin eğitim ihtiyaçları belirlenirken¹⁴⁶:

1. Kendisinden istenenin neler olduğu, ne maliyette, hangi kalitede ne miktarda istendiğinin belirtilmesi,
2. Çalışanlardan istenilenlerin gerçekleştirilmesi için yeterli ve gerekli kaynakların temin edilmesi,
3. İhtiyaç duyulan zamanda yardım sağlanması,

Sonuçların değerlendirilerek başarının ödüllendirilmesi ve başarısızlığın da cezalandırılması hususlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Özellikle yöneticiliğe ilişkin herhangi bir eğitim almadan mesleğe giren ve çalıştığı süre içerisinde yöneticiliği öğrenen her kademedeki yöneticinin mesleki bilgileri edinebilmesi ve yöneticiliğini geliştirebilmesi adına yönetici eğitimi alması artık neredeyse bir zorunluluk olmaktadır. Çalışanın eğitimi kadar yöneticinin eğitimi de işletme verimliliğini etkilemektedir.

¹⁴⁶ Barkurt, a.g.e., s. 89.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU

3.1. MOTİVASYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşletmeye yeni elemanlar çekmek, mevcut elemanlarda işletmede kalma isteği oluşturmak, işletmeye bağlılıklarını güçlendirmek ve performanslarının yükselmesini sağlamaktır. İşletme tarafından kullanılan motivasyon araçları ile çalışanların gereksinimleri, beklenti ve talepleri; sendikalar, yasal düzenlemeler, işgücü piyasasındaki durum, ülkelerin ekonomisi, piyasa içerisindeki diğer işletmelerin çalışanlarına ilişkin tavrı, işletme büyüklüğü ile ödeme gücü, bunlara ilişkin politika ve stratejilerden etkilenmektedir¹⁴⁷. Motivasyon davranışın harekete geçirilmesi, isteklendirilmesi ve güdülenmesi olarak tanımlanabilir. Motivasyon düşüncelerle başlamaktadır. Motivasyon düşüncelerin harekete geçirilmesi ile sağlanabilmektedir. Bireyin ulaşmak istediği hedef için davranışlarını yönlendirmesidir. Hedef belirleme motivasyonun anahtarıdır denilebilir.

İnsan davranışının harekete geçirilmesi, bu davranışın yönlendirilmesi ve devam ettirilmesi, motivasyonun temelini oluşturmaktadır. Bireylerin davranışlarını harekete geçirmenin birinci faktörünü, insanın içindeki onu çeşitli davranış şekillerine yönlendiren güdüler ve bu güdülerin harekete geçirilmesini sağlayan çevresel faktörler oluşturmaktadır. İkinci faktör, belirli bir hedefe yönelme, üçüncü faktör ise birinci ve ikinci faktörlere bağlı olarak, birey tarafından söz konusu davranışın devam ettirilip ettirilmemesinden oluşmaktadır. Her üç faktör de çalışan bireyin analiz edilmesinde ve onun anlaşılmasında anahtar konumunda yer almaktadır¹⁴⁸.

3.1.1. Motivasyon Kavramı

Aslında Latince "motive" kelimesinden gelen motivasyon kavramı güdülenme olarak da bilinmektedir. Bireyin harekete geçmesini sağlayan, hareketlerinin yönünü belirleyen ve belirli durumlar için belirli davranışlar sergilemesine yol açan ihtiyaçları ve korkuları motivasyon olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Motivasyon, bireyin kendi çaba, arzu ve isteklerini işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşmak için harekete geçirmesi olarak tanımlanmaktadır. Birey tüm bilgi, tecrübe, birikim ve enerjisini

¹⁴⁷ Güzide Karakuş, "Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak için Öneri Geliştirme Sistemi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2018, Cilt: 10, Sayı: 1, 254-274, s. 83.

¹⁴⁸ Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s. 2.

işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için harcadığında burada örgütsel motivasyonun var olduğundan söz edilmektedir. Bireydeki yüksek motivasyonun devamı için performansının değerlendirilerek yönlendirilmesi gerekmektedir. Birey yüksek motivasyonuna karşılık pozitif sonuçları göremediğinde, işletmenin amaçlarından uzaklaşmakta bilgi, tecrübe ve enerjisini işletmenin amaçlarına göre kullanamamakta ve motivasyonu düşmektedir¹⁴⁹.

Motivasyon kavramının özünde güdü bulunmaktadır. Güdülenme, davranışın anlaşılmasında önem taşıyan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Varsayıma dayalı gözle görülmeyen bir olgu olarak bilinmektedir. Güdü, Latince de “movere” kelimesinden türetilmiş ve harekete geçirme anlamına gelmektedir. Güdüyü davranışın amaca doğru harekete geçirilmesini ve yöneltmesini sağlayan bir iç durum olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Motive kavramından türeyen güdüleme ise, bir ya da birden fazla kişinin, belirli bir noktaya doğru harekete geçirebilmesini sağlayabilmektir. İşletmede çalışanların işlerini verimli ve etkili bir şekilde başarmaları için güdülenmeleri gerekmektedir¹⁵⁰. Motivasyon, bireyin istek, hedef ve çalışma gücünün işletme amaçları için harekete geçirilmesi eylemidir. Güdü ve güdülenme unsurları motivasyonun ana öğelerini oluşturmaktadır. Güdü ise bireyin belirli bir ihtiyaç ya da amaç yönünde harekete geçirmeye hazır hale getirilmesi, güdülenme ise bu ihtiyaç ve amaç için bireyin harekete geçirilmesi olarak ifade edilebilmektedir.

Motivasyonu yüksek olan çalışanlar işletme, çalışanlar ve hizmet alanlar yönünden önemli faydalar sağlamaktadır. Motivasyon, zaman içerisinde bireyin yapmak istediklerine dair duyduğu ihtiyacı tam anlamıyla anlaması olarak tanımlanmaktadır. Kişinin görevi için duyduğu istek harcadığı çaba ve bu çabada ısrarcı olmayı istemesi motivasyon olarak değerlendirilmektedir. Birçok motivasyon kaynağı bulunsa da iş yaşamında üç tanesi öne çıkmaktadır. Birincisi olan dışsal motivasyon çok sayıda insanın çalışmasını bir noktaya kadar itmektedir. Dışsal motivasyonda belirli şeylerin elde edilmesi için bir şeyler yapılmasının zorunlu olduğu ifade edilmektedir. İkincisi olan içsel motivasyonda işini aşk ile yapma olgusu bulunmaktadır. İçsel motivasyonda iş keyifli, ilginç, çekici, tatmin edici ve kişisel anlamda zorlayıcı bir unsur olarak görülmektedir. Sonuncusu ise fedakar ve ilişkisel

¹⁴⁹ Polat Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon” *Sayıştay Dergisi*, 2013, Sayı: 88, 87-108, s. 91.

¹⁵⁰ Nilay Karagülmez, “Makale: Frederich Herzberg'in Çift Faktör”, 2012, Teorisihttp:// www. indensebb.com/2012/04/makale-frederich-herzbergin-cift-faktor.html (Erişim Tarihi: 13.03.2018).

motivasyon, diğer insanlara yardım etme ve bağlanma ihtiyacından doğmaktadır¹⁵¹. Her bireyin motivasyon kaynağı farklılık göstermektedir. Bireyi motive eden kaynakların yönetici tarafından fark edilmesi ve bu yönde davranış gösterilmesi motivasyonun sağlanmasına önemli bir adımdır.

İşletmeye yeni elemanlar çekmek, mevcut elemanları işletmede tutmak, elemanların işletmeye bağlılıklarını artırmak ve var olan performanslarını yükseltmek motivasyonun amaçlarını oluşturmaktadır. İşletmenin kullanmakta olduğu motivasyon araçları, çalışan personelin gereksinimlerinden, talep ve beklentilerinden, yasal düzenlemelerden, işgücü piyasasının durumundan, sendikal faaliyetlerden, piyasada yer alan başka işletmelerin iş gören politikalarından, işletmelerin büyüklükleri ve ödeme gücü, strateji ve politikalarından ve ülkelerin ekonomik durumlarından etkilenmektedir¹⁵².

Motivasyon, verimliliğin fonksiyonlarından biridir ve verimliliği etkileyen diğer faktörlerinde mevcut olması şartıyla verimlilik ve motivasyon arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Birey-işletme etkileşiminde verimlilik ve motivasyon arasındaki bağlantı, çoğunlukla insan faktörünün önemi ve motivasyonun bireyin amaçları ile işletmenin amaçları arasındaki uyumun sağlanmasındaki rolünü vurgulamaktadır. İş-çalışan etkileşiminde ise içsel güdülemenin, iş tatmininin, iş tasarımı ve iş özelliklerinin, verimlilik-motivasyon ilişkisinin tümüne etki eden unsurlar olduğu görülmektedir. Motivasyon faaliyetleri sayesinde yakalanan etkili performans ile yüksek örgütsel verimliliğe ulaşılmaktadır¹⁵³. Motivasyon sayesinde işe elaman çekmek, nitelikli elemanların işletmede kalmalarını sağlamak, işletme verimliliğini artırmak mümkün olmaktadır. Motivasyonun performansı artırıcı etkisi ile işletmenin örgütsel verimliliği yükselebilmektedir. Motivasyon araçlarının seçilmesinde çalışanların beklentisinden, işletmenin stratejik politikaları ve ülke ekonomisine kadar birçok unsur etkili olmaktadır.

3.1.2. Motivasyonun Önemi

Güdüler, bireylerin belirli davranışlarının sebeplerini açıklamakta ve bunun sonucunda bir davranış ortaya çıkaran dürtü ve itici güçlerden oluşmaktadır. Ortaya çıkan bu davranış belli bir şeye ihtiyaç duyan kişinin bu ihtiyacını karşılamasına

¹⁵¹ Teresa Amabile and Steven Kramer, *The Progress Principle*, Harvard Business Review Press, Boston, 2011, ss. 22-23.

¹⁵² Alkış, a.g.e., s. 83.

¹⁵³ Selim Özdemir ve Terane Muradova, "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik ilişkisi", *Journal of Qafqaz University*, 2008, Sayı: 24, 146-153, s. 146.

yönelik istek ve amacı yönünde olmaktadır. Örnek olarak acıkan bir insan yiyecek bulma yönünde davranış sergilemektedir. Parası varsa lokantaya gitmekte, parası yoksa dilenmeye ya da çaresi olmadığı için ekmek çalmaya dahi girişmektedir. Toplumda bu ihtiyacı karşılamamanın en temel yolu para kazanılabilecek bir işe girmektir. Verilen örnekte güdüleme her ne kadar basite indirgense de aslında daha karmaşık bir süreçten oluşmaktadır. Bireyin herhangi bir davranışı, birbirinden farklı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olabilmektedir. Farklı güdüler benzer şekilde bazı davranış ve hareketlere sebep olduğu gibi, farklı davranış ve hareketler de aynı güdüden kaynaklanabilmektedir. Güdülerden biri diğerinin gücünü azaltmak ya da tamamlamak suretiyle birbirlerini ve buna bağlı olarak insan davranışlarını etkilemektedirler¹⁵⁴.

İşletme çalışanlarının başarma ihtiyacı, işe katılımı, işine karşı tutumu, işine katılımın artması motivasyon sayesinde olumlu şekilde artmaktadır. Motivasyon kavramında hareket noktası komuta ve kontrolü esas alan bir bakış açısından oluşmaktadır. Personel ne beklemektedir? Personeli nasıl yararlı şekilde harekete geçirebilmeliyiz? Sorularının cevabında motivasyon şekillenmektedir. Personel motivasyonunu artırmak için onun beklenti ve ihtiyaçlarının araştırılarak bunları karşılayacak motivasyon araçlarını uygulamak verimliliğin artması bakımından önem taşımaktadır. Motivasyon, kişi davranışlarını etkileyen nedenler, bir eylemi yapmak ve ya yapmamak üzere harekete geçmesini sağlayan bir etken olarak tanımlanabilmektedir. İçsel motivasyon, kişisel ilgi ve ihtiyaçların harekete geçmesi demektir. İçsel motivasyon bireyin enerjisini artırmakta ve devamlılığını sağlamaktadır. Çalışanların elde etmek istedikleri kazanımlar için verdikleri uğraş veya bir ödüle yönelik gösterdikleri çabalardan olumlu sonuç aldıklarında, bu gibi faaliyetlerin motivasyonu artırdığı görülmektedir¹⁵⁵. Motivasyon kişiyi ve işletmeyi hedeflerine ulaştırabilecek önemli bir unsur olmaktadır. Motivasyonu yüksek olan bir çalışanın işine ve örgüte bağlılığı yüksek seviyede olmakta, amaçlara ulaşmak için potansiyelini artırmakta ve bunun sonucunda verimlilik artmaktadır. Motivasyonun sağlanmasında en çalışanın içsel motivasyon unsurlarının belirlenebilmesidir.

3.1.2.1. İşletme Açısından Motivasyonun Önemi

Motivasyona işletmeler açısından bakıldığında, gözle görülebilen ya da mikroskopla incelenebilen bir unsur olmadığı görülmektedir. Motivasyon, işletme

¹⁵⁴ Karagülmez, a.g.e.

¹⁵⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013, s. 409.

tarafından çalışanların davranışları yorumlanarak buna bağlı fikirler üretilebilen bir konuyu oluşturmaktadır. İşletmelerde çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. İşletme yöneticilerinin çalışanlarının davranışlarını gözlemleyerek yorumlaması ve bu yorumlara dayanarak çalışanlarını motive edeceği yeni yöntemler ve uygulamaları hayata geçirmesi gerekmektedir. Etkin bir liderlik, çalışan motivasyonunu da etkilemektedir. Motivasyon, liderlikte tamamlayıcı faktör olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁵⁶.

İşletmeler arasında hızla artan rekabet sonucunda yüksek motivasyonlu ve verimli çalışanlara ihtiyacın arttığı görülmektedir. İşletmelerin başarılarında çalışanların iş tatminlerinin devamlı olarak yüksek düzeyde tutulması önemli bir etkidir. İşletme kültürü ortak değerler, davranışlar ve normlarla sosyal tatmin yaratmakta ve kişi motivasyonunda oldukça önem taşımaktadır. Sonuçta işini isteyerek ve severek yapan bireyler, işlerinde başarıya ulaşmaktadırlar. Böylece işletme kültürü çalışma memnuniyetine yansımaktadır¹⁵⁷. Giderek artan rekabet ortamında başarıyı yakalamanın yolu işini bağlılık ve istekle yapan çalışanlar olduğu ve bunun da ancak motivasyonla sağlanabileceği unutulmamalıdır. Motivasyonda çalışanlar kadar lider ve yöneticilerin motivasyonu da önemli olmaktadır.

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerin etkisiyle, gelişen otomatik ve elektronik teçhizat ve makinelerin, üretim faaliyetlerinde insan emeğinin yerine ikame edildiği görülmektedir. İşletmeler faaliyet alanları olan sektörlerde yoğun rekabet ortamı ile karşılaşmaktadır. Rekabette başarıya ulaşmak çalışanların etkili çalışmaları sonucunda üretim maliyetlerinde düşme ve maksimum verimlilik düzeyine ulaşılmasına bağlı olmaktadır. Çalışanların etkili çalışmaları için işe yönelik beklentilerine cevap verilmesi gerekmektedir¹⁵⁸.

Çalışanların motive edilebilmesi için, onların beklenti ve isteklerine uygun davranışlar sergilemeleri, bilgi, tecrübe ve becerilerini çalışmalarına tamamıyla yansıtmaları gerekmektedir. Motivasyon türlerinden olan işgücü verimliliği ölçü olarak alındığında motivasyon öncesi işgücü verimlilik oranı ile motivasyon sonrasındaki verimlilik oranı muhakkak ki farklı olmaktadır. Motivasyon düzeyleri üst seviyede olan çalışanların ortaya çıkardığı iş, kendilerinden sayı olarak fazla olan, ancak motive

¹⁵⁶ Salih Güney, *Liderlik*, Nobel Yayın, Ankara, 2012, s. 247.

¹⁵⁷ Nihat Alayoğlu Doğan ve Ahmet Enes, "Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri, Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama", *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri*, İstanbul, 2015, 1-13, ss. 5-6.

¹⁵⁸ Alkış, a.g.e., s. 80.

olmayan çalışanlardan çok daha fazla olmaktadır. Çalışanlarının motivasyonunu sağlayan işletmelerde çalışan sayısında herhangi bir artış olmamasına rağmen üretim ve hizmet faaliyetlerinde kullandıkları enerji, emek ve yetenekleri üst seviyede bulunmaktadır. İşletmeye maliyetleri aynı oranda olan iki çalışandan motivasyon düzeyi yüksek olan kapasitesini daha fazla kullanarak diğer çalışandan çok daha fazla çıktı elde etmektedir. Yani işgücü verimliliği artmaktadır¹⁵⁹. İşletmelerde işgücü verimlilik oranında artış sağlanabilmesi, çalışanlarının kişisel ve işletmeye yönelik beklentilerinin ve hedeflerinin tespit edilmesi ve buna göre belirlenen motivasyon araçlarının faaliyete geçirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Motivasyonu düşük bir çalışan ile motivasyonu yüksek çalışanın sağladığı verimlilik oranı farklıdır.

3.1.2.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

İşletmenin başarısı, bünyesinde çalıştırdığı insan faktörünün karmaşık yapısını tüm yönleriyle ortaya koyarak onu anlamaya çalışması ve bu yapıya uygun çalışma koşullarının oluşturulması ile sağlanabilmektedir. Çalışanların işlerinde gösterdikleri başarı ve verim işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmayı istemesi için, gereksinim duyduğu koşulların araştırılarak bu gereksinimlere cevap verilmesi motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir bilgiye ve yeteneğe sahip olan ve sorumluluk üstlenebilen çalışanların istihdamı ve çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için motivasyonun varlığı çalışanlarca çok önem taşımaktadır¹⁶⁰.

Çalışan davranışı ve motivasyonun, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için katkı sağlaması gerekmektedir. Çalışan davranışı ve motivasyonu yetersiz kalırsa işletmenin düzeltici önlemler alması gerekmektedir. Çalışana yönelik uygulanan düzeltici eylem sonucunda ortaya çıkan durumun, uygun olmayan bir davranış ya da performans düşüklüğü sonucunda oluştuğu ve çalışanın performansının kabul edilebilir bir düzeyde bulunduğu, ancak bu düzeltici eyleme karşı direndiği sonucuna varılırsa kademeli olarak disiplin kuralları sistemi uygulanması gerekmektedir¹⁶¹.

Motivasyonu önemli kılan bireylerin uygun çalışma ortamında kendilerine ve işletmeye anlam ve değer katan işleri yapmaları olmaktadır. Birey yapmış olduğu bu işi böyle algılamadığı sürece motivasyona yönelik sorun yaşamaması kaçınılmaz olmaktadır. Örgütsel motivasyonu bir anlamda personel seçimi olarak görmek

¹⁵⁹ Özdemir ve Muradova, a.g.e., s. 152.

¹⁶⁰ Abdullah Karakaya ve Ferda Alper Ay, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 31, Sayı: 1, 55-67, s. 55.

¹⁶¹ M. Broadwell, "Employee Discipline", *Human Resource Manual Journal*, 2009, No: 19, 1-13, p. 1.

mümkün olabilir. Kendini motive edecek öğeleri tam olarak belirleyemeyen bir kişinin iş seçmesi ne kadar zorsa, personel seçiminde karar verici olan kişilerin de bu tür çalışanları işe yerleştirmelerinde zorluklar yaşanmaktadır¹⁶². Çalışanlar açısından motivasyon bireyin bilgi ve becerisinin gelişimine, kariyer beklentilerine ve maddi anlamda sağlayacakları kazanç gibi konularda beklentilerine cevap verilmesi ile sağlanabilmektedir. Bunun yanında sosyal unsurlarda motivasyon sağlanmasında önem taşımaktadır. Bu hedeflere ulaşabileceğini düşünen çalışanın motivasyonu yükselmekte, işine karşı isteği ve bağlı artabilmektedir. Burada önemli olan bir diğer konu bireyin kendini motive edecek hedefleri ve unsurları net olarak belirlemesi ve işletmenin de bu unsurları görebilmesidir.

3.1.2.3. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi

İşletmelerde çoğu kez motivasyonu artırmak denildiğinde ücret ödüllendirmesi veya primle ödüllendirme sistemi akla gelmektedir. Çalışanların etkinlik ve verimliliklerini artırmak için her zaman prim ve parasal getiriye yönelik üretilen çözümlerle istenilen sonuçlara ulaşamamaktadır. Üretkenliğin artırılması için uygulanan prim sistemindeki seçimin hatalı olması halinde sonrasında uygulanacak yeni yöntemler çöküntüye neden olabilmekte ve beklenen sonuca ulaşmak mümkün olmamaktadır. Farklı yöntemlerle parasal getiride sağlanacak artışa zaman geçtikçe alışılmakta ve ilk defada yaşanan yükselişin yerini yavaşlayarak inişe geçen durağan bir hâl almaktadır. Çalışanların işlerine ve işletmeye karşı ilgi ve bağlılıklarının artırılması için fikirlerine ve işlerine değer verildiği hissettirerek iş arkadaşlarının yanında bunun kendisi ile paylaşılarak onurlandırılması çok önem taşımaktadır¹⁶³.

İşletmede her kademedeki yer alan yöneticilerin astlarının davranışlarını ve motive olmalarını sağlayan faktörleri belirlemek ve buna yönelik olumlu kararlar vermeleri işletmenin geleceğini önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmenin ve yönetimin başarısı astların davranış ve motivasyonlarına bağlı olmaktadır. Motive edilemeyen veya motive olamayan ast başarılı olamamaktadır. Bu yönüyle bakıldığında motivasyon performans ile yakın ilişki içinde olmaktadır. Yöneticilerin astlarının

¹⁶² Zekai Öztürk, "Kamu Kurumlarında Motivasyon", *Uzman Bakış, Maliye Uzmanları Derneği*, 2013, 32-41, s. 35.

¹⁶³ Sabit Tuncel, "Motivasyon, Performans İlişkisi", 2015, <http://www.sabittuncel.com/motivasyon-performans-iliskisi/> (Erişim Tarihi: 01.05.2018).

motivasyonlarına ilişkin unsurları önemsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Her birey farklı şekillerde motive edilmektedir¹⁶⁴.

Motivasyonu yüksek olan birey, başarı için harekete geçmeyi amaç edinmiş birey olarak görülmektedir. Motive olan birey, yetenekleri, değerleri ve ihtiyaçları konusunda tüm ayrıntıları özümsemektedir. Çalışanların gereksinimlerinin tatmin edilerek hayal kırıklığı yaşamalarının önlenmesi ve organizasyonların, insan kaynağından en verimli şekilde yararlanmalarına yönelik tedbirleri alması motivasyonun konusunu oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon oldukça önem taşımaktadır. Yöneticinin çalışan bireyi istenilen davranışa yönlendirmesi için fazlasıyla çaba göstermesi gerekmektedir¹⁶⁵.

İşletme kapsamında motivasyon kavramı içerisinde yer alan bir tarafı da yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticiler, çalışanların işletme amaçlarını gerçekleştirmeleri yönünde teşvik edilmesini sağlamakta ve onları bu yönde isteklendirmektedir. Yöneticiler, motivasyon konusunu oldukça önemsemekte ve bu konuyla özel bir şekilde ilgilenmektedir. Yönetimin başarılı olması, astların örgütsel amaçlara yönelik çalışmalarını, yetenek, güç ve bilgilerini tamamıyla bu doğrultuda harcamalarına bağlı olmaktadır. Yöneticinin başarılı olup olmadığı büyük oranda birlikte çalıştığı astların performansı ile ölçülmektedir. Çalışanların performansları da onların ihtiyaçları, beklentileri ve isteklerinin karşılanmasına bağlı olmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları giderildiği, istekleri yerine getirildiği ve beklentilerine ulaştığı sürece verimlilikleri artmaktadır. Yöneticilerin burada yerine getirmesi gereken en önemli görev, işletme çalışanlarının ihtiyaçlarını doğru bir biçimde analiz ederek, onları belirlenen amaçlara ulaşma yolunda etkili biçimde motive edebilmekten geçmektedir¹⁶⁶. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından biri olan motivasyon konusu yöneticileri de yakından ilgilendirmektedir. Bir yönetici astlarını motive edecek unsurları ve onların beklentilerini tespit etmek ve bu beklentilerine cevap verecek şekilde motivasyonlarını sağlamak durumundadır. Başarıyı motivasyon getirdiğine göre motivasyonu eksik bir çalışanın başarısız olması ve bunun doğrudan işletmeyi etkileyeceği bir gerçektir. Motivasyon performansına etki eden unsurların başında gelmektedir. Yöneticiler üzerine düşen görevi yaparak,

¹⁶⁴ Kadir Güçlüer, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Adıyaman İli İnşaat Sektöründe Bir Uygulama", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, KOSBED, 2016, Sayı: 32, 123-132, s. 131.

¹⁶⁵ Fatih Töremen, "Yönetimsel Motivasyon: Okul Yöneticisinin Kritik Rolü", *Eğitim ve Bilim*, 2000, Cilt: 25, Sayı: 116, 18-22, s. 19.

¹⁶⁶ Rakif Ferecov, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*, 1. Baskı, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Azerbaycan, Bakü, 2011, 9-160, ss. 47-48.

çalışanları işletme amaçları doğrultusunda teşvik edecek motivasyonu sağlamalıdır. Ayrıca motivasyonu eksik ve başarısız astları bulunan bir işletmenin yönetiminin başarılı olması da mümkün görülmemektedir.

3.1.3. Motivasyona Etki Eden Faktörler

Motivasyona etki eden faktörler; sosyo- ekonomik faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörler, psiko-sosyal faktörler olmak üzere üç şekilde açıklanmaktadır.

3.1.3.1. Sosyo-Ekonomik Faktörler

Birey ekonomik imkanları ve dışsal motivasyon kaynakları arasında yer alan sosyal çevrenin etkisiyle, yeniliklere bakış açısını ve yenilikleri benimsenmesini etkileyen sonuçlar doğurmaktadır. Yapılan çalışmalarda yeniliklerin hızlı benimsenmesinde yüksek sosyal çevreye sahip olma ve nitelikli eğitim gibi sosyo-ekonomik faktörlerin etkisi bulunmaktadır¹⁶⁷. Dışsal motivasyon kaynakları arasında yer alan sosyal çevre imkanlarının gelişmesi ve eğitim olanaklarının artması motivasyona etki eden sosyo-ekonomik faktörler arasındadır.

3.1.3.2. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Yönetsel ve örgütsel motivasyon araçları, kurumun çalışanları arasında motivasyonu artıran araçlar olarak tanımlanabilir. Sözü edilen bu araçlar, eğitim ve yükselme imkanları, kararlara katılım ve işin yapısı gibi araçlar olmaktadır. Yönetsel ve örgütsel motivasyon araçlarının etkili ve adil kullanılması halinde kurum çalışanı arasında rekabet ortamı yaratılması ve çalışanların yaptıkları işe karşı motive olmaları sayesinde iş verimliliğinin artması sağlanmaktadır¹⁶⁸.

Çalışanların kurum yararına hareket etmeleri için motive edilmesi ve onların uzun dönemde işte tutulması zor bir süreç olmaktadır. Çalışanları verimli çalışmaya özendirerek, sorumluluk almaları ve problemleri çözmeleri yönünde harekete geçirecek, başarılarının ödüllendirildiği bir ortamın sağlanması, öncelikli işler arasında gelmektedir. İnsanların çalışmaya motive edilmesini sağlayan kurumlar değil kendileri dahi olsa motivasyon uygulamalarını en doğru uygulayan kurumlar, yaratıcı çözümlerin üretilmesinde, çalışma isteği oluşturma ve organizasyona bağlılık konusunda başarı sağlamaktadır. Yeni yetenekler kazanma, var olan yetenekleri

¹⁶⁷ Orhan Özçatalbaş, *Yeniliklerin Yayılması*, Akdeniz Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü, Antalya, 2014, 122-137, s. 133.

¹⁶⁸ Sevinç, a.g.e., s. 963.

geliştirme ve güven duygusunu da içeren birçok fayda sağlamaktadır¹⁶⁹. Çalışanların kurumdan beklentilerine ve gelecek hedeflerine ulaşabilmesi için kariyer ve eğitim imkânlarının iyileştirilmesi, işletmede kararlara katılabilme imkânı verilmesi, yükselme olanakları sağlanması motivasyonun örgütsel ve yönetsel faktörleri arasında yer almaktadır.

3.1.3.3. Psiko-Sosyal Faktörler

Sosyal güdüler haricinde kişilerin davranışlarını şekillendiren ve ya yönlendiren psikolojik nitelikte güdüler bulunmaktadır. Psikolojik güdüler bireyde doğuştan var olan ya da sonradan elde edilen güdülerden oluşmaktadır. Bireylerin davranış ve kişilik modellerini bu güdülerin yapısı oluşturmaktadır. Psikolojik güdülerin analizi, sosyal ve fizyolojik güdülerin analizinden çok daha zor yapılmaktadır. Bireyin kişilik yapısı gelişirken çeşitli aşamalardan geçmekte ve psikolojik güdülerin oluşumunu belirlemekte ve yönlendirmektedir¹⁷⁰.

Psiko-sosyal faktörler genellikle bireylerin iç dünyasına yönelik değerlerle ilgilendiğinden, farklı değer yargıları ve duygularının iç dünyalarını şekillendirdiğinden sosyal gereksinimlerin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Psiko-sosyal faktörler arasında yer alan değer verme kavramı üzerine yapılan bir araştırma sonucunda, bireylerin üyesi oldukları sosyal çevrede takdir edilerek övülme ihtiyacı duydukları ve bireylerin bazen para ödülü yerine, işlerini iyi yapmaları sonrasında topluluk içerisinde takdir ve tebrik etmenin çok daha önem taşıdığı belirtilmektedir¹⁷¹.

Motivasyon sürekliliği olan bir amaca ve ödüle yönelik olup, amacı olmayan bireyin motive olma ihtimali bulunmamaktadır. Çalışma ortamında harcanan güç, ihtiyaçların karşılanması ve statü değişikliği gibi nedenlere dayanmaktadır. İnsanların yaptıkları işin karşılığında elde ettikleri kazancın değeri ne kadar fazla ise o kadar verimli çalışmaktadırlar. Bireyin maddi ihtiyaçları yanı sıra sosyal-psikolojik ihtiyaçları bulunmaktadır. Birey ekonomik yönden tatmine ulaşırsa dahi manevi yönden tatminsizlik bireyi rahatsız etmekte ve maddi tatmin unsurları ile birlikte maddi olmayan unsurların da motivasyon aracı olarak kullanılması gerekmektedir¹⁷². Genel

¹⁶⁹ Zekai Öztürk ve Hakan Dündar, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarının Motive Eden Faktörler", *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, Cilt: 4, Sayı: 2, 57-67, s. 58.

¹⁷⁰ Karagülmez, a.g.e.

¹⁷¹ Edip Örucü ve Aysun Kanbur, "Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 15, Sayı: 1, 85-97, s. 87.

¹⁷² Hüseyin Sevinç, "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, Cilt: 8, Sayı: 39, 944-964, s. 945.

olarak bireyin iç dünyasını ilgilendiren farklı duygu ve değerler sosyal gereksinimleri içine alan, övülme ihtiyacı, bazen para kazanılması değil dahil oldukları topluluk içerisinde takdir görmeleri, manevi tatmin düzeylerinin yükseltilmesi, sadece maddi olarak değil manevi olarak tatmin beklentileri motivasyonun psiko-sosyal faktörleri arasındadır.

3.1.4. Motivasyonun İşletmeye ve Çalışanlara Sağladığı Yararlar

İnsan kaynakları yönetim birimi öncülüğü ve danışmanlığında, üst yönetime de önemseterek iş yerine ve işe uygun çalışanların seçilmesi için, her bir işe ayrı iş analizleri yapılması, iş gücü piyasası ve işin gerekleri de dikkate alınarak insan gücünü planlamak gerekmektedir. İş gücü planlaması yapılırken işletmenin vizyonu, misyonunun da dikkate alınması gerekmekte ve bunu yaparken de adilane şekilde oluşturulan bir işe alım sisteminin kurulması ve doğru pozisyona doğru insan kaynağının yerleştirilmesi oldukça önemli olmaktadır. İşe en uygun kişinin seçilmesi çalışan için daha başından motivasyon sağlamaktadır¹⁷³. Motivasyon işe alım sırasında doğru iş pozisyonuna doğru insanın yerleştirilmesi ve nitelikli ve yüksek görevlere gelebilecek çalışana işte tutma aşamalarında etkili olmaktadır.

İnsanların birçoğu, en azından kariyerlerinin ilk zamanlarında güçlü bir içsel motivasyon olgusu taşımaktadır. Yaptığı işi anlamlı bulan çalışanlar için, yöneticilerin onları motive edebilmek adına yollar aramasına ve bunun için vakit ayırmalarına gerek kalmamaktadır. Bireyler en yaratıcı çalışmaları ancak içsel motivasyon sayesinde yapabilmektedir¹⁷⁴.

Çalışanlar zaman içerisinde edinmiş olduğu meziyetlerini; daha önce yapmış oldukları işlerinden elde ettiği tecrübe ve bilgi birikimini; analitik yaklaşım ve sorun çözmeye yönelik yetkinliklerini; sosyal sermayesini; özveri, sadakat ve dürüstlük gibi kişilik özelliklerini etkili bir şekilde kullanmaktadır. Gerçekleştirilen bu eylemlere karşılık olarak çalışanlar; prim, teşvik, ücret gibi maddi kazanımlar; informal gruplara üyelik imkanları; kurumsal aidiyet; işletmenin imajı ile doğru orantılı olarak statü ve saygı elde etme; eğitime ve yükselme imkanlarına bağlı olarak bireye özgü gelişim fırsatları elde etmektedir. Motivasyonun artırılmasına yönelik yapılan uygulamalar; çalışan devir hızında düşme, kurumsal bağlılık, işe alım maliyetlerinde düşüş, yüksek performans, çalışan memnuniyeti, iş doyumunu, işletme imajı, verimlilikte artış, fikir

¹⁷³ Öztürk, a.g.e., ss. 40-41.

¹⁷⁴ Teresa Amabile and Steven Kramer, *The Progress Principle*, Harvard Business Review Press, Boston, 2011, p. 24.

üretme ve geliştirme, çalışan potansiyelinin etkin kullanımı ve nitelikli adayları işletmeye çekebilme gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır¹⁷⁵. İşe devamlılık isteğinde, işletme imajına bağlı olarak saygınlık elde etme, eğitim ve yükselme hedeflerine ulaşabilme ve kişisel gelişim imkânlarını yakalama, iş tatmini, iş ve ürün geliştirmede başarı, çalışan ve işletme verimliliğinde artış motivasyonun artırılması ile ortaya çıkan sonuçlardan bazılarıdır.

3.2. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU SAĞLAYAN BAŞLICA ARAÇLAR

İşletmenin en önemli temel kaynakları arasında bulunan insan kaynağı, hedef ve amaçlara ulaşmada etkin bir rol oynamaktadır. İşletme amaçlarına kolay ulaşabilmesi için çalışanların devamlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Çalışan devamlılığında en önemli faktörler arasında motivasyon araçları yer almaktadır. Çalışanlar üretime katılmak için zihinsel, ruhsal ve fiziksel güçlerini harekete geçirirken motivasyon araçlarını ne düzeyde algıladıkları belirleyici olmaktadır¹⁷⁶.

Çalışan motivasyonunu artırmak için kullanılan araçlar, hemen herkes tarafından, hayatın tüm alanlarında ve çok farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Toplumun en küçük sosyal grubunu oluşturan ailede anne ve babanın, sınıfını iyi notla geçtiğinde bisiklet ya da başka bir hediye alacağını vadettikleri çocuklarının okula ilişkin davranışlarını yönlendirmeye çalıştıkları görülmektedir. Kendi üzerinde bazı motivasyon unsurları uygulayan bir insan, yine başka bir amaç için diğer bir insanı güdülemeye çalışabilmektedir. Dolayısıyla motivasyon, insan davranışlarına yön vermeyi isteyenlerin başvuracağı en önemli ve en güçlü yöntemlerden biri olmaktadır¹⁷⁷. Her çalışan için aynı motivasyon aracı kullanmak mümkün olmamaktadır. Çünkü bireylerin istekleri, beklentileri ayrı ayrıdır. Burada önemli olan nokta ise bu araçların en doğru şekilde analiz edilmesidir. Motivasyon araçlarını psiko-sosyal, ekonomik ve yönetsel araçlar olarak üçe ayrılabilir.

3.2.1. Psiko-sosyal Motivasyon Araçları

Motivasyon araçları içerisinde yer alan psiko-sosyal araçlar çok önem taşımaktadır. İşletmelerin çoğunda dikkate alınmayan bu araçların etkinliği son zamanlarda oldukça hissedilmektedir. Dünyadaki faaliyetlerin tümünün amacı insanın daha rahat ve daha güzel şekilde yaşamasına yöneliktir. Psiko-sosyal motivasyon

¹⁷⁵ Zaim ve Polat, a.g.e., s. 43.

¹⁷⁶ Hüseyin Alkış, "Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Kamu-İs*, 2008, Cilt: 10, Sayı: 2, 79-96, s. 79.

¹⁷⁷ Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s. 4.

araçlarının amacı da bireylerin içsel yapılarına yönelik ihtiyaçları karşılamaktır¹⁷⁸. Sosyal çevre iletişimi, statü ve değer kazanma, bireysel öneri sistemlerinin geliştirilmesi, bağımsız çalışma imkanı, sosyal sorumluluk projelerinde yer alma gibi bireylerin içsel yönden tatmin edebilecek psiko-sosyal araçlar içerisinde yer almaktadır.

3.2.1.1. Çevreye Gösterilen Uyum

İşletmelerin var oldukları çevreyi yeniden şekillendirme fırsatı ve gücü bulunmaktadır. İşletme yöneticileri ve sahipleri almış oldukları doğru kararlar ve fırsatları iyi değerlendirmek suretiyle değişiklik yapabilme gücünü ve bu değişiklikleri uygulayabilecekleri hak ve yetkiyi ellerinde bulundurmaktadır. Çevresiyle hızlı uyum sağlayan işletmeler daha uzun ömürlü, büyümeye ve gelişmeye açık kurumlar olmaktadır¹⁷⁹.

Çalışanların, çalıştıkları işletmenin fiziki koşullarına uyumları kadar, sosyo-psikolojik koşullara da uyum sağlamaları gerekmektedir. Çalışan birey ilk işe girdiğinde mesai arkadaşları ile en kısa zamanda iletişim kurmalı, onları tanıırken, kendini de tanıtmalıdır. Çalışanın yeni katıldığı işletme kurallarına ve geleneklerine kısa sürede uyum sağlaması ve yabancılaşma hissinden kurtulması gerekmektedir¹⁸⁰. Çalışanın yeni işine ve işyerinin gerektirdiği sorumluluk, kurallar ve çevreye uyum sağlaması motivasyonunu etkilemektedir.

3.2.1.2. Statü ve Değer

Statü, bireye toplumda yaşayan diğer insanlarca atfedilen değerler olarak tanımlanabilmektedir. Her birey, nitelikli olduğunun kabul edilmesini ve yaptığı iş nedeniyle takdir görebilmeyi istemektedir. İşverenin davranış ve tutumu ile statü kavramı arasında ilişki oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların madden ve manen tatmin edilmeleri ile işteki verimliliklerinde süreklilik sağlanmasında yönetici ve işverenlerin çok büyük payı bulunmaktadır. Çalışanlar işverenlerinin sevgi ve saygısını kazanmak için çabalamakta ve fedakârlık göstermekte buna karşılık

¹⁷⁸ Alkis, a.g.e., s. 83.

¹⁷⁹ Erol Eren, **Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s. 17.

¹⁸⁰ Kurban Ünlüöner vd., "Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt: 6, Sayı: 19, 9-32, s. 14.

yaptıkları işin sonucunda manevi ve maddi anlamda tatmin olmak istemekte ve işlerinde daha da başarılı olmaya çalışmaktadırlar¹⁸¹.

Çalışanların bünyesinde buldukları işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için sadakatle çalışmaya devam etmeleri, işletmenin hedefleri için çaba sarf etmelerindeki en önemli etken yönetimi benimsemeleri ve işletme iklimi ile bütünleşmelerini göstermektedir. İşletme sahipleri ve yöneticilerinin, çalışanlarını sosyal gereksinimleri olduğunu, yaşamda aktif olarak rol aldıklarını, farklı gruplara girme isteği duyduklarını ve bu isteklerini doğal bir süreç olarak algıladıklarını, yaptıkları işi önemseyerek, onların düşüncelerine saygı duyduklarını göstermeleri gerekmektedir. Çalışanın işletme içerisinde işgal ettiği yere statü denmektedir. Çalışanlara iş yaptırabilmenin yollarından biri onlara yüksek statü verilmesi yani işlevsel statü verilmesinden geçmektedir. Statü vermenin temel kriteri, yaptığı işin çok önemli olduğu fikrini çalışana benimsetmektir. Çalışma hayatında değer görmek ve vazgeçilmez olduğunu düşünmek, çalışanın mutlu, itibarlı ve öz güven sahibi yapan unsurları oluşturmaktadır. Çalışma hayatında sahip olunan yüksek statü aile çevresinde ve iş hayatında takdir edilme ve saygı duyulmaya yol açmaktadır¹⁸². Çalışanlar iş hayatında bir statüye sahip olmak ve üstleri tarafından değer görmek istedikleri için fedakârca çalışırlar. Çalışanlar işverenin kendini takdir etmesini ve bir statüye kavuşturmasını beklemektedir.

3.2.1.3. Öneri Sistemleri

Kullanıcının tercihlerine ve ilgi alanına göre yine kullanıcıya önerilerde bulunan sistemler öneri sistemleri olarak adlandırılmaktadır. Öneri sistemleri alışveriş, müzik, film, haber, kitap gibi birçok alanda uygulanmaktadır. İnternetin günlük kullanımında da bu şekilde önerilerle sıklıkla karşılaşılmaktadır. Almayı düşündüğünüz bir kitap için kullanmakta olduğunuz e-kitap sitesinden yaptığınız önceki alışverişlerinizi değerlendirerek sizin hoşlandığınız kitapları öğrenebilir ve önerilerde bulunabilir. Her bir kullanıcının birbirinden farklı tercih ve zevkleri bulunmaktadır. Bu sebeple öneri sistemlerinin çok daha başarılı öneriler sunması amacıyla kişiselleştirilen öneri sistemlerinin geliştirildiği görülmektedir. Öneri sistemlerinde öneriler kişinin bireysel

¹⁸¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, s. 517-518.

¹⁸² Nurettin Kaldırımçı, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram, Psikolojik Sözleşme", *A.Ü.S.B.E. Dergisi*, 1987, Cilt: 6, Sayı: 65, 118-128, s. 118.

özellikleri doğrultusunda oluşturulmakta ve kişiye ait fazlasıyla yoğun miktarda veri ihtiyacı duyulmaktadır¹⁸³.

Motivasyonu arttıran önemli araçlardan biri olan öneri geliştirme sistemi, işletmelerde yaratıcı düşünme iklimi yaratılmasında büyük katkı sağlamakta, çalışanlar kendilerini değerli hissetmektedir. Yaratıcı birey veya içinde bundukları işletme yapısı, görev ve modeller, sosyal iklim, karar verme ve diğer süreçlerin yaratıcılık performansını önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Bireyin kişisel özelliklerinin, duygusal yapısının, teknik ve sosyal becerilerinin ve motivasyonunun yaratıcılık üzerindeki etkisi büyük olmaktadır. Bireysel ve çevresel faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan yaratıcı fikirlerle işletme faaliyetlerinde iyileşmeler, yeni hizmetler ile ürünlerin üretilmesi, bunların ticaretinin yapılması, yeni iş geliştirme olanaklarının sağlanması, müşteri memnuniyetinin artırılması ve değişen çevre faktörlerine uyum sağlaması yönünde pozitif sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu durumun farkına vararak, çalışanlarının önemli bir kaynak olduğunu görmekte, onların fikirlerini doğru şekilde değerlendirmekte ve uygulamaya koyarak başarıya ulaşmaktadırlar¹⁸⁴.

Öneri sistemlerinin geliştirilmesi ve sorun çözücü gruplar kurulması ile çalışanların aktif olarak gerek olmayan hareketlerinin gözlemlenmesi mümkündür. Böylece israfın azalması ve sorunların çabuk çözüme ulaşması sağlanmaktadır. Üretimin her safhasında ortaya çıkan israf ve verimsizliğe son verilmesi ancak sürekli gelişme devam ettiği sürece mümkün olmaktadır¹⁸⁵. Çeşitli problemlere çözüm üretme ya da yeni fikirler üretilebilmesi için işletme çalışanlarının fikirlerinin alınabileceği bireysel öneri sistemleri oluşturması çalışan motivasyonu artırmakla birlikte, işletmenin hem zamandan tasarruf edebilmesine hem de verimsizliğin önüne geçilmesine olanak sağlamaktadır.

3.2.1.4. Bağımsız Olarak Çalışma İmkani

Bağımsız çalışma imkanı, klasik iktisat anlayışını kabul eden ve girişimciliğe destek veren psiko-sosyal motivasyon araçları arasında yer almaktadır. Bağımsız çalışma, kişinin kendi adına işletme kurarak çalıştırması ve kendine patron olma isteği

¹⁸³ Özlem Özgöbek vd., "Kişiselleştirilmiş Sistemlerde Kullanıcı Gizliliği, E-öğrenme ve Öneri Sistemleri." 1-5, s. 2, <http://ab.org.tr/ab17/bildiri/138.pdf> (Erişim Tarihi: 01.06.2018).

¹⁸⁴ Karakuş, a.g.e., ss. 264-265.

¹⁸⁵ Seher Kanat ve Mücella Güner, "Tam Zamanında Üretim Sisteminin Tekstil ve Konfeksiyon Sanayine Uygulanabilirliği", *Tekstil ve Konfeksiyon*, 2006, Cilt: 16, Sayı: 4, 274-278, s. 277.

ile ortaya çıkmaktadır. Kişilere hükmedebilmek, güç elde etmek ve nüfuz kazanma isteği kişilerin kendine ait işleri kurma ve yönetme isteğini doğurmaktadır¹⁸⁶.

Çalışanların çoğunluğu benlik duygusunun tatmini veya kişisel gelişim gücünü artırabilmek amacıyla bağımsız çalışma ihtiyacı duymaktadır. Özgür yetişen kişi kendisini grubun üyesi ve bulunduğu grup içinde değerli bir eleman olduğunu hissetmektedir. Bağımsız çalışma, çalışanın istediği her şeyi yapma özgürlüğü anlamına gelmemekte ve sınırsız bir özgürlükte işletme otoritesinden söz edilmesi mümkün görülmemektedir. Bağımsız çalışma motivasyonu artırmaktadır. Çalışanlar belli ölçülerde ve belli alanlarda çalışma bağımsızlığının sağlanmasını arzu etmektedir. Bireyin böylece yaratıcı gücü ve yapıcı hareketleri ön plana çıkmaktadır¹⁸⁷.

Çalışanlar bireysel gelişimlerini artırmak ve benliklerinin doyuma ulaşması amacıyla bağımsız çalışma imkânını yakalamak istemektedirler. İşyerinde bağımsız çalışan bireyin bulunduğu işletmeye aidiyeti güçlenmekte ve işyerinde değerli bir çalışan olduğunu hissetmektedir. Bağımsız çalışmada sınırsız serbestlik diye bir durum bulunmamakla birlikte böyle bir uygulama içerisinde olan işletmede otorite ve bütünsel bir yapıdan söz etme imkânı olmamaktadır. Kişi, hayatının en başından itibaren bağımsız çalışma isteğine sahiptir. Uzun süredir çalışma hayatının içinde bulunan küçük işletmelerde bağımsız çalışma isteğini tatmin etmek kolay görünse de, ilerleyen teknoloji ile birlikte artık bu istek çok ta kolay tatmin edilememektedir. İşletmelerin yapması gereken çalışanlarının yetenek ve ilgilerini çeşitli araçlar aracılığı ile belirlemeleri ve tespit edilen alanlara göre çalışanlarına bağımsız bir çalışma ortamı oluşturabilmektir. Bağımsız çalışma uygulamaları yapan işletmelerde birey yeteneğini daha fazla kullanmakta ve daha üretken olmaktadır¹⁸⁸. Teknolojinin gelişmesi ile uygulama alanı oldukça genişleyen bağımsız çalışma imkânları iş görenleri en çok motive eden yöntemler arasında yer almaktadır.

3.2.1.5. Toplumsal Uğraşlar

İşletmeler; ortaklar, müşteriler, halk, sendikalar gibi paydaşlarının istekleri doğrultusunda bazı sosyal sorumlulukları yerine getirmekle yükümlü bulunmaktadır. Sosyal sorumluluklar kimi zaman isteyerek kimi zamansa hukuki yollarla yerine getirilmesi gereken ihtiyaçlardan oluşmaktadır. İşletmeler çalışanlarına ve var

¹⁸⁶ Babacan vd., a.g.e., s. 43.

¹⁸⁷ Sevinç, a.g.e., s. 959.

¹⁸⁸ Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, a.g.e., s. 91.

oldukları topluma karşı önemli sorumluluklar taşımaktadır. İşletmeler sosyal sorumluluklara ilişkin yapmış olduğu harcamalar nedeniyle dezavantajlı bazı durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Her ne kadar dezavantajları bulunsa da sosyal ve ekonomik hayatın önemli yapı taşlarından olan işletmelerin bu sosyal sorumlulukları gerçekleştirerek çalışanlarını sosyal aktivitelerle ilgilenmeye teşvik etmeleri gerekmektedir. Sosyal imkanlar çalışanlara gönüllü olarak sunulmadığı takdirde hukuki düzenlemelere gidilerek, çalışanlara bu imkanların sunulması gerekmektedir¹⁸⁹.

Çalışanların işte harcadıkları zaman haricinde kalan zamanlarını nasıl değerlendirdikleri, işyerindeki çalışma şartları kadar morallerini ve motivasyonlarını etkilemektedir. Çalışana iş saatleri dışındaki zamanını en iyi şekilde değerlendirmesi ve sosyal imkânlar tanınması gerekmektedir. Çalışanın performans durumuna göre; başarılı çalışanın sosyal imkânlarının artırılması, diğer çalışanların da motivasyonunu artırmaktadır. Çalışanlar için bu amaçla kütüphanelerden, dinlenme ve spor tesislerinden yararlanma imkânları ile özel günleri seminerler, gezi ve eğlence ortamları sağlanabilmektedir. Sosyal ortamlar sayesinde çalışanlar boş zamanlarını değerlendirebilmekte, iş arkadaşlarıyla kaynaşabilmekte ve faaliyete katılan çalışanlar arasında bulunan doğal liderler tespit edilebilmektedir. Performans değerlendirilerek başarılı olduğu tespit edilen çalışan, sosyal aktiviteler sayesinde ödüllendirilebilmekte ve bu teşvik sonucunda çalışanın bireysel motivasyonu artırılabilmektedir¹⁹⁰. İşletmeler için ayrı bir maliyet kalemi oluştursa da sosyal hayata ait gereksinimler çalışanları hem bireysel hem de işletme yararına motive edebilecek önemli bir unsur olmaktadır. İnsanın bir makinadan değil sosyal bir varlıktan oluştuğunu unutulmamalıdır.

3.2.2. Ekonomik Motivasyon Araçları

Motivasyonda temel zorluk, farklı özelliklere sahip çalışanların nelerle ve nasıl harekete geçirilmesi ile devamlılığın sağlanması konusundan oluşmaktadır. Başarı, sorumluluk, tanınma vb. içsel faktörlerle birlikte birey dışında gelişen, işletme yönetimiyle ve çevresiyle ilişkili olan statü, ücret, güvenlik gibi dış çevresel unsurlar da çalışan davranışlarını yönlendirmektedir¹⁹¹.

¹⁸⁹ Muharrem Özdemir, *Finansal Yönetim*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2016, s. 89.

¹⁹⁰ Tunçer, a.g.e., s. 102.

¹⁹¹ Huseyin Alkis, "Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Kamu-İş*, 2008, Cilt: 10, Sayı: 2, 79-96, s. 80.

İşletmelerin verimli bir şekilde çalışması; önemli ölçüde işletmede çalışanların iyi yönetilmesi ve onların işletme amaçlarına ulaşma yönünde etkin bir biçimde motive edilmeleri ile gerçekleşmektedir. İşletmelerin amacı kâr maksimizasyonu iken, çalışanlar da yaptıkları işin karşılığı olarak hakları olan ücrete sahip olmayı istemektedir. Çalışanları iş yapmaya iten en önemli motivasyon, ailesinin ve kendisinin arzuladığı yaşamı sürdürme isteğini karşılayacak ücreti elde edebilmekten geçmektedir¹⁹². Çalışanların verdikleri emeğin karşılığında hayatlarını idame ettirebilecekleri tatmin edici bir ücret almaları onlar için en önemli motivasyon unsurlarından bir olmaktadır. Bu motivasyonu sağlayabilmek adına, primli ücret uygulamaları, ödül ve ceza sistemleri, kâra katılım gibi ekonomik motivasyon araçları kullanılmaktadır.

3.2.2.1. Primli Ücret

Ücretin hesaplanmasına ilişkin esasların ve ödeme biçimlerinin farklı şekillerde gerçekleştiği ve birçok sistemin ortaya çıkmasına öncülük ettiği açık olarak görülmektedir. Şirketler ücret ödeme sistemlerini stratejilerine uygun olarak düzenlemektedir. Ödeme sistemleri belirlenirken, işletmenin özellikleri, işin ve pozisyonun nitelikleri, çalışanların beklentileri ve motivasyonunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Ödül sistemlerinin ücret sistemleri içerisinde yer alması gerektiği açık bir durum olmaktadır¹⁹³.

Primli ücret sistemi işletmelerde farklı şekillerde uygulanmaktadır. Primli ücret, üretim miktarı temel alınarak ödenebilir ya da zaman esas alınarak çalışanın verimlilik durumuna bakılarak primli ücret ilave edilebilmektedir. Primli ücret uygulanmasının esas hedefi, çalışandan beklenen ve istenen performans kriterlerinin (kalite, verimlilik, tasarruf vb.) ödüllendirilmesi ile özendirilmeye teşvik etmektir. İşletmeye sağladığı faydalara bakıldığında primli ücret sisteminin işletmeler tarafından kullanımının hızla arttığı görülmektedir. Sistemde ödenen ücret ile yapılan iş arasındaki bağlantıya bakılmaktadır. Primli ücret sistemi iyi uygulanırsa, işini en iyi şekilde yapan personelin ödüllendirilmesi sağlanabilmekte, bunun sonucunda çalışanın moralinin yükselmesine bağlı olarak performansı da artmaktadır. Bu sistemde yakından takip unsuru da ortadan kalkmaktadır. Primli ücret uygulanmasındaki sakıncalar ise, sistemin zor ve karmaşık bir süreçten ibaret olması, uygulama olanağının belirli

¹⁹² Ferecov, a.g.e., s 50.

¹⁹³ Budak, a.g.e., s. 543.

şartlara bağlı olması, sadece verime dayandığından dolayı aşırı iş yükü alan çalışanların sağlığının tehlikeye girmesi olarak sayılabilmektedir¹⁹⁴.

Primli ücret sistemi, uygulanması zor bir sistem olmaktadır. Özellikle üretilen hizmet ölçülebilir değil ise primli ücret tespitinde sıkıntılar yaşanma olasılığı da yüksek olmaktadır. Örneğin kamu kurumlarında aynı servis içerisinde aynı işi yürüten çalışanlar için primli ücret sistemini uygulamak hakkaniyet yönünden sorun olabilir. Primin verilen çabaya değil de keyfi usullere göre verilmesi çalışan barışının bozulmasına yol açabilir. Primli ücret ile çalışmaya özendirme planlansa da çalışan daha çok yıpranabilir ve kalite düşebilir. Primli ücret sistemi kullanılarak çalışan motivasyonu hedefleniyorsa söz konusu risklerin en aza indirilmesi gerekmektedir. Sistemde önemli husus ise, her çalışana katkısı oranında prim uygulanması yapılması olmaktadır. Periyodik aralıklarla her bir çalışana maaşının belli oranında prim ödenmesi ve bunun sabit bir ödeme gibi algılanması çalışanın motivasyonun bozulmasına neden olmaktadır¹⁹⁵.

3.2.2.2. Ödül ve Ceza Sistemi

Ödül kavramı, kişilerin davranışlarında yaşanan değişikliklerin belirlenerek, kişinin bakış açısı dikkate alınarak bu davranışların artarak devam etmesini sağlamaktır. Ödül sistemi, çalışanlar ya da grupların yaptıkları işlerde daha istekli davranmalarını sağlamaya ve performanslarını artırmaya yönelik kullanılmaktadır. Ödüllendirme sistemi çalışanların ve grupların verimliliğini artırarak diğer çalışanları da bu yönde etkilemeyi amaçlamaktadır. Ödül sistemi, çalışanlarda işlerine yönelik pozitif yönde hareket isteği doğurarak onların dinamik, girişken davranmalarını ve işletmede verimliliği artırarak etkin bir toplam kalite yönetim sisteminin oluşmasını sağlamak şeklinde açıklanabilir. Ödül sistemi işletmeler tarafından çalışanları motive etmek için kullanılan sistemlerden biri olmaktadır. Sözü edilen bu sistemde ana fikir, sorunların çözümüne en kısa şekilde ulaşılabileceği mantığı ile işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşmayı sağlayan çalışanların ödüllendirilmesi olarak tanımlanabilir¹⁹⁶.

İşletme çalışanlarının ödüllendirilmesi, gözdağı verilmesi ya da tehdit edilmesinden daha etkili bir yöntem olmaktadır. Ödül sistemi uygulandığında işletmelerde çalışanlardan beklenen olumlu davranışların ortaya çıkması sağlanırken,

¹⁹⁴ Mucuk, a.g.e., s. 328.

¹⁹⁵ Sevinç, a.g.e., ss. 957-958.

¹⁹⁶ Erkut Altındağ ve Bahar Akgün, "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Cilt: 12, Sayı: 30, 281-297, s. 282.

istemediğimiz olumsuz davranışların da ortadan kalktığı görülmektedir. Ceza yöntemi ise çalışanların işletmenin koyduğu kurallara ve işletme amaçlarına uyulmadığı takdirde uygulanmaktadır. İşveren veya yönetici, kendi otoritesini sağlamlaştırabilmek adına ceza yöntemini kullanabilmektedir. Ödül sisteminin astların beklentilerine cevap verecek şekilde ve açık olması gerekmektedir. Ödül çalışanın beklentisine cevap vermez ise olumsuz sonuçlanmaktadır. Ödül sisteminde çalışanların motive edilmesi için ödüllerin, disiplinli, çalışkan ve yüksek performanslı çalışanlara ve işletmedeki yöneticiler ile tüm çalışanların önünde takdim edilmesi gerekmektedir. Bu şekilde verilen bir ödül, çalışanların yüksek düzeyde motive olmasını sağlamaktadır¹⁹⁷.

3.2.2.3. Elde Edilen Kara Katılım

Kara katılma işverenler ile çalışanların birlikte yaptıkları kazanımların ortaklaşa paylaşılmasına yönelten bir motivasyon aracı olmaktadır. Motivasyon aracı sayesinde çalışanların kârın artırılmasına yönelik çabaları artmakta ve üretim yüksek düzeylere çıkmaktadır. Her çalışanın başarısı ile kârın oluşumu arasında sürekli olarak düz bir ilişki bulunmamaktadır. Elde edilen kârın her çalışana eşit olarak dağıtılması sonucunda verimi düşük çalışanın da ödüllendirilmiş olacağı unutulmamalı ve bu yöntemin kamu kurumlarında kullanılması mümkün görülmemektedir. Kamu kâr amacı gütmemekte ve sunulan hizmetlerde kamu yararı gözetilerek bedeli kârsız bedel üzerinden hesaplanmaktadır. Bu aracın kamu kurumlarında uygulanması kamu yararının ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Bu yöntem kamuda ancak kamu ortaklıkları içinde kâr amacı güden faaliyetleri gerçekleştiren kuruluşlarda uygulanabilmektedir. Örnek olarak özel statüde bulunan Ziraat ve Halk Bankası gibi kurumlar bu yöntemi uygulayabilmektedir¹⁹⁸.

3.2.2.4. Sosyal Güvence ve Emeklilik Planları

Sosyal güvende amaç, bireylerin yaşlandıklarında sefalet çekmemelerini sağlamak veya sürekli kazançları kesildiğinde yaşam standartlarında oluşacak ani düşüşün etkisini azaltmak olarak belirlenmiştir. İstihdam koşullarına ve gelire bağlı olan yardımların sağlanması, hem genç hem yaşlı nüfusun davranışlarında yaşanan değişimlerden kaynaklanan hem de ölümden sonra yaşanabilecek maddi ihtiyacın giderilmesi için vergilerin toplanması gerekmektedir. Sosyal güvenlik, bireylerin çalışırken ve çalışma hayatı sona erip belli emeklilik şartlarını yerine getirdikten sonra,

¹⁹⁷ Güney, Liderlik, a.g.e., s. 258.

¹⁹⁸ Sevinç, a.g.e., s. 958.

hem sağlık hem de maddi anlamdaki ihtiyaçlarının giderilmesi açısından büyük önem tařımaktadır¹⁹⁹.

3.2.3. Yönetmel Motivasyon Araçları

Çalışanların performansının yükseltilebilmesi için ihtiyaçlarının ve isteklerinin belirlenmesi ve bunların yeteri kadar karşılanması gerekmektedir. Yüksek motivasyonun bu şekilde sağlanması çalışanların performanslarını olumlu olarak etkileyerek, işletmenin belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmasına katkıda bulunduğu görülmektedir. İşletmeler alışanlarının motive edilebilmesi için çeşitli motivasyon araçlarından yararlanmaktadır. Bu araçlar psiko-sosyal, ekonomik, örgütsel ve yönetmel olmak üzere 3 gruba ayrılmaktadır. Bu araçların her biri ihtiyaç ve isteklerin farklılık taşımından dolayı, çalışanlar üzerinde farklı etkiler göstermektedir. Çalışanlar amaçları ve bireysel ihtiyaçları doğrultusunda buldukları işletmelerden eğitim olanakları, güvenlik, sosyal imkânlar ve ekonomik kaynak gibi beklentiler içerisine girmektedirler. İşletmeler ise çalışanların bu beklentilerine cevap vermek ve onları motive edebilmek amacıyla motivasyon araçlarına bařvurmaktadırlar²⁰⁰.

3.2.3.1. Eğitim

Çalışanların iş alanlarının gerektirdiği tekniğe ve kişisel gelişimlerine yönelik eğitime tabi tutulmaları oldukça önem taşımaktadır. alışan eğitimlerinin planlanması, etkinliklerinin doğru analiz edilmesi ve doğru şekilde uygulanması gerekmektedir. Çalışanlar için yapılacak eğitimlerin belirlenmesi için izlenecek yollar 6 grupta incelenmektedir²⁰¹;

1. Eğitime ihtiyaç duyulması.
2. Eğitime yönelik program hazırlanması.
3. Eğitim etkinliği ve sonuçları hakkında değerlendirme yapılması
4. Eğitimin hangi amaç için yapıldığının belirlenmesi.
5. Eğitimde kullanılacak yöntemlerin seçilmesi.
6. Eğitim programının uygulamaya konulması.

Çalışanların düzenlenen eğitim programlarına katılım sağlaması, işleri ile ilgili kariyer ve bireysel hedeflerine yönelik faydaların anlatılması ile öğrenme istekleri ve

¹⁹⁹ Martin Feldstein and Jeffrey B. Liebman, **Social Security**, Harvard University Education, U.S.A. 2002, p. 2247.

²⁰⁰ Muhammet Düşükcan ve Murat Katı, "Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel zelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Social Sciences**, 2017, Cilt: 12, Sayı: 1, 1-24, s. 321.

²⁰¹ Muazzez Babacan vd., **İlkeler ve İşlevlerle İşletme**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012, s. 483-486.

motivasyonlarının artırılması sağlanabilmektedir. İşin etkili ve verimli şekilde nasıl yapılacağıın öğrenilmesi işletme içerisinde iletişimin güçlendirilmesi, başka iş alanlarına geçebilme fırsatları da bu faydalar arasında yer almaktadır. İşletme yöneticilerinin bu faydaları gerçekçi bir şekilde anlatmaları sayesinde çalışanlar bu konuya önem vererek daha ciddi bir bakış açısı ile yaklaşmaktadırlar. Uygulanan eğitim programları çalışanların beklentilerine cevap verdiği takdirde çalışanların öğrenme motivasyonunun artması mümkün olmaktadır²⁰². Çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda işletmeler tarafından eğitim programları düzenlenmesi bireyin kendini geliştirmesinde ve motivasyonun artmasında etkili olmaktadır.

3.2.3.2. Terfi İmkani

Terfi, çalışanın bulunduğundan daha yüksek konuma, sorumluluğu daha fazla ve daha zor olan bir göreve getirilmesi demektir. Görev zorlaştıkça çalışanın sorumluluğu, yetkisi, sosyal statüsü ve aldığı ücrette artış olmaktadır. Bu yönüyle başarının sonucunda gelen bir ödül ve gerçek anlamda motivasyonu artırıcı bir öge olan terfi, çalışanın üzerinde yüksek düzeyde motivasyon etkisi oluşturmaktadır. Psikolojik ve maddi ödülleri içeren bir unsur olan terfinin motivasyon üzerinde etkisi çok daha yüksek olmakta ve bireyin aldığı ücret kadar etkili bir motivasyon aracı olmaktadır²⁰³.

İşletmelerde, çalışanları çalışmaya yönlendiren en önemli unsurlardan olan ihtiras ancak terfi sayesinde tatmin edilebilmektedir. İşe yeni başlayan bir çalışan, çalışmaya başladığı andan itibaren işyerinde kariyer olanaklarının bulunmadığı ve aldığı ücrette artış olmayacağı hissine kapıldığında, işyerinde göstereceği tüm çabanın boşa olduğu yönünde işine yönelik olumsuz düşüncelere kapılmakta ve olumsuz davranışlar içerisine girmektedir. İşletmelerde terfilerin istismarına sıklıkla rastlanmaktadır. Terfi işlemlerinde genellikle yönetimin etkisi altında olabilecek ve idaresi kolay çalışanlar seçilmektedir. İşverenler kendilerine karşı direniş göstermeyen uysal çalışanların terfi etmesini uygun görmektedir. Kimi zaman çalışanların yeteneklerinin dışında uysal kişilik tercih edilmesi gerekmektedir. İşlemelerde işverenler ve yöneticilerin terfi işlemleri yaparken art niyetsiz bir şekilde çalışanlar arasından tercihlerinin liyakate uygun olandan yana olması

²⁰² Canan Çetin, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009, s. 108.

²⁰³ Levent Kıdık ve Mehmet Aksaraylı, "Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 7, Sayı: 1, 75-94, s. 79.

gerekmektedir²⁰⁴. Kişi verdiği emeğin ve gösterdiği çabanın yöneticisi tarafından fark edilmesini ve işinde yükselmeyi istemektedir. Adaletli ve liyakatli bir sistem içerisinde terfi imkânı sağlanan çalışan işine daha fazla motive olabilmekte ve işletme verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir.

İşletmelerde alt kademedeki bulunan bir çalışanın, üst kademedeki çalışandan onay almadan terfi etmesine pek olanak bulunmamaktadır. Üst kademedeki yöneticinin terfi onayı vermesi alt kademedeki çalışan personelin üst kademedeki bulunan yöneticinin etkinliği ve verimliliğine yaptığı katkının yanında üst kademe yöneticisinin standartları, değerleri, beklentileri ve ön yargılarına da bağlı olmaktadır. Alt kademedeki bulunan çalışanın davranışlarını, etkinlik ve verimliliğini belirleyen unsurların başında üst kademe yöneticilerinin yönetim şekli belirlemektedir²⁰⁵.

3.2.3.3. Sorumlulukların ve Yetkinin Paylaşılması

Sorumluluk ve yetki denliğinde, kişilerin yetkilerinin kendilerine verilmiş olan sorumlulukla aynı oranda olması gerekmektedir. Çalışanlar ancak bu şekilde sorumlu oldukları konulara ilişkin karar alabilme yetisine sahip olabilmektedir. Yetki sahipleri, kullandıkları yetkinin doğurduğu sonuçlardan sorumlu olmaktadır. Yönetici yetkilerini devretse dahi, sorumluluğu ortadan kalkmamaktadır. Karar alma yetkisi verilmeyen işletme çalışanları amaçlara ulaşma konusunda yine de sorumlu tutulmaktadır. Özellikle sorumluluk ve yetki denliği konusunda birçok ilke çiğnenmekte ve bu durum, işletmelerin daha etkin, aktif çalışmasını engellemektedir. Kendisine sorumluluk verildiği halde yetki verilmeyen çalışanlar, kararı başkalarından bekledikleri için yeteri kadar, etkin ve aktif olamamakta, sorumluluklarının gerektirdiği kadar çalışmalarını en alt seviyede gerçekleştirmekte; kendilerine yetki verildiği halde sorumluluğu olmayanlar da bu yetkiyi kötüye kullanabilmektedir²⁰⁶.

3.2.3.4. Hedeflerin Tespit Edilmesi

Hedef tespitinin işçi ve işveren arasında etkileşimi artırması açısından önemi büyük olmaktadır. Hedef tespit edildiğinde, sorumluluk ve görevlerin netleşmesi, çalışanların amaca odaklanması sağlanmakta, çalışma gruplarının amaca yönlendirilmesini hızlandırmaktadır. Performans belirlenirken hedef tespitinin önemli

²⁰⁴ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 241.

²⁰⁵ Koçel, a.g.e., s. 504.

²⁰⁶ Mehmet Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014, s. 37.

üç etkisi bulunmaktadır. Birincisi; kişi üzerinde eylemsel ve düşünsel açıdan etki yaratması, ikincisi; kişinin hedefe odaklanması, üçüncüsü ise; hedefler zorlaştığında çalışanların çabalarının daha da artması olarak açıklanmaktadır²⁰⁷.

Motivasyon, bireyin işinde başarılı olmasını ve performansını arttıran bir unsur olarak tanımlanabilir. Motivasyon bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve amaçlarına ulaşması için davranışlarının yönlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Motivasyonu bir nevi insanın gizli bir gücü olarak adlandırmak ta mümkün olabilir. Motivasyonun yönetim boyutu ile zor olan yönü ise bireyi belirlenmiş hedeflere yöneltme ve yönlendirmede yaşanan güçlük olmaktadır²⁰⁸.

3.2.3.5. Fiziksel Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi

Çalışma ortamında teknik ve ergonomik şartların durumu, motivasyonu etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Fiziksel çalışma şartlarının iyileştirilmesi yani ışıklandırılması, havalandırılması ve sıcaklığı iyi ayarlanmış bir çalışma ortamının yanı sıra kullanılan araçların yüksek nitelikte olması hizmet kalitesini artırmaktadır²⁰⁹.

Fiziksel çalışma koşullarını, çalışanın içinde bulunduğu ve işin yapıldığı fiziki çevre ile temasta bulunduğu tüm kişiler olarak ifade etmek mümkün olabilir. Çalışma ortamının sağlık, temizlik kurallarına uygun ve rahat bir ortamdır oluşması, ayrıca estetik açıdan güzel bir görünüme de sahip olması gerekmektedir. Fiziki ortam çalışan açısından olumlu ya da olumsuz etkiler yaratmaktadır. Çalışan birey bulunduğu işyeri ve çevresinin fiziki şartlarının düzenli ve rahat olmasını istemektedir. İyi bir aydınlatma sistemi, araç ve gereçlerin yeterliliği, müzikli bir çalışma ortamı motivasyonu artıran ve çalışanları işletmeye bağlayan unsurlar olmaktadır. Temizlik ve düzen ise verimli bir iş ortamının temelini oluşturmaktadır. İşletmenin yönetim kademesinin bu konularda hassas davranması, işin zevkli ve cazip hale getirilmesine özen göstermesi gerekmektedir. Çalışma şartlarının istenilen düzeyde olması çalışanların motivasyonunda, iş veriminin ve iş kalitesinin artmasında etkili olmaktadır²¹⁰. İş görenler, temiz, düzenli, havalandırma ve ısıtma yönünden verimli bir ortamda çalışmak istemektedirler. Böyle ortamların yaratıldığı işletmelerde bireyler mutlu ve

²⁰⁷ M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 155-169, s. 158.

²⁰⁸ Sevinç, a.g.e., s. 945.

²⁰⁹ Kidak ve Aksaraylı, a.g.e., s. 80.

²¹⁰ Sefer Gümüş ve Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, 2012, İstanbul, s. 60.

verimli şekilde çalışmaktadır. Verimi arttırmak isteyen işletmelerin diğer motivasyon unsurları kadar fiziki çalışma koşullarını da iyileştirmeleri önem taşımaktadır.

3.2.3.6. Yönetimde Esneklik

Esneklik, hem istihdamda yaşanan yapısal değişimleri açıklayan analitik bir kavram hem de çalışma hayatında uyarıcı ve pozitif yönde uzun dönemli değişimlerin gösterilmesinde kullanılan teknik bir terimdir. Sözlük anlamı olarak esneklik kavramı, yeni gereksinim ve koşullara uyabilme, değişebilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Esneklik, ortam ve durum değişikliğinden kaynaklanan dengesizliklerle başa çıkma yeteneği olarak da ifade edilebilir. Esneklik, dışsal, içsel, fonksiyonel ve ücret esnekliği olarak dört kategoride incelenebilmektedir²¹¹.

İşletmelerin titiz, düzenli olarak çalışmalarını sürdürmelerini sağlayacak prosedür ve politikaların geliştirilmesi, yönetimin sorumluluğu altında bulunmaktadır. İşletme yönetiminin, üretim kalitesinin temelinde bireyselleşmiş ve kişisel etkileşimlerin etkili olduğunu görmesi, ortaya çıkabilecek durumlara karşı önlem alabilmesi, olayların büyümeden önlemesi ve çalışanlarına işle ilgili bazı özgürlükler tanıması gerekmektedir²¹².

3.3. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kuramları; kapsam kuramları ve süreç kuramları olarak iki başlık altında toplanmıştır.

Motivasyon kuramları, açıklayıcı modeller, süreç modelleri ve içerik modelleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bunlara çağdaş modeller ayrımı da eklenebilmektedir. Yönetimin çalışanları nasıl motive edebileceği açıklayıcı modellerle açıklanmaktadır. Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri modelleri bu grup içerisinde yer almaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör kuramı ve Alderfer'in var olma-ilişki-gelişme (VİG) ihtiyaçları kuramı bunlardan en bilinenleri olmaktadır. Davranışın ortaya çıkışı ve nasıl uygulandığıyla süreç modelleri ilgilenmekte olup, bu modeller eşitlik, pekiştirme ve beklenti modellerini kapsamaktadır. Eşitlik modeli kimi zaman süreç modellerinin içerisinde, kimi zaman da çağdaş modeller arasında yer

²¹¹ Hakan Çelenk ve Metin Atmaca, "Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 8, Sayı: 2, 183-202, s. 199.

²¹² Kıdak ve Aksaraylı, a.g.e. s. 79.

almaktadır. Çağdaş modellerde kişisel amaç, algılama, yorumlama ve değerlendirmelere yer verilmektedir²¹³.

Motivasyon kuramlarından bazıları, kişinin içinde bulunduğu içsel faktörler haricinde çevresinde bulunan dışsal faktörlere de ağırlık vermektedir. Sözü edilen bu kuramlar, bireylerin davranışlarının dışsal faktörlerin kontrolü altında olduğunu savunmaktadır. Motivasyon kuramları bu nedenle temel sorun personelin nasıl motive edileceği konusundan oluşmaktadır. Bu sorun, çalışana ve çalışılan çevreye dışardan müdahale yoluyla çözümlenmeye çalışılmaktadır. Bu kuramların ağırlıkla, bireyin içinde bulunduğu durumu anlamak yerine, çevresinde yer alan ve bireyin davranışlarını etkileyen unsurları anlamak ve kullanmak üzerine olduğu görülmektedir. Buna göre motivasyon kuramlarının iki ana gruptan oluştuğunu söylemek mümkün olmaktadır. Birincisi Kapsam Kuramları olarak adlandırılan ve içsel faktörlere dayandırılan kuramlar, ikincisi ise Süreç Kuramları olarak adlandırılan ve dışsal faktörlere dayandırılan kuramlardan oluşmaktadır²¹⁴.

3.3.1. Kapsam Kuramları

Güdülenme alanında yöneticilerin faydalanabileceği çeşitli kuramlar ve bu kuramlara ait modeller bulunmaktadır. Bu kuram ve modellerin yöneticilere, bireyleri motive eden unsurları belirledikleri, güdülenmenin devamını sağlamaya yardım ettikleri iddia edilmektedir. Modellerden bazıları bireylerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olarak güdülere, yani bireyin içinde olan unsurlara önem verirken, bazıları ise teşviklere, yani birey dışında olan, bireye dışarıdan etki eden unsurlara ağırlık vermektedir. Motivasyon-hijyen kuramının sahibi Herzberg bu kuramda bireyin ihtiyaçları ve kendi içinde yer alan faktörlere önem vermektedir. Diğer motivasyon kuramları olarak, Maslow'un "İnsan gereksinimleri kuramı", Alderfer'in "Erg kuramı, McClelland'ın "Başarı güdüsü kuramı" bulunmaktadır²¹⁵.

3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham H. Maslow'un, bir makalesinde insan ihtiyaçlarının beş kategoride incelendiği, ihtiyaçların hiyerarşik olarak değerlendirildiği ve insanın öncelikle en alttaki ihtiyaçları karşılanırsa bir üstteki ihtiyaçlara doğru yöneldiğinden bahsedilmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar: Temel ihtiyaçlardır. Bu kategoride uyuma, yeme, içme, nefes alma, seks gibi ihtiyaçlar bulunmaktadır. Güvenlik ihtiyaçları:

²¹³ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s. 36.

²¹⁴ Öztürk, a.g.e., s. 35.

²¹⁵ Karagülmez, a.g.e.

İnsanlar canının ve mal varlıklarının güvende olmasına ihtiyaç duymaktadırlar. Aidiyet ve sevgi ihtiyacı: Bir gruba dâhil olma, sevme, sevilme, şefkat ve yardımseverlik gibi ihtiyaçlar bu grupta yer almaktadır. Saygı ihtiyacı: İnsanlar sevmek, sevilmenin dışında saygı duyulmayı da istemekte ve tanınma, başarılı olma, takdir edilme, sosyal statüye sahip olma gibi ihtiyaçlara yönelmektedirler. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Alt gruptaki ihtiyaçlarını karşılayan birey son aşama olarak yeteneklerini ve ideallerini gerçekleştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Maslow'un modelinde, bireyin davranışları yukarıda sayılan ihtiyaçlara göre yönlendirilmektedir. Bireysel ihtiyaçlar hiyerarşik sıra izlemektedir. Alt kategoride yer alan ihtiyaçlar giderilmedikçe üstte yer alan ihtiyaçlar çok önem taşımamaktadır. Ancak Yoshio Kondo tarafından modele ilişkin yapılan yorumda bireyin aynı anda tüm kategorilerdeki ihtiyaçlara sahip olabileceği ve kişilerin yaşam standartlarının bu ihtiyaçların önem derecesini değiştirebileceği söylenmektedir. Bu yorumun gerçek yaşama daha uygun olduğu görülmektedir. Diğer türlü henüz fizyolojik ihtiyaçlarını zorlukla karşılayan asgari ücretli bir çalışanın, bir gruba dahil olması, saygı görmesi gibi daha üst seviyede ihtiyaçlarının olmayacağı yönünde bir sonuca varılmaktadır. Birey gerçekte, verilen örnekte görüldüğü üzere daha üst seviyedeki ihtiyaçlara da sahiptir, ancak temel fizyolojik ihtiyaçlar öncelik taşımaktadır²¹⁶.



Şekil-3 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi²¹⁷

²¹⁶ A. Selim Tuncer, "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve marka/ihtiyaç ilişkisi", İstanbul, 2006, <http://selimtuncer.blogspot.com.tr/2006/01/maslowun-ihtiyalar-hiyerarisi-kuram-ve.html> (Erişim Tarihi: 19.05.2018).

²¹⁷ Tuncel, a.g.e.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramının Abraham Maslow tarafından ortaya atılması 1940'lı yıllara dayanmaktadır. Bu kuramda insanı motive eden birçok ihtiyacın bulunduğu ve bu ihtiyaçların belli bir hiyerarşi sıralamasında yer aldığı savunulmaktadır. Maslow motive edici bu 5 ihtiyacı önemlerine göre sıralamaktadır. Bu ihtiyaçların hiyerarşik olarak ve aşağıdan başlayarak yukarıya doğru tanımları şu şekilde yapılmaktadır²¹⁸:

1. Temel fizyolojik ihtiyaçlar: Bireyin temel ihtiyaçları olan su, yemek, barınma gibi ihtiyaçlarından oluşmaktadır.

2. Güvenlik ihtiyaçları: Fiziksel ve duygusal açıdan güvenli bir çevre ile tehdit ve tehlikelerden uzakta bir yaşam isteğinden oluşmaktadır.

3. Sosyal ihtiyaçlar: İnsanlar arasında arkadaş edinme, kabul görme, bir gruba dahil olma, sevilme ve ait olma gibi isteklerden oluşmaktadır.

4. Saygı ve statü ihtiyacı: Dikkat çekme, olumlu bir imaj oluşturma, takdir etme ve beğenilme, diğerleri tarafından tanınması,

5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Kişinin kendindeki potansiyeli kullanması, kişisel-psikolojik olarak daha iyi bir seviyeye ulaşması, yeteneklerini arttırması gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır.

3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederic Herzberg'in motivasyon kuramının gelişiminde çok önemli katkıları olduğu bilinmektedir. Tıpkı Alderfer ve Maslow gibi, motivasyonun temelini ihtiyaçların oluşturduğunu savunmaktadır²¹⁹. Kavram olarak iş zenginleştirmenin F. Herzberg'in motivasyon sağlayan hijyen unsurlara ilişkin yaptığı araştırmalar sayesinde ortaya çıktığı görülmektedir. İşin yeniden tasarlanması özelliğinden dolayı iş zenginleştirme motivasyon için önemli bir kaynaktır. Herzberg'in iş yükü kavramına oldukça önem verdiği ve yapılan işin kapsadığı sorumluluk alanının nasıl geliştirilmesi gerektiği üzerinde odaklandığı bilinmektedir²²⁰.

Bireylerin anlamlı ve mutluluk verici bir işe sahip olmaları, başarılarının takdir edilmesi, başarı duygusundan haz almaları, sorumluluk alabilme, işinde gelişme ve kariyer olanakları motivasyon faktörleri olarak sayılmaktadır. İşin yapılması esnasında elde edilen başarının ödüllendirilmesine yönelik bu faktörler, doğrudan çalışanın tatmin duygusunu yansıtmaktadır. İşinde bu faktörleri bulamayan birey yaptığı işten

²¹⁸ Sabit Tuncel, "Motivasyon'un Performans Üzerindeki Etkisi", <http://www.sabittuncel.com/motivasyonun-performansa-etkisi/> (Erişim Tarihi: 02.05.2018).

²¹⁹ Pınar Süral Özer ve Tayfun Topaloğlu, *Motivasyonda Kapsam Kuramları*, Liderlik ve Motivasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, 1-22, s. 10.

²²⁰ Tuna, a.g.e., s. 286.

tatmin olamamakta, ancak bu imkânlar verilirse iş tatmini oluşacağından bireyin başarıya doğru motive edilmesi sağlanmaktadır. İşletmede bu faktörler bulunduğu hijyen faktörlerinin aksine iş performansını ve motivasyonunu artırmakta bulunmadıklarında ise iş performans ve motivasyonu azaltmaktadır. İşletme politikaları motivasyon faktörlerini oldukça etkilemektedir. İşletmeler bekledikleri performans düzeyini belirleyerek bireylerin iş performanslarının artırılmasını sağlayabilmektedir. Maslow'a göre karşılanmayan ihtiyaçlar tekrar güdülenmeye sebep olmakta, karşılanan ihtiyaçlar ise kişiyi o yönde davranmaktan vazgeçirmektedir. Gerek kavramların işler hale getirilmesindeki zorluklar, gerek çevreye ilişkin etmenleri göz ardı edilmesi nedeniyle bu kuramın her zaman doğrulanmadığı görülmektedir. Herzberg tarafından açıklanan Motivasyon-Hijyen kuramında ise, ihtiyaçların ne zaman güdüleme isteği doğurduğu sorusuna cevap verilmektedir. Herzberg kuramında, kişilerin çalışma hayatında ulaşmak istedikleri hedeflerle, kaçınmak istedikleri unsurları açıklamaktadır. Herzberg ile arkadaşlarının yapmış oldukları araştırma sonucunda 200'e yakın mesleki-teknik çalışanla görüşerek bazı etmenler çıkardıkları bilinmektedir²²¹.

Hijyen faktörler, işletme yönetimi ve politikası, çalışma şartları, ücret, özel hayatta mutluluk düzeyi, işletmede ast-üst arasındaki ilişkilere ait unsurlar olarak adlandırılmaktadır. Hijyen faktörleri bir araya geldiğinde iş tatmini oluşmakta ve bireyler motive edilmektedir. Hijyen faktörleri eksik olduğunda ise (kötü çalışma koşulları, düzensiz aile hayatı vs.) motivasyon ortadan kalkmaktadır. Herzberg'e göre pozitif olan hijyen faktörleri sadece çalışanlarca kabul görmekte ve motive edici etki sağlayabileceği gibi tersine motive etkisinin görülmeyeceği de düşünülmektedir. Herzberg görüşlerinde motivasyonel unsurların bireyi mutlu ettiği, çalışmaya isteklendirdiği, işyerine bağladığını ve doyuma ulaştırdığını anlatmaktadır. Hijyen faktörlerin ise kişide tatminsizliğe ve işten ayrılmasına yol açabileceği görülmektedir. Hijyen faktörlerinin özelliklerinin motive edici etkisi daha azdır. Bireyleri daha etkili ve verimli çalışmaya yöneltmek için yeterli olmamaktadır. Herzberg'in kuramında kişilerin hedefleri ve kaçındıkları unsurlar irdelenmektedir. Bunlar yukarıda açıklandığı şekilde motivasyon ve hijyen faktörlerinden oluşmaktadır²²².

Herzberg'e göre bireyi işyerine bağlayan ve motive eden faktörlerle bireyi kötümserliğe iten hijyen faktörlerini birbirinden açıkça ayırmak gerekmektedir. Çünkü bu faktörlerin bazılarının varlığı doyuma ulaşmayı sağlarken, yokluklarıyla da pasif

²²¹ Karagülmez, a.g.e.,

²²² Karagülmez, a.g.e.,

ortam oluşturdıklarından doyumsuzluk nedeni olmaktadır. Bazılarının varlıkları motive ederken yokluklarında da moralsizlik yaratmaktadır²²³.

3.3.1.3. Alfender'in ERG Kuramı

Clayton Alfender Maslow'un kuramının yaşanılan hayata uygun olmadığını düşünmektedir²²⁴;

1. Alfender'e göre, birey varlığını devam ettirme, diğer insanlarla iletişimde bulunma ve gelişme ihtiyacı duymaktadır.

2. Var olma ihtiyacı fiziksel refaha ulaşmayı sağlamaktadır. Yaşamak için zorunlu olan ihtiyaçları kapsamaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak tanımlanmaktadır.

3. Ait olma ihtiyacı bireyler arası ilişkileri geliştirmeyi hedeflemektedir. Bunlar bireyin başka kişilerle iletişime geçmesi, sosyal ilişkiler kurması, bir gruba dahil olması gibi unsurlardan oluşmaktadır.

4. Gelişme ihtiyacı, kişisel gelişimi ve ilerlemeyi hedefleyen ihtiyaçları kapsamaktadır. Bireyin kendini değerli ve üstün olarak görmesini sağlamaktadır.

İhtiyaçlar kuramlarından biri olan ERG kuramının Clayton Alderfer tarafından öne sürüldüğü bilinmektedir. ERG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar teorisine alternatif olarak geliştirilen kuramlardan biri olmaktadır. Bu kuramın ismi çalışma yaşamındaki ihtiyaçları ele almakta ve bahsi geçen bu üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmaktadır. Çalışma yaşamındaki bu üç ihtiyaç var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Alderfer bu kuramında, Maslow tarafından geliştirilen beş ihtiyaç seviyesini üç ihtiyaca indirgeyerek açıklamaya çalışmaktadır. ERG kuramında bireyin temel ihtiyaçları giderilmediği sürece, daha üst seviyedeki ihtiyaçlarının giderilmesi motive edilmesini sağlamamaktadır²²⁵.

3.3.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

David C. McClelland Başarı Gereksinimi Kuramında, Henry A. Murray tarafından 1938 yılında ortaya atılan ve insan davranışlarının nedenlerini oluşturan 20'den fazla ihtiyaç arasında sadece güç, başarı ve bireylerle yakın ilişki ihtiyaçlarını içerdiği görülmektedir. McClelland bahsi geçen bu üç ihtiyaçtan yoğunlukla başarı ihtiyacı üzerine çalışsa da araştırmalarının birçoğunda üç ihtiyaç da test ettiği

²²³ Sevinç, a.g.e., s. 947.

²²⁴ Özgür Güldü, *Örgütsel Davranış*, Motivasyon Teorileri – 3, 1-12, s. 2.

²²⁵ Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi - Temel Kavramlar Kuramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s. 208.

görülmektedir. McClelland davranışları şekillendiren bu ihtiyaçların önemini bireylerarası ilişkilerde, hayat tarzının şekillenmesinde, akademik başarı ve iş performansına etkilerinde görülebileceğini belirtmektedir²²⁶.

Başarı ihtiyacı kuramının karakteristik özellikleri üç şekilde açıklanmaktadır. Birinci olarak başarı motivasyonunu taşıyan kişilerin sorumluluk alabildikleri ve problemleri çözebildikleri ortamlarda çalışma istekleri bulunmaktadır. İkinci olarak bu kişiler ulaşmayı istedikleri hedefler için hesaplanmış riske önem vermektedir. Üçüncüsü ise; bu kişilerin çalışma ortamında her zaman kabul edilme istekleri bulunmaktadır. Başarı güdüsü teorisine göre çalışanlar, işleri ile ilgili olarak geri bildirim veya işlerinde ne kadar iyi olduklarının sürekli olarak kendilerine söylenmesini beklemektedir²²⁷.

David McClelland tarafından geliştirilen bu kuramda kavram olarak başarı güdüsü ön plana çıktığından başarma ihtiyacı kuramı da denilmektedir. Kimi düşünürler bazı ihtiyaçların doğuştan değil bireyin yaşadığı süreçte ve tecrübeleri ile oluştuğunu savunmakta, bundan dolayı da bu kurama kazanılmış ihtiyaçlar kuramı tanımı yapılabilmektedir. Başarma ihtiyacı kuramında bireylerin yaşam sürecinde ve deneyimlerinin sonucunda kazandıkları ihtiyaçlar üç başlıkta toplanmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır²²⁸;

1. Başarma İhtiyacı: Başarının en üst düzeyde elde edilmesi, zor işlerin başarılması, karmaşık görevlerin çözümünün arzu edilmesi, başarma ihtiyacına yönelik örneklerdendir,

2. İlişki Kurma ve Bağlanma İhtiyacı: Bireyin çevresindeki kişilerle yakın ilişkiler kurması, tartışma ortamı oluşturmaması, samimi arkadaşlık ve dostluk ilişkileri içinde bulunması,

3. Güç Kazanma İhtiyacı: Kişilerin çevresindeki bireyleri baskı altına alması ve kontrol etmesi, çevresindeki kişilerin sorumluluğunun kendisi tarafından üstlenilmesi ve onların üzerinde güçlü bir otorite sağlama isteği olarak ifade edilmektedir.

3.3.2. Süreç Kuramları

Süreç teorileri bireylerin davranışlarının nasıl yönlendirileceğini açıklayan teorilerdir. Süreç teorileri içerisinde beklenti teorileri, eşitlik teorisi, davranış şartlandırması yaklaşımı ve amaç teorisi yer almaktadır.

²²⁶ Özer ve Topaloğlu, a.g.e. , s. 13.

²²⁷ Sadi Evren Seker, "Motivasyon Teorisi", *YBS Dergisi*, 2015, Cilt: 2, Sayı: 1, 22-26, s. 25.

²²⁸ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s.68.

Süreç kuramları, kişinin nasıl davranışa geçeceğini, kendisini nasıl yönlendireceğini ve değişen davranışa göre kendisinin kontrolünü nasıl sağlayacağını konu almaktadır. Süreç kuramları ağırlıklı olarak kişilerin hangi amaçlar doğrultusunda ve motivelerinin nasıl sağlanacağı ile ilgilenmektedir²²⁹;

1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı
2. Lawler-Porter Beklenti Kuramı
3. Addams'ın Hakkaniyet Kuramı
4. Hunter'in İç ve Dış Motivasyon Kuramı
5. Hedef Belirleme Kuramı
6. İş Özellikleri Kuramı
7. Koşullandırma Kuramı

3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom tarafından ortaya atılan bir yaklaşım tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Beklenti teorisinde, çalışanların motivasyonu verilen görevlerin yeteneklerine uygun olup olmadığı ve bu görevleri yerine getirmeleri sonucunda beklenen ödüllere ulaşma konusundaki beklentilerine göre değişmektedir. Çalışanların ödüle ulaşma yönündeki düşünce süreciyle, ihtiyaçlar ve ödüllerin çeşitlerinin belirlenmesi bu teoriyi ilgilendirmemektedir. Beklenti teorisinde, çalışanın çabası sonucunda elde ettiği bireysel yüksek performansı ve buna bağlı sonuçların arzulanabilirlik derecesi arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır²³⁰.

İnsan davranışlarının belli bir niyete ve amaca dayalı olduğu tezi kuram olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonu oluşturan 3 ana faktör bulunmaktadır. Motivasyon= Beklenti Değer İlişki Kuramda, çalışanların işletmede hedefledikleri iki sonuç bulunmaktadır²³¹;

1. Birincil sonuçlar: Bireylerin işletme içerisinde gösterdikleri performans
2. İkincil sonuçlar: Çalışanların bireysel hedefleri İkincil sonuçlara ulaşmak için birincil sonuçlar bir basamak olmaktadır. Örneğin, ücret sistemi parça başı olarak uygulanan işletmelerde işçi tarafından günlük üretilen parça sayısından birincil sonuca, parça sayısına dayalı elde edilen ücret ise ikincil sonuca ulaşılmaktadır.

Ümit kuramı olarak da adlandırılan Vroom'un beklenti kuramı, süreç kuramları içinde yer almaktadır. Süreç kuramlarına genel olarak bakıldığında, kişilerin

²²⁹ Alayoğlu a.g.e., s. 5.

²³⁰ İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003, s. 192.

²³¹ Güldü, a.g.e., s. 7-8.

davranışlarının ortaya çıkmasından başlayarak durdurulmasına kadar devam eden faaliyetlerdeki değişkenlerin incelenerek açıklanmasını sağladığı görülmektedir. Kapsam kuralları klasik kurallar olarak da bilinmektedir. Klasik kuramlarda, bireylerin motive edilmesi için nelerin yapılması gerektiği ve bunların davranışları ne ölçüde etkilediğine ilişkin yeterli bilgi verilmemektedir. Süreç kuramları motivasyonda bireysel farklılıkların önemine dikkat çekmektedir. Ayrıca, bu kuramda her bireyin farklı değer yargılarına ve görüşe sahip olduğu düşüncesi savunulmaktadır. Vroom tarafından savunulan beklenti kuramında ödüllendirilen davranışın sonucu olarak iş ve görevde başarı elde etmektedir²³².

3.3.2.2. İşlevsel Pekiştirme Kuramı

Birey tarafından ortaya konulan bir davranışın devam ettirilmesi ya da bu davranıştan kaçınmak gibi zıt iki durum olarak ortaya çıkmaktadır. İşlevsel pekiştirme kuramında ödüller, pekiştirici ve güçlendirici konumda yer almaktadır. İşlevsel pekiştirme kuramının amacı, ödüllendirilen davranışın sürekliliğinin sağlanmasıdır. Yönetici, bu ödülleri tecrübesi ve deneme yolları ile bulmaktadır. İhtiyaçların birbirinden farklı olması, bireylerin almak istediği ödüllerde de farklılık göstermesine yol açmaktadır. Bu teoride belirlenen yöntemler ile davranışların pekiştirilmesine ve alışkanlık haline getirilmesine çalışılmaktadır²³³.

Süreç modellerine bakıldığında bu modeller, motivasyonun biliş gücü ve motive eden unsurları arasında bulunan ilişkilere dayanmakta ve davranışın ortaya çıkış şekli, nasıl uygulandığı konusyla ilgilenmektedir. Bu modeller, araçsallık, çekicilik ve beklentiden oluşan üç ana kavram olarak ifade edilmektedir. Vroom ile tatmin-başarı anlayışını benimseyen Porter Lawler'in beklenti kuramı, işlevsel ve klasik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Buna göre pekiştirme modelleri, olumlu yönde davranışların ortaya çıkarılmasının ve tekrarlanmasının sağlanması için olumlu pekiştirme, bazı davranışlara son verme ve cezalandırma yöntemlerini benimseyen bir yöntem olan olumsuz pekiştirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çağdaş modeller ve amaç belirleme kuramları diye adlandırılan bu kuramlar bireysel amaçlar, değerlendirmeler, algılamalar ve yorumlamaları içermektedir. Bireylerin çalışmaları sonucunda kazandıkları değerlere ilişkin algıladıkları eşitlik ve adalet duyguları onların daha sonraki çalışmalarında motive edilmesini sağlamaktadır. İfade edilen bu düşünceye dayanan eşitlik kuramı olarak, birey davranışında temel faktör bireylerin niyetleri ve

²³² Eren, a.g.e., s. 530.

²³³ Sevinç, a.g.e., s. 951.

amaçlarıdır, düşüncesine dayanan kuram ise amaç kuramı olarak karşımıza çıkmaktadır²³⁴.

3.3.2.3. Adams'ın Hakkaniyet Kuramı

R. Stacy Adams'a ait bu teori, bireyin iş başarısının ve tatmin olma derecesinin çalıştığı ortamda algılanan eşitsizlik ya da eşitliğe bağlı olduğunu göstermektedir. Buradaki ana fikrî, çalışanın iş ilişkilerinde eşit şekilde muamele görmeyi istemesi ve bu isteğin motivasyonunu etkilediği düşüncesi oluşturmaktadır. İş görenlerin işin sonucunda elde ettikleri (çıktılar) ile o işe kattıkları (girdiler) birbiri ile bağlantılıdır. Sonrasında işle ilgili diğer bireylerin girdi-çıktı oranları ile kendilerine ait girdi-çıktı oranlarını karşılaştırmaktadırlar. Burada maaş terfi, ücret, statü sağlama, sorumluluk artışı vb. çıktı olarak elde edilmektedir. Girdi işi başarmaya yönelik sarf edilen emek, çaba, sosyal statü, örgütsel pozisyon ve eğitim vb. şeklinde olmaktadır. Çalışanlar üç kategoride karşılaştırma yapmaktadır²³⁵;

1. "Diğerleri"; aynı işletme içerisinde benzer işleri yapan diğer kişiler, arkadaşlar veya komşulardan oluşmaktadır. Çalışanlar ağızdan, dergi ve gazetelerden yönetici maaşları hakkında veya yeni sendika sözleşmelerine ilişkin konularda bilgi edinmekte ve kendilerine ait ücretleri diğerlerinin ücretleri ile karşılaştırmaktadır.

2. "Sistem"; Örgütsel ücret politikaları ve yönetmelikleri ile bu sistemin yönetimi göz önüne alınmaktadır. İşletme düzeyinde ele alınan gizli veya açık ücret politikalarını içermektedir.

3. "Kendisi"; Bireyin kendisine ait girdi-çıktı oranları olarak ifade edilmektedir. Üçüncü kategori bireyin daha önceki işleri veya aile bağları gibi kriterlerden etkilenmektedir.

3.3.2.4. Locke'ın Amaç Kuramı

Amaç kuramına göre kişilerin isteyerek seçmiş oldukları amaçları davranışlarının nedenlerini açıklamaktadır. Kuram, bireyin bilinçli olarak amaçlarını belirlediği ve amacına verdiği önem derecesi kadar motive olduğu varsayılmaktadır. Amaçlar içerik ve yoğunluk olarak iki unsurdan oluşmaktadır²³⁶;

1. Amacın içeriği, amaca ulaşma zorluğu ve özelliklerini

²³⁴ Töremen, a.g.e., s. 20.

²³⁵ Cengiz Şengül ve Feyza Sönmezöz, "Motivasyon", <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm> (Erişim Tarihi: 07.05.2018).

²³⁶ Güldü, a.g.e., s. 10-11.

2. Amacın yoğunluğu, bireyin amaca ulaşma arzusunu göstermektedir. Kişi ulaşmayı arzuladığı amacı kendisi için ne derece önemsiyor ve o amaç ne kadar değer taşıyorsa kişinin o derecede motive olduğu varsayılmaktadır.

Amaç teorisinde bireyin belirlediği amaçların, onların motivasyon derecelerini doğrudan etkilediği savunulmaktadır. Bireylerin seçtiği amaçlara erişmek zor ise daha çok performans sergilemesi gerekmektedir. Seçilen amaca erişilmesi kolay ise bireyin performansı düşmektedir. Amaç teorisinde ana fikir, bireyler tarafından belirlenen amaçların ulaşabilme derecesini ifade etmektedir. Çalışanlarca amaçlarına yönelik seçilen yönetim uygulaması, işletmelerde amaç belirlemenin önemine ve amaca ulaşmak için nasıl bir yöntem uygulanması gerektiğine ilişkin öneriler sunmaktadır. Amaç teorisinde bu öneriler geçerliliğini korumaktadır. İşletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarının birbirine uygunluğunun, yönetici ve işveren açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğu görülmektedir. Astlar, işletme amaçlarının belirlenmesinde önemli katkılar sağlamaktadır²³⁷.

3.3.2.5. Lawler-Porter Modeli

Lawler ve Porter tarafından öne sürülen bu modelde, Vroom'un beklenti kuramı geliştirilerek, çalışanlarca gösterilen çaba, sahip olunan bilgi ve yeteneklerin algılanan rol değişikliği doğrultusunda, gösterilen performansın ödüllendirileceği görüşü savunulmaktadır. Porter ve Lawler'e göre bu kuramı anlamamanın en etkili yolu değişik öğelere ayırarak incelemektir. Burada iki temel sorunun cevabı aranmaktadır. Birincisi motivasyonun kaynağı nedir?, ikincisi ise Performansın kaynağı nedir? Porter ve Lawler'in modelinde motivasyonu bekleyiş ve valence etkilemektedir. Bekleyiş, davranışsal olan her eylemin bir sonuç doğurması olasılığına dair inancı göstermektedir. İnanç 0'dan 1,0'e kadar değişebilmektedir. Porter ve Lawler modelinde sonucun gerçekleşmesi yönündeki inanç 0 ise bireyin davranışı ile ilişkilendirilen sonuç ortaya çıkmamaktadır. İnanç 1,0 ise ilişkilendirilen sonuç tam anlamıyla ortaya çıkmaktadır. Valence, bireydeki arzulama derecesini göstermekte ve bireyin beklediği ödüle ilişkin verdiği değeri ifade etmektedir. Birey tarafından ödülün arzulama derecesi +1,0'den -1,0'e kadar uzanmakta olan değerlerden oluşmaktadır. Çalışanların sonuçları arzulaması ya da arzulamamasına göre, verilen değerler farklılık göstermektedirler²³⁸.

²³⁷ Koçel, a.g.e., s. 639.

²³⁸ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 70.

Porter ve Lawler'in modelinin ilk bölümünde, Vroom'un modeli ile benzerlikler görülmektedir. Çalışanların motivasyon dereceleri bekleyiş ve valence tarafından etkilenmektedir. Lawler ve Porter'e göre çalışanların bir işi başarabilmeleri için yüksek çaba göstermeleri yüksek performans sağlayacakları anlamına gelmemektedir. Bireyin işinde yüksek performans gösterebilmesi için gereken düzeyde yetenek ve bilgiye sahip olması gerekmektedir. Yapılacak iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip olmayan birey istediği kadar çabalasa da performansının istenilen seviyeye gelmesi mümkün olmamaktadır. Örneğin muhasebeci bireyin, yeterince muhasebe bilgisi yok ise ne kadar çabalasa da bilanço tablosunu düzenlemesine imkân bulunmamaktadır²³⁹.

Porter ve Lawler, yüksek düzeyde gayret ile her zaman yüksek düzeyde performansa ulaşmanın mümkün olamayacağını ifade etmektedirler. Ortaya konulan çabanın istenen düzeyde bir performansa ulaşabilmenin yolu; çaba sarf eden bireyin, yeterli donanıma ve kabiliyete sahip olmasından geçmektedir. Muhasebe bilgisi olmayan bir insan yüksek düzeyde gayret gösterse de günlük defter kayıtlarını yapması mümkün görülmemektedir. Rol kavramı kişiden beklenen davranış türü olarak ifade edilebilmektedir. Bireyin performansını gösterebilmesi için işletme içerisinde uygun role sahip olması ve rolünü algılayabilmesi motivasyon için önem taşımaktadır. Aksi durumda rol çatışmaları görülebilmekte ve sonucunda performansın yükselmesi engellenebilmektedir²⁴⁰.

²³⁹ Koçel, a.g.e., s. 634.

²⁴⁰ Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s. 13.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

4.1. ÇALIŞAN PERFORMANSI

4.1.1. Performans Kavramı

Performans, amaçların gerçekleştirilebilmesine ilişkin gösterilen planlı çabaların tümü ve sonuçlarının nicel ve nitel olarak ele alınması olarak tanımlanmaktadır. Performans, belirlenmiş hedefler ve öncelikler doğrultusunda belirli bir süre içinde sonuçlara ulaşma yeteneği olarak da tanımlanabilmektedir. Türkiye'de 1980'li yıllardan itibaren dışa açılma sürecinin başladığı ve özel sektörde yer alan işletmelerin rekabet kavramı ile tanışmaya başlarken, kamu kurum ve kuruluşlarının da kendi aralarında kısıtlı kaynakların kullanımı ve paylaşımı konusunda rekabet oluşturdıkları görülmektedir. Böylesi bir rekabet ortamı ise işletmeler için performans tanımının yapılması, ölçülmesi ve geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır²⁴¹.

İşletmede çalışanlar iyi performans gösteremezse eğitim ve geliştirme fırsatları sayesinde uluslararası görev ve terfi imkânlarından yararlanabilme ihtimali oldukça performansları yüksek olmaktadır. Çalışanların, yönetimin performansa ilişkin beklentilerinden ya da performans standartlarından haberdar olmaları ve bu yöndeki beklentilere cevap vermeleri gerekmektedir. Diğer taraftan çalışanlar performanslarını yükseltme konusunda istekli olmaktadır. Çalışanların beklentilere cevap vermedikleri ve düşük performans gösterdikleri takdirde terfi etme ve kariyer yapma şanslarını yitirme olasılıkları yükselmektedir²⁴².

Performans, geniş boyutlu bir kavram olarak, işletmenin hedeflerine ulaşabilme düzeyini bir başka deyişle işletmenin başarısını tanımlamaktadır. İşletmelerin başarı durumu ve sürekliliği, performans ölçümü sayesinde değerlendirilmektedir. Performans ölçümü, işletme yönetimince belirlenen temel stratejik hedeflerin daha rasyonel ve daha ekonomik bir şekilde hayata geçirilmesi ile ilgilenmekte ve buna odaklanmaktadır²⁴³. Rekabetin artması ile birlikte rakiplerine karşı güç kazanmak isteyen işletmeler performanslarının yükseltilmesi ve geliştirilmesine yönelik çalışmalara önem vermektedir. Performans belirlenmiş bir amaca ulaşmak için

²⁴¹ Gülşen Akman vd., "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2008, Yıl: 7 Sayı: 13, 93-115, s. 94.

²⁴² Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016, s. 343.

²⁴³ Karaman, a.g.e., s. 411.

gösterilen çabanın sonuçlarını göstermektedir. İşletme faaliyetlerinin başarısı performans sonuçları ile ölçülmektedir.

4.1.2. Çalışan Performansı Kavramı

Çalışanların performanslarının ölçülmesi, eylemsel performans ve istenilen performansın amaçlara ulaşması doğrultusunda kıyaslanabilmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışan performansı, daha önceden planlanmış olan performans ya da belirlenen standartların karşılaştırılmasını kapsamaktadır. Belirleme faaliyetlerinde bazı zamanlarda sistematik soru formlarından yararlanmakta ve bu şekilde üst yönetim, ortaya çıkabilecek olası problemlerin çözümüne yönelik doğru bir bakış açısı elde etmektedir. İşletmelerin birçoğunda performansın belirlenmesine yönelik faaliyetlerin, yöneticilerin inisiyatifinde bulunduğu ifade edilmektedir. Yöneticilerin elinde bulunan performans belirleme faaliyetlerinde formal ve sistematik çalışmaların varlığından söz edilmesinin mümkün olmadığı ve bunların nesnellikten uzak çalışmalar olduğu belirtilmektedir²⁴⁴. Çalışan performansının objektif olarak değerlendirilebilmesi, işletme standartlarının karşılaştırmalı analizi ya da belirli zaman dilimlerinde formlar aracılığı (anket vb.) yöntemler uygulanması ile mümkün olabilmektedir. Yöneticinin şahsi kararına göre tespiti yapılan performans ölçümünde doğru sonuçların ortaya çıkması mümkün görülmemektedir.

4.2. ÇALIŞAN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

4.2.1. Çalışan Motivasyonu

Çalışanların çoğunluğu işlerinden, çalıştıkları organizasyon ve yöneticilerden hoşnutsuzluk yaşamaktadır. Buna karşın yöneticilerin bir kısmı da çalışanlara ilişkin masrafların sürekli arttığını, ancak performansların da düşüş yaşandığını ve çalışanların işletmeye, yöneticilerine ve işlerine karşı bağlılık duygularında zayıflama olduğunu dile getirmektedirler. Bu durum, çalışanla yöneticiler arasındaki duygusal bağın gerektiğince kuvvetli olmadığını göstermektedir. Öncelikli olarak buna yol açan sebeplerin tespit edilmesi, sonrasında da bu nedenlerin ortadan kaldırılabilmesi için çözümler üretilmesi önem taşımaktadır. İşletmelerin birçoğunda tüm taraflar iyi niyetli olsalar dahi çalışanların birçoğunda beklenen düzeyde işe ve işletmeye bağlılık, içten bir işbirliği, çalışma isteği ve tatmin görülmemektedir. Bu konu ile ilgili kimi zaman yöneticiler suçlu olarak görülmektedir. Aslında yöneticiler çalışanların bağlılıklarının azalmasına tek etken olarak görülmemektedir. Çalışanların iş ortamında beklenen

²⁴⁴ Uyargil, a.g.e., s. 128.

arzu, heyecan, enerjiyi gösterememelerinin önemli nedenlerinden biri de işletmenin amaç ve vizyonunun yönetici ile liderleri tarafından kendilerine açıklanmamasına dayanmaktadır. Çalışanların, ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çaba harcamaları onların heyecanlı ve hevesli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır. Kendilerine içinde buldukları işletmede hangi düzeyde ve ne için buldukları konusunda açıklama yapılması, çalışanın motivasyonu yönünden oldukça önem taşımaktadır²⁴⁵.

4.2.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı

Örgütsel bağlılık, işletmelerin varlıklarını korumaya yönelik uğraşlarının temel etkinlikleri ve ulaşmak istedikleri hedefler arasında yer almaktadır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi yani etkili olabilmesi için öncelikle yeterli olmaları gerekmektedir. Çalışanları işte tutma gücü olarak da tabir edilen yeterliliğin kaynağını işletmede yer alan insan ögesi oluşturmaktadır. İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için öncelikli olarak çalışanlarının bireysel beklentilerini karşılamaları ve onları işletmede tutarak işletmelerine bağlılıklarını sağlamaları gerekmektedir²⁴⁶.

Çalışanların işletmeye bağlılığı, nitelikli çalışanları işte tutabilmek için giderek daha da önem kazanmaktadır. İşletmelerin başarıya ulaşması ancak nitelikli çalışanlara sahip olması ile mümkün olmaktadır. Örgütsel bağlılığı gerçekleştirmek için çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanması oldukça önem taşımaktadır. İşletmede bağlılığı sağlayacak unsurların iyi tespit edilmesi iş sürecinde yer alan çalışmaların etkililiğini artırmaktadır²⁴⁷. Çalıştığı işletmeden, yaptığı işten zevk alan çalışanın motivasyonunun arttığı ve bunun doğal sonucu olarak bireysel ve işletme performansında artış olduğu gözlemlenmektedir. Bu sebeple çalışan motivasyonunun artırılmasına yönelik işletme politikaları geliştirilmesi önem taşımaktadır.

4.2.3. İşgücünün Verimliliği

Kamu hizmetinde rekabet unsurunun olmaması kamu yönetimini de doğrudan etkilemekte ve daha iyi çalışma yollarının keşfedilmesi güdüsünü azaltmaktadır. Bu konu aynı zamanda yönetim tarafından personelin verimlilik ve yenilik arayışı

²⁴⁵ Baritçugil, a.g.e., s. 41.

²⁴⁶ Aydan Kurşunoğlu vd., "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt: 28, Sayı: 28, 101-115, s. 102.

²⁴⁷ Süleyman Karataş ve Hatice Güleş, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 3, Sayı: 2, 74-89, s. 77.

yönünde ikna edilmesi potansiyelini azaltmaktadır. İşgücü verimliliğinin artırılması için performansa dayalı ücret sistemine göre, yönetim olarak aynı işi yapan çalışan için farklı ücret ödemesi yönündeki kriterleri objektif bakış açısıyla belirleyebildiği takdirde başarılı bir uygulamaya imkân vermektedir. Sistemli ölçütlerin ve objektif kriterlerin kullanılmadığı bir performans sisteminde, adil kararlar alınamamakta, çalışanlar arasında sorunlar oluşmakta ve işgücü verimliğinde azalmaya yol açmaktadır²⁴⁸.

Örgütsel bağlılıkları yüksek bireyler, işletmenin amaçlarına sıkıca bağlanmakta, içinde bulunduğu işletme için çalışmaya ve işletmeye üyeliklerini sürdürme konusunda istekli davranmaktadırlar. Bireysel performanslarının artmasıyla birlikte devamsızlık ya da işe geç kalmaları azalarak, moral ve motivasyonları yükselmektedir. Tüm bunlar örgütsel hayata verimlilik ve etkinlik olarak yansımaktadır. İşletme yöneticilerinin örgütsel hayata ilişkin çözümleri üretirken, bireyler ile ilgili düzenlemeler yaparken, insan kaynaklarına yönelik politikalar geliştirirken aldıkları kararların bireylere destek sağlayıp sağlamadığına bakmaları gerekmektedir. Birey desteklenmez ise işletmede sorunlu kaynaklardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır²⁴⁹.

Üretim kapasitesi ve gereksinim duyulan işgücü kapasitesinin birbiri ile bağlantısı bulunmaktadır. İşletmeye alınacak elemanlarda bulunması gereken nitelikler, üretim kapasitesinin tespitine katkı sağlamaktadır. Kapasite belirlenirken çalışanların potansiyelinin ne derecede olduğu, becerileri, işe yönelik tutumları ve maaş düzeyi gibi özellikler önem taşımaktadır²⁵⁰. İşletmelerde uygulanan performans sistemleri çalışanı adil olarak değerlendirmelidir. Tarafı ve adaletsiz bir sistem çalışanın motivasyonunu ve verimini düşürmekle birlikte örgüte olan bağlılığında da azalmaya sebep olmaktadır. Örgüt bağlılığı olmayan çalışanın işletmede verimli olması beklenmemektedir. Ayrıca iş gücünü verimliliği işe uygun nitelikte personel seçimine de bağlı olmaktadır. Çalışanın işini başarılı bir şekilde yürütebilmesi o işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olması ile yakından ilgilidir.

²⁴⁸ Doğan Kestane, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", *Maliye Dergisi*, 2003, Sayı: 142, 126-144, s. 130.

²⁴⁹ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 18, Sayı: 2, 113-130, s. 127.

²⁵⁰ Babacan vd., a.g.e., s. 149.

4.2.4. Çalışan Kapasitesinin Kullanımı

Çalışan kapasitesi, işletmelerde üretilen mal ve hizmetlerin, üretilme imkânlarının ölçüler ile ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan kapasitesi, sınırları belirlenen bir süreçte ortaya çıkan üretim miktarı olarak kabul edilmekle birlikte, işletmedeki üretim olanaklarına ilişkin bilgiler de vermektedir. İşletmelerde yer alan üretim unsurlarının ölçüler şeklinde açıklanmasına işletme kapasitesi denilmektedir. Çalışanlar gün içinde 8 saat çalışabiliyorsa ve çalışan kapasitesi 8 saattir şeklindeki bir açıklama yapılıyorsa, hizmet üretme ve kapasite imkânları hakkında da bilgi verilmiş olmaktadır²⁵¹.

4.2.5. Ego Tatmini

Ego koruma motivi yani özgüven kavramından yola çıkılarak analiz edilmektedir. Öz güveni yüksek bireylerin geribildirime daha çok önem verdikleri görülmektedir. Öz güven, negatif geribildirimdeki olası riskler karşısında kişinin direnme gücünü korumaktır. Öz güven eksikliği içindeki bireylerse, egolarını korumak adına sürekli olarak savunma pozisyonu almakta ve negatif geribildirime tepki göstermektedir. Öz güven eksikliği kişiyi geribildirime ait her türlü bilgiyi reddetme eğilimine yönelttiği görülmektedir. Dolayısıyla negatif performansa ilişkin geribildirim egoyu sarsmakta ve zayıflatmakta, geribildirim ile ego arasında çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır²⁵².

Ego, kişinin takdir edilme, kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Çalışanların hepsinde güçlü olarak var olmayan bu ihtiyaçlar, motivasyon sistemi içerisinde çok faydalı olabilmektedir. İşletme bir taraftan iş ahlâkını, lisan, giyim/kuşam özellikleri konusunda yetenek ve terfi değerlendirme yaparak çalışanı teşvik etmektedir. Diğer taraftan da yetki devri ile karara ve çözüme ilişkin çalışanın fikrini almak, eğitim olanakları sağlamak suretiyle egonun tatmin edilmesini sağlamaktadır²⁵³. İşletme tarafından değer verildiğini hisseden ve işletmeden beklentilerine karşılık bulan çalışanın egosu tatmin olmakta ve bu da performansını olumlu yönde etkilemektedir.

²⁵¹ Orhan Küçük, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 121.

²⁵² Kurtuluş Kaymaz, *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*, Dora Yayınları, Uludağ, 2009, s. 43.

²⁵³ M. Şimşek vd., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, 7.Baskı, Ankara, Eylül 2011, s. 178.

4.2.6. Hizmet ve Ürün Kalitesinin Yüksek Tutulması

Bireylerin gereksinim ve beklentilerinin farklılık göstermesi veya karşılanması, hizmetteki kaliteyi ifade etmektedir. Gereksinim ve beklentilerde farklılıklar yaşanması, hizmet kalitesinde de bireyler arasında farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Ürün kalitesi standartlarında olduğu gibi hizmet kalite standartları tam olarak belirlenemese de önemi her geçen gün artmaktadır. İşletmelerce kaliteli mal ve hizmet üretilerek topluma karşı sorumluluklarının yerine getirilmesi, hizmet kalitesi yönünden en önemli görevlerden biri olarak görülmektedir. Kaliteli malların veya hizmetlerin sunulması ile pazar paylarının ve kârlılık oranının yükselmesi, hizmet kalitesi yönünden oldukça önem taşımaktadır²⁵⁴.

İşletmeler, üretim ve tüketim işletmeleri olarak üretilen mal ve hizmetlerin çeşidine göre iki şekilde incelenmektedir. Mal üreten işletmeler denince, tüketici haricinde olan kısımlar için üretim yapan işletmelerden bahsedilmektedir. Tüketim malları üreten işletmelerse üretilen mallara veya hizmetlere göre sınıflandırılmakla birlikte ürettikleri mala ait kullanım süreleri bu işletmeler için kıstas oluşturmaktadır²⁵⁵.

Müşterinin, işletmeden talep ettiği ve aldığı hizmetin beklentilerini karşılama düzeyi ile almış olduğu hizmetin kalitesi ortaya çıkmaktadır. Müşteri daha hizmeti almadan önce işletmeden talep ettiği hizmete karşı beklentileri oluşmaktadır. Hizmet kalitesi artırılarak işletmelerin müşteri sayısı ve diğer işletmelere karşı rekabet gücünde önemli derecede artış olabilmektedir. Hizmet kalitesinin artırılmasıyla, işletmelerde ortaya çıkabilecek hataların önlenmesi, harcanan emek ve maliyetin azaltılması mümkün görülmektedir. Bu nedenle işletmeler açısından hizmet kalitesinin geliştirilmesi önemli bir unsur olmaktadır. Hizmet kalitesinin geliştirilmesi yoluyla işletmeler hedeflerine daha kolay ulaşabilir²⁵⁶.

4.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans yönetimi, sistemine göre planlama/hedef belirlenmeden performans değerlendirilmesine geçilmemesi gerekmektedir. Öncesinde de açıklandığı gibi, performansı önceden planlanmamış, kendine göre hedefler belirlenmemiş astın, yöneticisinin kendisinden beklentisini, standartlarının neler

²⁵⁴ Burhan Kılıç, Ali Eleren, Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2009, 91-118, s. 92.

²⁵⁵ Küçük, a.g.e., s. 142.

²⁵⁶ Muammer Zerenler ve Adem Öğüt, "Sağlık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi Ve Hastane Tercih Nedenleri Araştırması: Konya Örneği", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, 501-519, s. 502.

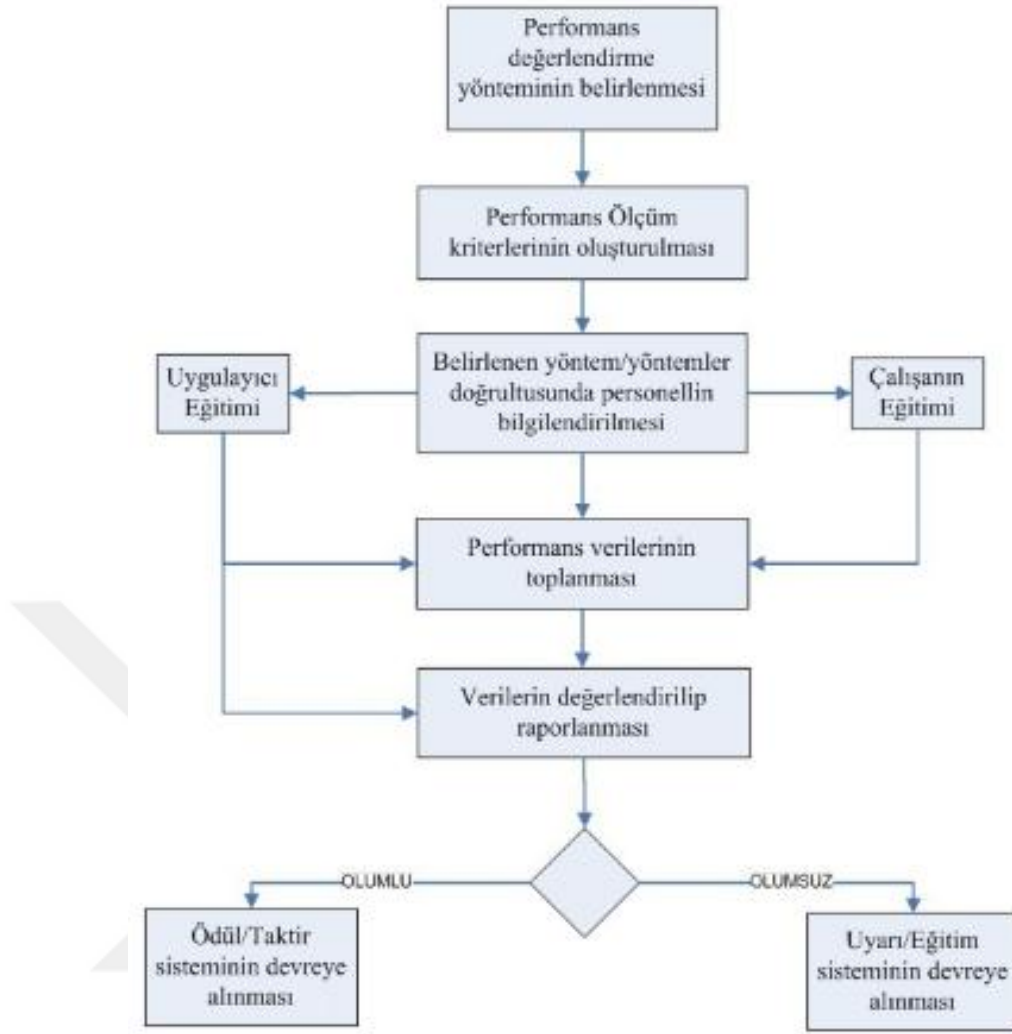
olduğunu ve başarısının hangi kriterlere göre belirlendiğini bilmesi mümkün görülmemektedir. Performansın planlanma aşaması tamamlandıktan sonra, değerlendirme dönemi sürecinde yönetici ve ast önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmek için sürekli bir iletişim içerisinde bulunmaktadır. Önceden hazırlanan plan çerçevesinde astın ihtiyaç duyduğu konularda yönetici yardımcı olmayı sürdürmektedir. Diğer taraftan da, dönem içerisinde astın performans durumunu gözlemleyerek, kendisine gereken uyarıları yapmak suretiyle geri-besleme sağlamaya devam etmektedir. Dinamik nitelikteki bu süreç yönetici ve astın sürekli bir iletişim ve ilişki içerisinde olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısına göre, performansın değerlendirilmesi döneminin, standart bir form doldurulması işleminden oldukça uzak olduğu görülmektedir. Ancak işletmelerin benimsediği biçimsel performans değerlendirme sistemlerinde, ilkesel olarak belirli dönemler sonunda, döneme ait yapılan değerlendirmelerin yazılı şekilde formlara aktarılması gerekmektedir²⁵⁷. Performans değerlendirme bir plan doğrultusunda belirlenmiş bir hedef için çalışanın yapması gereken görevler ve bu görevleri yerine getirdikten sonra ulaştığı başarının ölçülmesine kadar devam eden bir süreçtir. Hedeflenen performansa ulaşabilmesi için çalışana işletmenin ulaşmak istediği amaç açıkça anlatılmalı ve bu amaç için yönlendirilmelidir.

4.3.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Çalışanların performansları değerlendirilirken her kategori veya birimden kişilerin bulunduğu bir çalışma grubunun oluşturularak Şekil-4'te yer alan süreç izlendiğinde, yapılan çalışmanın tüm çalışanlara yayıldığı ve güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu düşünülmektedir. Performans değerlendirme sürecine ilişkin aşamalar, performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi ile başlayan, performans kriterlerinin oluşturulması, belirlenen yöntemler konusunda personelin bilgilendirilmesi, buna yönelik uygulayıcı ve çalışan eğitimlerinin düzenlenmesi, performans verilerinin toplanmasının ardından değerlendirilerek rapor edilmesi, sonucunda geribildirim olarak ödül ya da uyarı sisteminin uygulanmasından oluşmaktadır²⁵⁸.

²⁵⁷ Uyargil, a.g.e., ss. 96-97.

²⁵⁸ Sabit Tuncel, "Motivasyon, Performans İlişkisi", 2015, <http://www.sabittuncel.com/motivasyon-performans-iliskisi/> (Erişim Tarihi: 01.05.2018).



Şekil-4 Performans Değerlendirme Süreci

4.3.2. Performans Değerlendirmenin Amacı

Şekil 4'te de belirtildiği üzere performans değerlendirmeyi, işin tümünde çalışanların verimliliğinin ölçülmesi, işe uyumları ile işteki başarı düzeylerini belirlemeye yönelik çalışmalar olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Çalışanların başarı ve başarısızlıklarını ölçmeye yönelik yöntem olarak performans değerlendirme kullanılmaktadır. Çalışanların işinde gösterdikleri başarı, davranış, tutum ve kuruma sağladıkları katkının ölçülmesi performans değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır²⁵⁹.

Performans değerlendirmede üç ana amaç bulunmaktadır. Bunlar, çalışanların bireysel gelişimlerine katkıda bulunmak, örgütsel bazı kararları almak, insan kaynakları uygulamalarını yönlendirmek ve hizmet etmektir. İşletme içerisinde hangi

²⁵⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s. 10.

eğitimleri kimlerin alacağı, kimlere terfi verileceği, kimlerin ücretlerinde artış yapılacağı veya kimlerin işinin sonlandırılacağına ilişkin örgütsel kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmaktadır. Performans değerlendirmenin diğer amacı ise çalışanın bireysel gelişimine katkı sağlamaktır. Değerlendirme ile çalışanların zayıf ve güçlü yönleri belirlenerek çalışana geribildirim yoluyla bildirilmektedir. Çalışan güçlü yönlerinin farkına varmakta zayıf yönlerini ise geliştirebilmektedir. Değerlendirmenin amaçlarının sonuncusu ise insan kaynakları uygulamalarını yönlendirmek ve ona hizmet etmektir. Çalışan seçimine ilişkin bir testin geçerliliğini sınarken performans değerlendirme sonuçlarına başvurulmaktadır. Performans değerlendirme ile işletme içi iletişim kuvvetlenmekte, işletmenin hedefleri çalışanlarca benimsenmekte, işletme içi adalet algısının artmasına yönelik insan kaynakları uygulamalarını yönlendirmektedir²⁶⁰.

Rekabetçi bir çevre ve verimlilik oranları nispeten daha düşük olan dönemlerde, işletmelerin hemen hemen hepsi verimliliğin artırılmasıyla ilgilenmektedir. İşletmelerde verimlilik, sadece sermaye ve teknolojiye bağlı olmamaktadır. İnsan kaynakları da burada çok önem taşımaktadır. Çalışanların yaptıkları ve yapmadıkları şeyler işletmede verimliliği etkilemektedir. Çalışanların rollerini yerine getirip getirmediikleri ve özellikle işteki performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Verimlilik ve rekabette üstünlük sağlayabilmek açısından oldukça önem taşıyan performans değerlendirme, çalışan açısından da önem taşımaktadır. İşe kabul edilen ve yerleştirilen çalışanın belirli bir işe göre eğitildikten sonra, iş performansı kriterlerine nasıl ulaşması gerektiğini bilme hakkı bulunmaktadır. Çalışana bu konuda ilk amiri bilgilendirme yapmakla sorumlu bulunmaktadır. İşinde ilerleme beklentisi çalışanların çoğu için önem taşımaktadır. Çalışanlar performanslarını yükseltmek ve daha iyi işlere hazırlanabilmek için neleri yapmaları gerektiğini bilmek istemektedirler²⁶¹. Performans değerlendirme ile çalışanın başarı durumuna yönelik fikir edinilmektedir. Değerlendirme sonuçlarına göre bireysel ve örgütsel açıdan görülen eksiklikler tamamlanabilmekte, işletme performansının yükseltilmesine yönelik doğru kararlar alınabilmektedir.

²⁶⁰ Gökçe Başbuğ ve Pınar Ünsal, "Kurulacak Bir Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Akademik Personelin Görüşleri: Bir Kamu Üniversitesinde Yürütülen Anket Çalışması", *İstanbul Üniversitesi Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 1, 1-24, s. 3.

²⁶¹ Bingöl, a.g.e., ss. 376-377.

Yukarıda bahsedilen ana amaçlar dışında performans değerlendirme sonucunda ulaşılması gereken diğer amaçlar da aşağıda belirtilmektedir²⁶²;

1. Çalışanların her birinin eksik yönlerini belirlemek ve bu eksikliklerin giderilmesi için bilgilendirme yapmak,
2. Çalışanlara yapıcı eleştiriye uygun bir ortam oluşturmak, çalışma ve iş koşulları hakkında bilgi edinmek,
3. Yöneticilerin gerçekçi ve tutarlı kararlar almalarına yardımcı olmak,
4. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri ve birbirlerine ilişkin fikirlerini iyileştirmek.

4.3.3. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme, kuruluş hedeflerine çalışanlar tarafından yapılan bireysel katkıları belirlemeyi de sağlamaktadır. Buna dayanarak çalışanların yaptıkları işe yönelik geri bildirimlerde bulunularak, onların bireysel katkılarının artırılması amaçlanmaktadır. Örgütsel ve bireysel etkinlik ve verimliliğin artırılmasında önemli bir yer tutan performans değerlendirme sürecine ilişkin olumlu ve olumsuz yönlerinin analizinin dikkatli yapılması gerekmektedir. Buna ilişkin hususlar aşağıda belirtilmektedir²⁶³.

1. Performans değerlendirmenin hangi işlerde kullanılacağına açıkça belirtilmesi,
2. İşlerin nasıl yapılacağı hakkında çalışanlarla birlikte plan yapılması,
3. Ücret ve terfi konularında verilecek kararlarda yardımcı olunması,
4. Çalışanlara geri besleme aracı olması,
5. Çalışanlara yardım, eğitim ve geliştirme konularındaki kararlara veri kaynağı olması, kuruluşun misyonu ve hedeflerini uygulamasıdır.

Personel değerlendirme sisteminin temelini performans standartları oluşturmaktadır. Performans standartlarının belirlenmiş olması, yönetim ve çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Çalışanlar, kendilerinden hangi düzeyde başarı beklenildiği hakkında önceden bilgilendirme ile eksikliklerini görme ve bu sayede yeteneklerini geliştirerek performanslarını iyileştirme imkânı bulmaktadır. Yönetim ise çalışanları ile ilgili kararlarını verirken objektif kriterlere dayandırma, onların potansiyel yeteneklerini fark ederek, çalışana yönelik uygulanan teknik ve yöntemlerin geçerliliğini sınama fırsatı yakalamaktadır. Mekanik ve fiziksel etkinliklerde

²⁶² İsmail Bakan ve Hakan Kelleroğlu, "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 8, Sayı: 1, 103-127, s. 106.

²⁶³ Akif vd. a.g.e., s. 297.

performans ölçütlerinin belirlenmesi daha kolaylaşmaktadır. Çeşitliliği olan veya yönetsel sorumlulukları içeren, farklı türdeki etkinliklerde standartların saptanması güç olmaktadır. Tüm işlere uygulanacak tek tip standart ölçütlerin bir araya gelmesi mümkün olmamaktadır. Her iş ve hizmet kategorisi için farklı standartlar geliştirilmesi gerekmektedir²⁶⁴.

4.3.3.1. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Önemi

Performans değerlendirme sonrasında çalışanların başarılı olduğu anlaşılırsa ücret zammı, sosyal haklar veya terfi ile ödüllendirilmektedir. Bunun sonucunda çalışanların morali ve motivasyonları etkilenmektedir. Moral ile motivasyonları yüksek olan çalışanlar daha istekli çalışmakta ve bu durumda hem kurumları hem de kendileri kazançlı çıkmaktadır. Değerlendirme sonucu olumsuz çıkan çalışanların yönetim tarafından ikaz edilebilmeleri veya eksik yönlerinin eğitimle tamamlanarak verimli hale getirilmeleri mümkün olmaktadır. Performans değerlendirmesi sonucunda çalışanlarca yönetimin ve işletmenin kendilerinden beklentilerinin neler olduğu öğrenilebilmektedir. Çalışanlar, değerlendirme sayesinde tüm işleyişin amirlere bağlı olmadığı ve kendi başarılarının da önemli olduğu bir sistem içerisinde olduklarının rahatlığını yaşamaktadırlar. Performans değerlendirme ile çalışanlar başarılarını ve dikey kariyer gelişimlerini kendileri belirlemektedir²⁶⁵. Performans değerlendirme çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Performansı yüksek olan çalışan ödüllendirilmektedir. Bireysel eksiklikleri var ise bunlar tespit edilerek giderilebilmektedir. Adaletli ve bir performans sisteminin kurulması çalışan motivasyonu da artırmaktadır.

4.3.3.2. Performans Değerlendirmenin İşletmeler Açısından Önemi

Modern işletmeler, performans değerlendirme sistemlerine oldukça önem vermektedir. Nedeni ise performansın varlıklarının devamı için önemli bir unsur olduğu gerçeğini kabul etmelerinden ileri gelmektedir. Performans değerlendirmenin işletmelerine katma değer sağladığını bilmektedirler. İşletmeler performans değerlendirme sonuçlarını gelişimlerinin temel kriteri olarak görmektedirler. Elde ettikleri performans verilerini en iyi şekilde değerlendirerek geleceğe ilişkin yol ve yöntemleri geliştirmektedirler. Performansa dayalı sistemlerde, işletme içerisinde eşitlikçi, adil ve bireysel çabalara göre işlemekte olan bir sistemin oluştuğu görülmektedir. Performans kaynaklı oluşan işletme içi rekabet, işletmenin verimliliği ve etkinliğini olumlu yönde

²⁶⁴ Kestane, a.g.e., s. 130.

²⁶⁵ Güney, a.g.e., s. 185.

etkilemekte ve işletme varlığını uzun süre devam ettirebilmektedir²⁶⁶. İşletme yönünden performans değerlendirme rekabet gücünü artırmaya ve işletme politikalarının gelişimine sağladığı fayda yönünden önem taşımaktadır.

4.3.3.3. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler Açısından Önemi

Performans değerlendirme, çalışanlar kadar yönetim kademesini de yakından ilgilendirmektedir. Başka bir deyişle yöneticilerin sorumlulukları altında bulunan çalışanların verimli ve etkin çalışmalarını sağlamaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar arasındaki ilişkilerin de düzenlenmesi için elverişli bir işletme iklimi oluşturmaları gerekmektedir. Çalışanların işlerinde gösterdikleri başarı aynı zamanda yönetimin de başarısı olarak görülmektedir. Doğru ve objektif bir performans ile değerlendirilen çalışanlar, yöneticilerinin başarısını da yükseltmiş olmaktadır. Çalışanların performanslarını değerlendirerek elde edilen verileri insan kaynakları departmanı ile ortaklaşa değerlendirmek yöneticiler açısından önem taşımaktadır²⁶⁷. Yönetici açısından performans değerlendirme, işletmede mevcut bulunan çalışanların verimlilikleri ve beklentilerine dair bilgi vermekte, insan kaynakları yönetimi politikalarının gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Performans değerlendirme, yöneticiler açısından şu yararları sağlamaktadır²⁶⁸:

1. Çalışanlarla karşılıklı güvene ve saygıya dayalı samimi ilişkiler kurarak onlardan beklentilerini açıkça ifade edebilir.
2. Astlarına yeteneklerini en doğru şekilde kullanmaları yönünde yol göstererek, eğitim ihtiyaçlarını planlanlayabilir, performans sonuçlarına dayalı geri bildirim vererek bireysel gelişimlerine katkı sağlayabilir.

4.4. PERFORMANS YÖNETİMİ, İŞLETMELERDE ÇALIŞAN PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

4.4.1. Performans Yönetimi Kavramı

Performans yönetimini, işletme çalışanlarının kendi potansiyellerini fark etmelerini sağlayan, işletmelerin, takımların ve çalışanların daha etkin sonuçlara ulaşmaları için hedef belirleyen, değerlendirme, geri bildirim ve ödüllendirme aşamalarının oluşturduğu sistemli bir yönetim aracı olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Performans yönetiminin, çalışanların hedeflere ulaşmaları için yapması

²⁶⁶ Güney, a.g.e., s. 186.

²⁶⁷ Güney, a.g.e., s. 185.

²⁶⁸ Erkan Işığışık, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", İstanbul Üniversite *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 2008, Cilt: 7, Sayı: 1, 1-23, s. 5.

gerekenler, kendilerinden neler beklendiği, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespiti ve üstleriyle nitelikli iletişim kurmaları yönünde önemli katkıları bulunmaktadır. Yönetici açısından bakıldığında çalışanına yapıcı ve yansız geri bildirimlerde bulunmasını, rehberlikte daha etkin olabilmesini, mesleki gelişimlerinin rasyonel şekilde planlamasını; işletmenin hedefleriyle çalışan hedeflerinin bütünleşmesini sağlamaktadır²⁶⁹.

Performans yönetimi, performansın kimler tarafından neye göre ve nasıl değerlendirileceğini, ulaşılmak istenen amaca göre performans sisteminin belirlenmesini, istenen performans ve gerçekleşen performans karşılaştırılmasının yapılmasını içermektedir. Performans yönetimi ayrıca ortaya çıkan sapmaların tespitini ve düzeltilmesine yönelik önlemlerin alınmasını, performansın değerlendirme sonuçlarını ve geliştirilmesinin ne yönde olacağını kapsayan çalışmalarını oluşturmaktadır²⁷⁰.

4.4.2. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetim sisteminde isteklendirme, terfi, ödüllendirme, insan kaynaklarının planlaması, eğitim ihtiyacının tespiti gibi önem taşıyan birçok unsur yer almaktadır. Bu unsurlara ilişkin değerlendirmelerin bilimsel ölçütler ve ilkeler belirlenerek yapılması gerekmektedir. Bu ölçütler aşağıda sıralanmaktadır²⁷¹;

1. Ölçütler ölçülebilir ve objektif olmalıdır. Çalışanların subjektif olarak değerlendirilmemesi,
2. Yapılan işe ilişkin kriterler olmalıdır. Özel hayatı ilgilendiren ayrıntılı değerlendirilmelerden kaçınılması,
3. Performansa konu ölçütlerin çalışanlar tarafından öncesinde bilinmesi,
4. Performans değerlendirme ve ölçülmesine ilişkin formlarda bir puanlama yer almakta ise bu puanlamanın dağılımının da objektif olması,
5. Performans değerlendirme ölçütlerinin tespitinde başarıyı tanımının ve bu başarıyı ödüllendirmenin asıl amaç olduğunun unutulmaması
6. Performans değerlendirmesinde ölçütler tespiti yapılırken çalışma sonuçlarının ölçümüne özen gösterilmesi,
7. Çalışanın yöneticilik ve liderlik yeteneğinin performans değerlendirmesi ve ölçümünde dikkate alınması gerekmektedir.

²⁶⁹ M. Aktif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1, 155-169, s. 155.

²⁷⁰ Budak, a.g.e. s. 467.

²⁷¹ Akif vd. a.g.e., s. 283.

Performans yönetimi sisteminde yöneticiler, çalışanlar ve işletmeler yer almaktadır. Bu sistemin kullanılması çalışan, yönetici, işletme açısından da farklı beklenti ve amaçlara dayanmaktadır. Genel olarak yönetimin isteği doğrultusunda kurulan sistemin çalışanlarca kabulünün ve benimsenmesinin temelinde işletmedeki tüm kullanım alanları ve bu değerlendirme sonucunda değerlendiren ile değerlendirilen açısından ortaya çıkabilecek olumlu sonuçların açıklanması önem taşımaktadır. İşletmeler sistemlerinin tanıtımını yaparken performans değerlendirmenin kullanımına ilişkin amaç ve yararlarını kapsamlı halde el kitapları ya da açıklayıcı bilgi şeklinde ele almaktadırlar. Bu bilgilerin ayrıntıları ile açıklanması özellikle değerlendirilenler açısından sisteme olan inanç ve ilgilerinin artırılmasında sınırlı rol oynamaktadır. Bu konuda yazılı bilgilerin etkisini arttırmak amacıyla eğitim programları ve diğer iletişim araçları ile desteklenmesi gerekmektedir²⁷². Performans yönetimi sisteminin işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmesi, bu sisteme ait tam ve doğru bilgilendirme yapılması performans sonuçlarını etkileyeceği için oldukça önem taşımaktadır. Sistemin ve performans kriterlerinin özellikle çalışanlara açıkça anlatılması amacına ulaşması bakımından önemlidir.

Performans yönetim sistemi ile hedefler ve bireysel gelişim ihtiyaçlarını belirlemek, izlemek ve değerlendirmek amaçlanmaktadır. Söz konusu sistemin adil ve doğru şartlarda uygulanması halinde, elde edilen sonuçların insan kaynaklarının diğer alt sistemlerine girdi olarak kullanılması mümkün olabilir²⁷³.

4.4.3. Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetimi süreci, işletme vizyonu göz önüne alınarak belirlenen hedefler (işletme, birey ve bölüm) doğrultusunda performans planlaması ve değerlemesinin yapılması, bu değerlendirme sonucunda planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının test edilmesi, başarı ve başarısızlığa ilişkin sonuçların tartışılarak performansı geliştirecek önlemlerin alınması, yeni hedeflerin saptanması yolundaki sürecin başlatılmasıyla ilerlemeye devam eden, sürekli mükemmellik arayan ve kendini yenileyen bir süreçten oluşmaktadır²⁷⁴. Yönetimin diğer konuları gibi performans yönetimi de süreçlerden oluşmaktadır. Bu sürecin zaman içinde değişen yönetim anlayışı, teknolojik, ekonomik değişimler doğrultusunda geliştirilmesi gerekmektedir.

²⁷² Uyargil, a.g.e., s. 19.

²⁷³ Işığışık, a.g.e., s. 3.

²⁷⁴ Budak, a.g.e., s. 465.

Performans yönetimi, sadece bireylerin değil, işletmelerin tümünün nasıl işlediğini gösterdiği için, bu kavramın yalnızca bireyler ile ilişkilendirilmemesi gerekmektedir. Performans yönetimi kurumsal hedefler ile çalışan hedeflerinin uyumunu sağlamakta ve bu sayede yüksek performansa dayalı ortak bir kültürün oluşmasını amaçlamakta olup, konuya ilişkin şekil ve açıklamalar aşağıda yer almaktadır²⁷⁵;

1. Kurumsal Performans Sistematiği: Kurumun stratejik planı kapsamında öngörülen hedeflerine ilişkin göstergelerin işletmelerce netleştirilmesi ile kurumsal performansın takibine ve değerlendirilmesine yönelik yetki, kapsam ve sorumlulukların belirlenmesi,

2. Süreç ve Birim Performans Sistematiği: Kurumsal göstergelerin birim ve süreç düzeyine indirgenmesi ve süreç modeli ile ilişkilendirilerek detay göstergelere yönelik takip ve değerlendirme sistematiği oluşturulması,

3. Bireysel Performans Sistemi: Görev tanımları ve yetkinliklere ilişkin tablonun gözden geçirilerek, süreç ve birime ilişkin hedeflerin birey düzeyine indirgenmesi, bireysel performans sistematiğinde kritik unsurlar olan değerlendirme formlarının tasarlanarak kurumsal, bireysel ve özel performans sistematiğinin tanımlanmasıdır.



Şekil-5 Performans Yönetimi

²⁷⁵ TÜBİTAK, "Performans Yönetimi", TÜSSİDE, <http://tusside.tubitak.gov.tr/tr/yetkinliklerimiz/kurumsal-sistem-yapilandirma/Performans-Yonetimi> (Erişim Tarihi: 21.06.18).

Performans yönetimi, bireysel performans, birim/süreç performansı, iç kontrol olmak üzere stratejik, dengeli, gelişim odaklı, izleme ve değerlendirmeye yönelik tüm süreçlerin bütünleşik olarak sürdürülmesine ilişkin yöntemlerin kurum/kuruluşça tanımlanması yönünde düzenlenen eğitim ve danışmanlığı içeren faaliyetlerden oluşmaktadır.

4.4.4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Türleri

Yöneticinin çalışanı ile performans değerlendirmesi amacıyla yapacağı görüşmenin etkili olabilmesi ve sonuç alabilmesi için izlemesi gereken beş aşama aşağıda açıklanmaktadır. İzlenmesi gereken yollar şu şekilde sıralanabilir²⁷⁶;

1. Toplantının Başlatılması: Açık, dostça ve samimi bir atmosfer yaratarak konuya başlanır. Bu toplantıda çalışanın ve sizin başarmanız gereken şeyin ne olduğu belirtilir. Genel olarak sürecin açıklanması ve amacın ortak görüşe ulaşılması olduğu vurgulanır.

2. Çalışanın Görüşlerinin Alınması: Çalışanın performans dönemindeki başarılarını gözden geçirmesi istenir. Her şey açık olacak şekilde kendisine sorular sorulur. Dinlemeli ve dinlediğiniz gösterilmelidir.

3. Kendi Görüşlerinizin Tartışılması: Çalışanın savunma yapmasına ya da sessiz kalmasına yol açmayacak bir tarzda görüşler özetlenir. Çalışan ile hangi noktalarda anlaşabildiğinizin bilinmesi sağlanmalıdır. Anlaşamadığınız konular açıklanmalıdır.

4. Anlaşmaya Varılması: Çalışan ve sizin anlaşabildiğiniz ve anlaşamadığınız noktalar özetlenmelidir. Performans geliştirebileceği alanlar incelenmelidir. Bu aşamada, düşünmesini, anlamasını ve sorun çözmeyi kolaylaştırmaya yönelik yansıtıcı, yol gösterici ve açık uçlu sorular kullanılmalıdır.

5. Çözüm Bulunması: Görüşmenin son basamağında performans genel olarak özetlenmelidir. Değişim için heyecan ve heves duyduğunuz gösterilmelidir. Sonrasında planlama ve hedef belirlenmesi için yapılacak toplantı tarihi belirlenmelidir.

4.4.5. İşletmede Çalışan Personelin Performansının Ölçülmesi

Performans yönetimi ile çalışanların; işletmenin amaçları ve önceliklerinin nelerden oluştuğu, bu konuda yapılması gerekenler ile yapılan işlerin buldukları bölümlere ve işletmenin belirlediği amaçlara ne gibi katkı sağladığının belirlenmesi gerekmektedir. İşletme ile bütünleşmiş ve etkin şekilde uygulanabilecek bir

²⁷⁶ İsmet Barutçugil, *Performans yönetimi*, Kariyer Developer, 2002, 1-302, ss. 212-213.

performans ölçümüne gereksinim duyulmaktadır. Çalışanların, işlerine, bölümlerine ve işletmeye yaptıkları katkıların objektif olarak ölçülebilmesi mümkün olsa da, belirlenen ölçütlerin insan yargısına dayanmasından dolayı hatalı ölçüm riski bulunmaktadır. Çalışan performansının ölçülmesi, iş verimliliklerinin ve işletmeye yaptıkları katkının belirlenmesinin yanında iş ilişkilerinden liyakate kadar birçok konuda gösterdiği başarı ve gelişimin ölçülmesi anlamına gelmektedir. Yapılan performans ölçümü, ancak ideal bir değerle karşılaştırıldığında anlam kazanmaktadır. Olması gereken ideal performansa ulaşılması ya da ideal performansın aşılması ise yakalanan başarı gücünün ölçüsünü oluşturmaktadır²⁷⁷. Performans konusu içerisinde yer alan önemli bir unsur da performans ölçümüdür. Bu ölçümün objektif kriterlerle hazırlanması gerekmektedir. Ölçüm sonuçları belirlenirken insan unsuru da müdahil olmakta bu nedenle, adalet ve tarafsızlık kriterleri her zaman sağlanamamaktadır.

Günümüzde faaliyet gösteren bütün işletmelerin neredeyse hepsi, rekabetçi üstünlüklerin kazanılabilmesi amacıyla insan kaynaklarının etkili şekilde kullanılması gerektiğini anlamaya başlamıştır. Son zamanlarda bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de işletmeler açısından ciddi bir öneme sahip olan insan kaynakları uygulamalarında performans değerlendirmeyle ilgili çalışmaların sayısında, çalışanların performanslarında artış yapılması adına ortaya çıkan bir takım problemlerden dolayı, günden güne bir yükseliş gerçekleşmektedir. Performans kavramı, bireyler ile kurumların belirledikleri hedeflerine hangi oranda ulaşabildiğinin bir ölçütü şeklinde kabul edilmektedir. Performans değerlendirmesi de, kurumların, birimlerin veya kişilerin performanslarının daha önceden belirlenmiş olan bir takım standartlara göre veya "benzer pozisyonda istihdam edilen çalışanların performansları" nın temel alınması ile "ölçülebilmesini" içerisinde barındıran bir süreçtir²⁷⁸.

Sağlık kurumlarında çalışan performansını yükseltebilmek için personelin sağlığa nerede ve nasıl değer katılabileceğinin bireylerin yeteneklerine göre öngörülmesi gereklidir. Üç şekilde sağlık bakımı birbirine bağlı olan değerlerden etkilendiği söylenebilir. Belirtilen bu değerler; hasta değeri, çalışan değeri ve işletme değeridir. Sağlığın hedeflendiği örgütsel yapılar da, hastaların devamlı bir şekilde

²⁷⁷ Işığışık, a.g.e., s. 2.

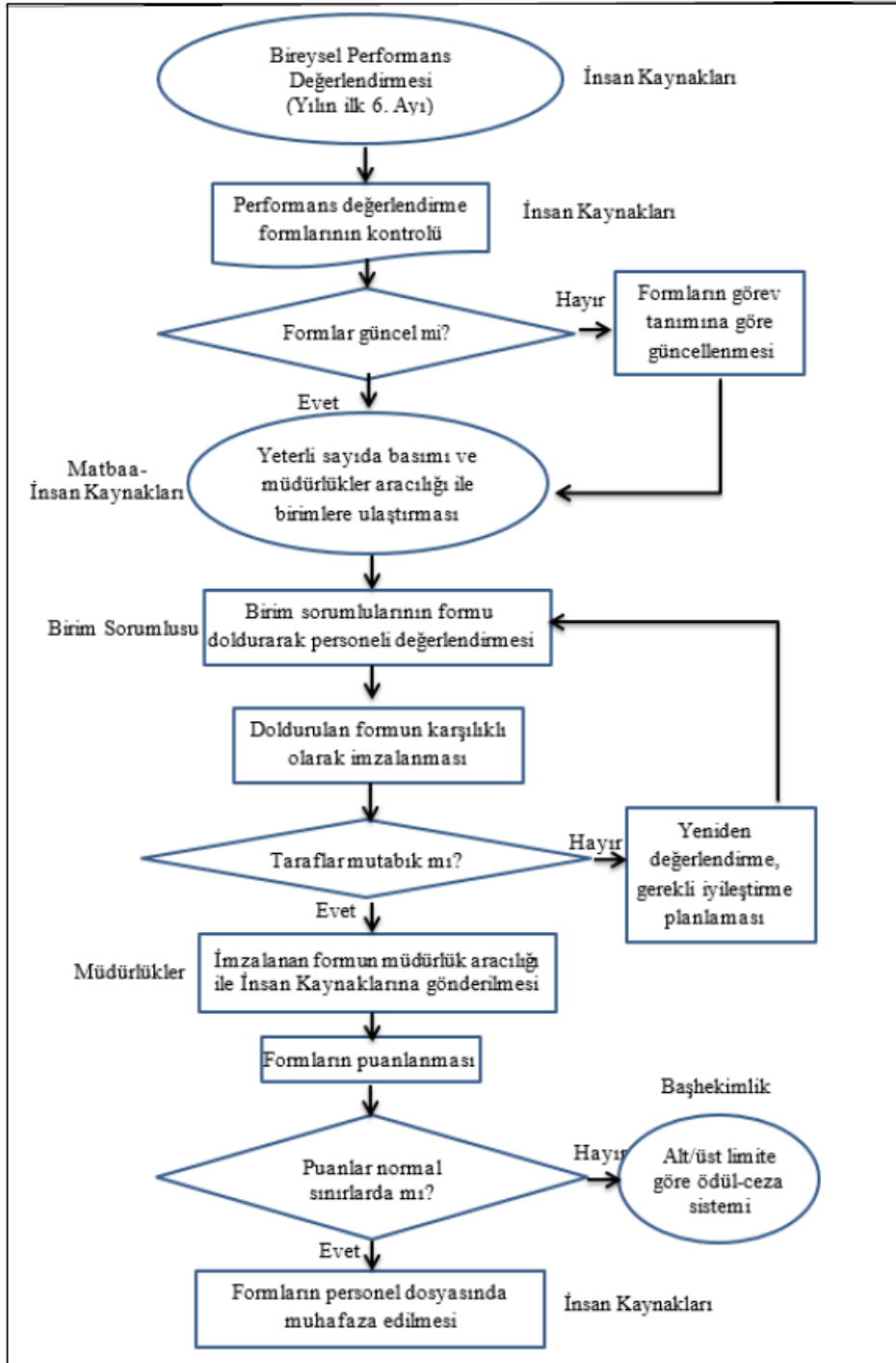
²⁷⁸ H. Canan Sümer, Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım. "Akademisyenler ve Profesyoneller Gözüyle Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi ", **Türk Psikoloji Dergisi**, 2000, 57-90, s. 59.

uğradığı ve hizmet aldığı bir hale bürünmesi neticesinde işletme / müşteri ilişkisi ortaya çıkmaya başlar. Hastanelerin yönetim birimleri müşterilerin tatmin düzeyinin yükseltilmesini amaçlamaktadırlar. İfade edilen bu sebepten dolayı klinik bulgular ve maliyetler yöneticiler açısından önemli bir yere sahiptir. İdari kadroda yer alan personel ile klinik personeli hastaların ihtiyaçlarına cevap verdikleri zaman da ve hizmet sunmaya çalıştıkları zaman istenilen hedeflere ulaşmış olurlar. Örgüt içerisinde görev üstlenen personele iş olanağı, kariyer edinme ve kendisini geliştirme fırsatı verildiğinde istenilen sonuca ulaşılmış olur. Sürdürülen bu sürece büyüme ve öğrenme safhalarının da ilave edilmesi gerekmektedir²⁷⁹.

Sağlık sisteminde önemli bir reform olan ve 2003 yılında başlatılan sağlık sisteminin yönetiminin kalitesinin ve verimliliğinin iyileştirilmesini amaçlayan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi(PDEÖS) ile kamu hastanelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşılması ve maaş dışında ödenecek ek ücretlerin belirlenen bir tavan çerçevesinde performans göstergelerine dayalı olarak ödenmesi amaçlanmaktadır. Bu sistem karmaşık olmakla birlikte belirli standartları içeren bir süreçten oluşmaktadır. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin (PDEÖS), ilerleyen zaman içerisinde bazı kriterler eklenmek suretiyle yenilediği görülmektedir. 280 Sistemde hizmet verilen birim bazında değerlendirme yapılmakta, Bakanlık tarafından belirlenen hizmet envanterinde yer alan kriterler göz önüne alınarak personelin: görevi, unvanı, çalışma süresi, çalışma şartları, hizmete olan katkısı, serbest çalışması olup olmadığı, muayene sayısı, performansı, yapılan ameliyetler, girişimsel tedaviler, iş riski gibi çalışma unsurları da esas alınmaktadır.

²⁷⁹ Mehveş Tarım, "Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)," *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 2, 2004, 233-248, s. 241.

²⁸⁰ Seyhan Çil Koçyiğit ve Nursen Karadoğan, "Sağlık İşletmelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi (PDEÖS) ve Maliyetlere Etkisi: Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, 2017, s.505-526.



Şekil-6 Personel Performans Değerlendirme Süreci Tablosu

Şekil 6'da görüldüğü gibi²⁸¹ performans değerlendirmesi; yönetici ile çalışan arasındaki iletişim kopukluğunun giderilmesi ve iletişim düzeyinin artırılması, beklentilerin karşılıklı bir şekilde ifade edilmesi, personelin görevlerini hangi ölçüde

²⁸¹ Pınar Yalçın Balçık, Kemal Yenilmez ve Sırma Pınar Şahin, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde Bireysel Performans Değerlendirme Süreci, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19/1, 2016. 87-99. s. 92.

başardığının, bilgi ve becerilerinin yeterli olup olmamasının belirlenebilmesi gerekmektedir. Ayrıca personelin yetkin olup olmadığının bilinmesi, personelin kuruma bağlılığı ve motivasyonunu artırmak suretiyle etkin ve verimli çalışmanın sağlanabilmesi, iyi olan performansın pekiştirilerek örnek olmasının sağlanması, kötü olan performanslarında sebeplerinin ortadan kaldırılmasını sağlamak, personelin kendi çalışma biçimini gözden geçirerek eksik ya da başarılı olan yönlerini fark edebilmelerinin sağlanması, yöneticilerinde aynı şekilde kariyer yapabilme imkânı sağlayacağı kişileri belirlemesi ve hedeflenen eğitim ihtiyacına ışık tutması amacı ile yapılmaktadır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMETLERİ

5.1. SAĞLIK HİZMETLERİNİN TANIMI VE AMACI

Sağlık hizmetleri, birey ve toplum sağlığının korunması, ruhen, bedenen ve sosyal yönden oluşabilecek hastalıkların tedavi edilmesi ile insanların mutlu yaşayabilmeleri için yapılan faaliyetlerin tümünü içermektedir. Aile planlaması, anne-çocuk sağlığı, çevre sağlığı, medikal araç ve gereçler ile ilaç üretimi, tıp eğitimi, bireylerin sağlıklarının korunması, hastaların iyileşmesi ve kişilerin sağlık yönünden yaşam kalitelerinin yükseltilmesine ilişkin tüm hizmetler bu faaliyetler arasında yer almaktadır. Sağlık hizmetleri temel olarak koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri ve rehabilite edici sağlık hizmetleri olarak sınıflandırılmaktadır. Sağlık hizmetlerinin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁸²;

1. Sağlık hizmetlerinin kamusalılığı,
2. Erdemli hizmet sunma özelliği,
3. Dışsallık özelliği,
4. Sağlık hizmetlerinde devlet müdahalesinin zorunluluğu özelliği,
5. Sağlık hizmetleri tüketiminde talep belirsizliği özelliği,
6. Sağlık hizmetlerinin tekel olma yönünde eğilimi özelliği,
7. Sağlık hizmetlerinin enformasyon asimetrisi özelliği,
8. Sağlık hizmetlerinde yatırım özelliği,
9. Sağlık hizmetlerinin dağıtımında adaletli olunması gerekmektedir.

Toplumdaki bireylerin, ruhen ve bedenen sağlıklı yaşamaları, sağlıklarına kavuşmalarında oldukça önemli bir rolü bulunan sağlık hizmetlerinin gün geçtikçe daha karmaşık yapıya sahip bir sistemden oluştuğu görülmektedir. İnsan sağlığı açısından pozitif etkileri tartışılmayacak kadar net olsa da sağlık düzeyinin korunması ve sağlık düzeyindeki olumsuz değişikliklerin iyileştirilmesinde sağlık hizmetlerinin tek başına etkili olamayacağı gerçeğini göz ardı etmemek gerekmektedir. Genetik, sosyal, ekonomik ve çevresel faktörlerin de sağlık düzeylerinin korunması ve ortaya çıkabilecek olumsuzlukların düzeltilmesinde etkili olduğu söylenebilir²⁸³. Hayatımızın devamını sağlayabilmek için sağlığımızı korumamız birinci şarttır. Toplum ve birey olarak bedenen, ruhen ya da sosyal yönden

²⁸² Mehmet Emin Kurt, *Türk Siyasal Hayatında Ak Parti Dönemi* (Editor: Seyfettin Aslan ve Yılmaz Demirhan), Kamu Yönetiminde Değişim, Kamu Politikaları Kurumsal İlişkiler, Ekin Yayınevi, Bursa, 2016, s. 152.

²⁸³ Oktay Alpugan, "Sağlık Hizmetlerinin Ekonomik Açıdan İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 1984, Cilt: 40, Sayı: 1-4, 133-160, s. 140.

karşılaşabileceğimiz risklerden korunmak ya da bunlar nedeniyle oluşan rahatsızlıkların iyileştirilebilmesi için sağlanan hizmetler sağlık hizmetlerini oluşturmaktadır.

5.1.1. Sağlık Hizmetleri Kavramı

Sağlık kavramına bakıldığında yaygın şekli ile insanın sakatlık ve hastalığının olmaması ile birlikte bedensel, ruhsal ve sosyal açıdan tam iyilik halini taşıması olarak tanımlanabilmektedir. Bu kavramın Türkçe’de tam olarak karşılığı esenlik, sıhhat ya da sağaltma, sağaltım kelimeleri olsa da, ölü olmamak durumunu gösteren ve sağ kökünden türetildiği görülen sağlık ve buna benzer sözcükler, yanlış dahi olsa yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Sağlık elde edilen ve korunması amaçlanan faaliyetleri kapsamakta iken; asıl sağlık hizmetleri alanları ve etkili hizmet alanlarında verilen hizmetler, sağlık hizmetleri olarak adlandırılmaktadır²⁸⁴.

Geleneksel anlayışa göre, sağlık kavramına bakıldığında hastalık durumunun olmadığı şeklinde algılanmakta ve tanımlanmaktadır. Tanımlamanın bu şekilde yapılması ile hastalık kavramı ön plana çıkmaktadır. Toplumların/kişilerin sağlığı bu kavram çerçevesinde değerlendirilmektedir. Hastalık kavramının, tarihte çeşitli dönemler ve farklı kültürlerde değişik şekillerde algılandığı görülmektedir. Örneğin; İshalin Türkiye’de yakın döneme kadar hastalık olarak kabul edilmediği bilinmektedir. Trahom ve şark çibani gibi hastalıkların yaygın oldukları toplumlarda hastalık olarak adlandırılmadığı görülmektedir. Genel gelişime bağlı olarak zamanın ilerleyerek kültür düzeyinin yükselmesi ile hastalık sayılan durumların sayısının arttığı görülmektedir. Hastalık kavramındaki değişken ve göreceli bu duruma karşın, tıp çevresi de hastalık kavramının dışında bir sağlık tanımlaması yapamayarak, süregeldiği gibi sağlık tanımını hastalık kavramı ile tanımlamaktadırlar²⁸⁵.

Sağlık hizmetinin toplum ve birey için taşıdığı önem açısından bu hizmetin sunulması öncelik taşımaktadır. Önemi fark eden farklı ekonomik ve siyasal sistemler, ortalama yaşam süresinin artırılması ve beşeri sermaye stokunu artırmak ve beşeri sermayeye nitelik kazandırabilmek için sağlık hizmetlerini oldukça önemsemektedir.

²⁸⁴ A. Erdal Sargutan, “Sağlık Sektörü ve Sağlık Sistemlerinin Yapısı”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2005, Cilt: 8, Sayı: 3, 400-428, s. 402.

²⁸⁵ Recep Akdur, “Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Avrupa Topluluğu Ülkeleri İle Kıyaslanması”, AÜ TF Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Ankara, 1999, ss. 4-5, http://www.recepakdur.com/upload/ab_turkiye_kiyaslama.pdf (Erişim Tarihi: 02.05.2018).

Sağlık hizmetlerinin en iyi şekilde sunumu için öncelikle finansman kaynaklarının yeterli ve sağlam olması gerekmektedir²⁸⁶.

5.1.2. Sağlık Hizmetlerinin Amacı

Sağlık hizmetleri; toplumda fertlerin tümüne, ihtiyaç duydukları tüm sağlık hizmetlerini sağlık yönünden yaşam süresinin ve kalitesinin artırılması esasına dayanarak, hakkaniyet ve eşitliği gözeterek insanların beklenti ve gereksinimlerine uygun, kaliteli, ucuz, yararlanılabilir, yeterli, etkili, verimli, bilimsel yönetim ilkelerine dayalı yönetim tarzını benimseyen bir ortam hazırlamayı amaçlamaktadır. Sözü edilen bu amaçların yanında sağlık hizmetleri; sağlıkta sosyo-ekonomik ve bölgeler arası düzey farklılıklarını azaltan, hasta haklarını gözetten, aile-birey ve toplumu bilinçlendirip bilgilendiren, toplum sağlığının korunmasını ve geliştirilmesini sağlayacak şekilde sosyal, coğrafi ve diğer unsurlarla sınırlanmadan en iyi şekilde çalışan yapılar içinde hizmet verilmesi, sağlık hizmetlerinin amaçlarını oluşturmaktadır²⁸⁷.

Sağlık kuruluşları tarafından verilen hizmetlerin arzu edilen düzeyde yürütülebilmesi, ayrıca bürokratik işlemlerin en aza indirilmesi amacıyla döner sermayeye ait gelirlere makine, tıbbi cihaz, teçhizat alımı, bunların onarımı, gayrimenkullerin bakım ve onarımına ilişkin giderler ve demirbaş malzemelerin alımları için İl Sağlık Müdürlükleri yetkili olmaktadır. Genel bütçe kaynakları yanında temel sağlık hizmetleri için ayrılan finansman kaynağının da genişlemesi sağlanmaktadır²⁸⁸. Sağlık hizmetleri toplumun her kesimine ve toplumda yaşayan tüm fertlere yaşamlarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için ihtiyaçlarına göre talep ettikleri sağlık hizmetlerinden hakkaniyetli ve eşit bir şekilde faydalanmalarını sağlamak, ayrıca sağlık sorunları ile karşılaşmadan gerekli koruma hizmetlerini verebilme amacını taşımaktadır.

Sağlık hizmetleri, toplumun her bir ferdine, ihtiyaç duydukları tüm sağlık hizmetlerini sağlık yönünden yaşam süresinin ve kalitesinin artırılması esasına dayanarak, hakkaniyet ve eşitlik içinde, bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun, kaliteli, ucuz, yararlanılabilir, verimli etkili ulaşılabilir, bilimsel yönetim ilkelerine uygun yönetilen ortamları amaçlamaktadır. Sağlık hizmetlerinin amaçları arasında; sosyo -

²⁸⁶ Coşkun Can Aktan ve Abdulkadir Işık, 2012, *Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı ve Alternatif Yöntemler* Retrieved, 2014, 1-6, s. 1.

²⁸⁷ A. Erdal Sargutan, "Sağlık Sektörü ve Sağlık Sistemlerinin Yapısı", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2005, Cilt: 8, Sayı: 3, 400-428, s. 403.

²⁸⁸ Akdağ, a.g.e., s. 173.

ekonomik ve bölgeler gruplar arasında farklılıkları azaltan, hasta haklarını gözeten, bireyi, aileyi ve toplumu bilgilendirip, çağdaş yaşam koşulları ile uyumlu bir bilinç ve davranış kazandırılması yer almaktadır. Sağlık hizmetleri aynı zamanda; bilinçlendirerek toplum sağlığını koruyup geliştirerek devamını sağlayacak şekilde, coğrafi, maddi, sosyal ve diğer unsurlarla olabildiğince sınırlamayan hem topluma hem ferde sağlıklı yaşama dair bilgi, istek, şuur ve davranışın kazandırılması, sağlıklı bir toplumsal, çevresel ve kişisel ortamlar da oluşturmayı amaçlamaktadır²⁸⁹.

5.1.3. Sağlık Hizmetlerinin Tarihsel Gelişimi

Sağlık hizmetlerini Türkiye'deki tarihsel açıdan Osmanlı ve Cumhuriyet dönemleri olarak incelemek elde bulunan bilgilerin yetersiz olması nedeniyle karşılaştırma amaçlı değil yapısal farklarının anlaşılması yönünden önem taşımaktadır. Sağlık hizmetlerinde yaşanan değişimlerin toplumun kültürel ve sosyo-ekonomik yapısı ve bilimsel gelişmelerle yakın ilişkisi bulunmaktadır. Başka bir deyişle imparatorluktan ulus devlet anlayışına geçişin özellikle başta sağlık ve eğitim olmak üzere kamuda hizmet anlayışında köklü ve önemli değişimleri getirdiği görülmektedir²⁹⁰.

Ekonomik gelişmenin temel aracı, sağlık hizmetlerinin kaliteli sunulması ve iyileştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Türkiye'de sağlık hizmetlerine ve harcamalarına ait göstergeler, gelişmiş ülkeler seviyesinde olmamakla birlikte orta seviyede bulunmakta ve gelişme sürecini devam ettirmektedir. Ayrıca sağlık hizmetlerinde arz ve talebe ilişkin dengesizce bir dağılım olduğu görülmektedir. Sağlık hizmetlerinde arz yönünden; hastane, sağlık ocağı, hekim, sağlık personeli sayısında, teşhis ve tedavi araçlarının kalitesi ile miktarında yetersizlikler bulunmakta iken, sağlık hizmeti talebinde; kişi başına düşen gelirin düşük olması, koruyucu ve tedaviye yönelik hizmetlerden yararlanma konusunda ihmal ve bilinçsizlik gibi sebeplere dayalı sorunlar yaşanmaktadır²⁹¹. Türkiye'de sağlık hizmetleri konusunda önemli bir yol kat edildiği görülse de henüz tam anlamıyla hizmet sunumu istenilen düzeyde değildir. Bireylerin ve toplumun özellikle koruyucu sağlık hizmetleri konusunda yeteri kadar bilinçli olmadığı görülmektedir.

²⁸⁹ Sargutan, a.g.e., s. 403.

²⁹⁰ Aytül Kasapoğlu, "Türkiye'de Sağlık Hizmetlerinin Dönüşümü", *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 2016, Cilt: 19, Sayı: 2, 131-174, s. 133.

²⁹¹ Ramazan Armağan, "1990 Sonrası Gelişmeler Bağlamında Sağlık Harcamalarında Finansman Sorunu ve Türk Kamu Maliyesindeki Yeri", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 8, Sayı: 15, 147-174, ss. 170-171.

5.1.4. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri, Yararları ve Sınıflandırılması

5.1.4.1. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri

Sağlık hizmetlerinin bir özelliği de bu hizmetlerin ertelenmemesidir. Sağlık hizmetleri genel olarak sağlık sorunu ortaya çıktığında karşılanmaktadır. Özellikle kişiye acı ve ağrı veren ve sağlığını tehlikeye düşürecek/düşüren acil sağlık hizmetlerinin talebinin ertelenmemesi gerekmektedir. Sağlıkta yaşanacak ihmal bireyin ölümü ile sonuçlanabilmektedir. Sağlık hizmetlerinin özelliklerine ilişkin şekil aşağıda yer almaktadır²⁹².



Şekil-7 Sağlık Hizmetinin Özellikleri

Sosyal devlet ilkesi kapsamında, bulunduğumuz yüzyılda sağlık hizmetleri ağırlıklı olarak kamu ile kamu gözetiminde bulunan iktisadi faaliyetlerden

²⁹² Aktan ve Işık, a.g.e., s. 2.

oluşmaktadır. Çeşitli kaynakların farklı başlık ve sıralamalarında yer alan sağlık hizmetlerinin başlıca özellikleri dışsallık yayması, kamusal mal kavramı, erdemli mal kavramı ile ilintisi, ölçek ekonomisini gerektirebilmesi olarak sayılmaktadır. Sağlık hizmetlerinin özellikleri arasında; üretim şeklini ve miktarını belirleyen otoritelerin varlığı, bilgi asimetrisi faktörü, belirsizlik altında seçim faktörü, hastalık riskinin ve tüketiminin önceden belirlenememesi, tüketim seviyesinde toplumsal alt ve üst sınırların bulunması da yer almaktadır.²⁹³

İnsanların sağlık düzeylerini yüksek derecede koruyacağı yaşam şartlarının oluşturulması, hakkaniyet sağlanarak toplum içerisinde sahip oldukları değerler doğrultusunda yaşamlarını sürdürebilmelerinin güvence altına alınması konuları kamu düzenini oldukça ilgilendirmektedir. Sosyal sınıf ayrımları, şehirleşme, iklim değişikliği gibi sağlığa yönelik tehditlerle mücadele hükümetlerin birincil sorumlulukları arasında yer almaktadır. Sağlığı tehdit edici unsurları yok etmek ve sağlığın geliştirilmesi yönünde farklı sektörlerinde içinde yer aldığı çeşitli düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Sağlık hizmetlerinin sürdürülmesinde başarı ancak bazı kamu politikalarının oluşturulmasıyla mümkündür. Yani ilk olarak sağlık problemlerinin ele alınmasını öngören programlar ve teknik politikalar gerekmektedir. Hatta küreselleşen dünyada bu toplumsal politikaların sadece ülke ile sınırlanmaması uluslararası düzeyde ele alınması gerekmektedir²⁹⁴. Sağlık hizmetleri sosyal devlet ilkesinin önemli bir unsuru olarak ertelenme mümkün olmayan bir hizmettir. Genellikle kamu ve kamu denetiminde bulunan özel sağlık kurum ve kuruluşları tarafından verilen sağlık hizmetleri, bireylerin ve toplumun sağlıklı yaşama, hastalıklardan korunma gibi hayati ihtiyaçlarını gidermeye yönelik önemli bir işlevi bulunmaktadır.

5.1.4.2. Sağlık Hizmetlerinin Yararları

Sağlık hizmetlerinden sağlanan ekonomik faydalar, sağlık hizmetleri sonucunda bireyin üretmeye yönelik gücünün korunması veya artırılması, zaman içerisinde ortaya çıkabilecek bazı hastalıkların tedavisi için katlanılması gereken masrafların bu hizmetler sayesinde şimdiden önlenmesine yönelik çalışmalar sağlık hizmetleri tarafından sağlanan ekonomik yararlar arasında yer almaktadır. Hastalanan ya da tıbbi yardıma ihtiyacı olan bireyin bir kısım, acı, ıstırap ve şüphelerden sağlık hizmetleri aracılığı ile kurtulması ise sağlık hizmetlerinin ekonomik olmayan yararları

²⁹³ Ferhat Sayım, "Sağlık Hizmetinin Özellikleri", *Sosyal Bilimler Akademik Ar-Ge Dergisi*, 2015, Cilt: 15, Sayı: 1, 1-12, ss. 5-6.

²⁹⁴ Aydın, a.g.e., s. 44.

arasında sayılmaktadır. Sağlanacak yararların daha da artırılması için sağlık hizmetlerin kalitesinin artırılması oldukça önem taşımaktadır²⁹⁵.

5.1.4.3. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Koruyucu sağlık hizmeti, tedaviye yönelik sağlık hizmetleri ile uzun süreli bakım hizmetleri ve rehabilitasyon hizmetlerinin sunulması temel sağlık hizmetlerini oluşturmaktadır. Bu sağlık hizmetleri farklı şekillerde sunulmaktadır. Temel sağlık hizmetleri tam kamusal mal özelliğine sahip olması nedeniyle, bu hizmetlerin tümüyle piyasa tarafından sunulması mümkün olmamaktadır. Temel olarak koruyucu sağlık hizmetleri dışında bulunan sağlık hizmetlerinin sunumuna yönelik farklı yöntemler uygulanabilmektedir. Bu yöntemler, devlet tarafından doğrudan sunum yönteminden ortak girişim yöntemini de içine alan geniş bir alan içerisinde yer almaktadır. Yerelleştirme, özelleştirme, serbestleşme ve gönüllüleştirme gibi eğilimler alternatif sunum yöntemlerinin içerisinde yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin sunumu konusunda yerel yönetimlerin yetkilerinin artırılmakta, özel kesimin sağlık piyasasına girişinde engeller azaltılmakta, piyasaya giriş serbestliği tanınmakta, bazı sağlık hizmetlerinin sunumunun tamamı özelleştirilmekte ve kâr amacı olmayan üçüncü sektör olarak adlandırılan gönüllü kuruluşlar sağlık alanına yönelik hizmetleri için teşvik edilmektedir²⁹⁶.

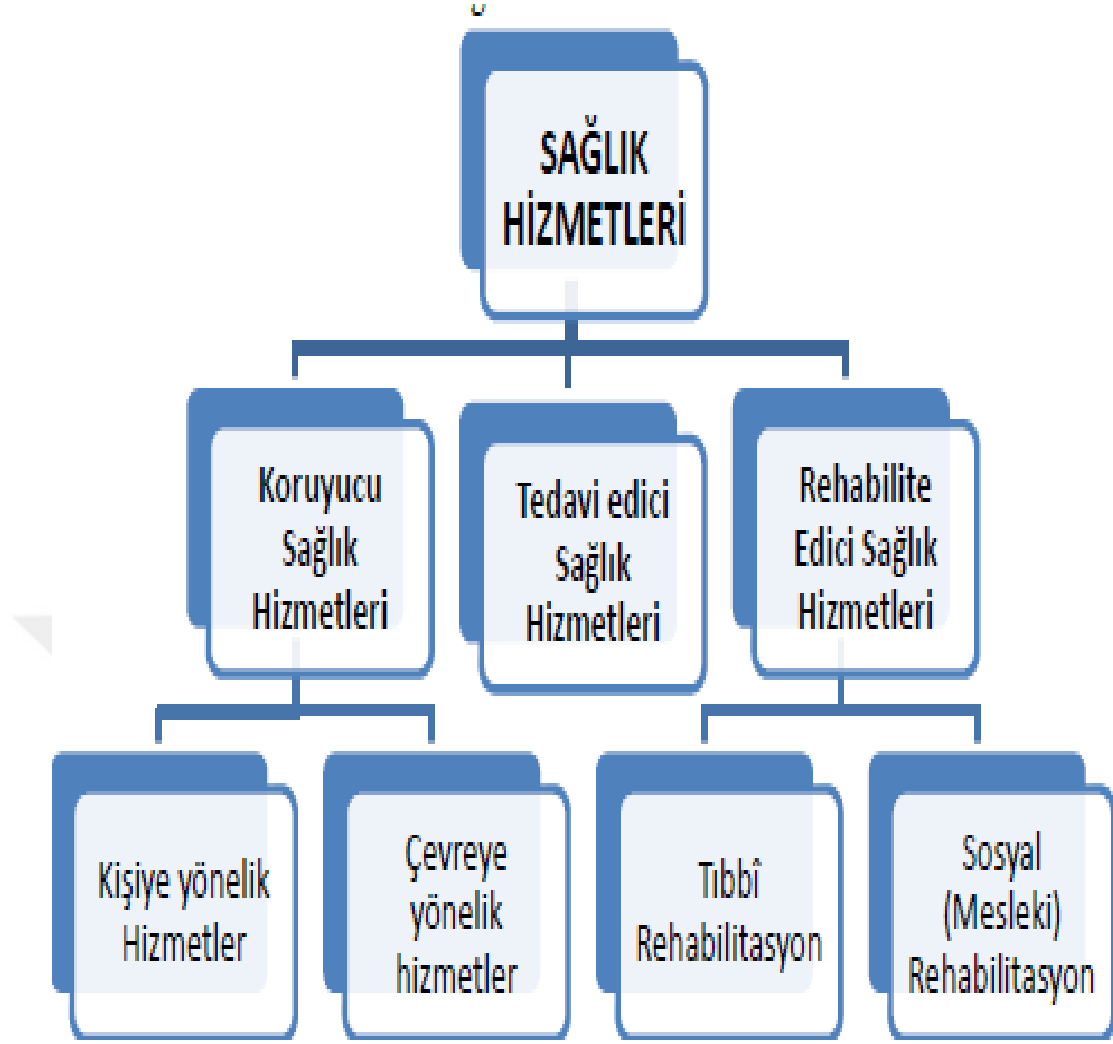
Sağlık hizmetleri niteliklerine bakıldığında birbirini tamamlamasına rağmen kolay anlaşılması, etkinlik sağlanması, fayda maliyet analizinin yapılması vb. amaçlarla sağlık hizmetlerinde sınıflandırılmaya gerek duyulduğundan bu hizmetler genel başlıklar olarak üçe ayrılmaktadır²⁹⁷;

1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri
2. Tedaviye Yönelik Sağlık Hizmetleri
3. Rehabilitasyon Edici Sağlık Hizmetleri

²⁹⁵ Kerem Karabulut ve Şükrü Yapraklı, "Sağlık Hizmetlerinde Algılanan Kalite Düzeyinin Belirlenmesi-Erzurum'da Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2001, Cilt: 15, Sayı: 1-2, 117-130, s. 119.

²⁹⁶ Aktan ve İşık, 2007, a.g.e., s. 7.

²⁹⁷ T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Sağlık Hizmetleri, *Sağlık Hizmetleri ve Personel Yönetimi*, Ankara, 2015, s. 4.



Şekil-8 Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması.

Şekil 7’den de anlaşılacağı gibi, sağlık hizmetleri sınıflandırmasında yer alan koruyucu sağlık hizmetlerine ilişkin faaliyetleri kişiyeye yönelik hizmetler, çevreyeye yönelik hizmetler, rehabilite edici sağlık hizmetlerini de tıbbî rehabilitasyon ve sosyal (mesleki) rehabilitasyon olmak üzere kendi içlerinde sınıflandırmak mümkündür²⁹⁸.

5.1.4.3.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Hastalıklar oluşmadan önce bireylerin korunması amacı ile verilen hizmetlerin tümünü kapsamaktadır. Kendi içinde kişiyeye yönelik hizmetler ve çevreyeye yönelik hizmetler olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Sağlık Hizmetleri: Kişinin çevresinde bulunan ve sağlığını olumsuz yönde etkileyen fiziki, kimyasal, biyolojik ve sosyal etkenlerin yok edilerek ya da bu etkenlerin kişileri etkilemesinin önüne geçerek

²⁹⁸ T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Sağlık Hizmetleri, a.g.e., s. 4.

çevrenin olumlu hale getirilmesi için gösterilen çabalardan oluşmaktadır. Başlıca sunulan hizmetler ise²⁹⁹;

1. Yeterli miktarda temiz suyun sağlanması,
2. Sıvı ve katı atıkların zararlı etkilerinin yok edilmesi,
3. Konut sağlığı,
4. Endüstri sağlığı,
5. Haşerelerle mücadele,
6. Hava kirliliğine karşı önlemler alınması,
7. Radyasyon ve gürültüyle savaş,

8. Sunulan bu hizmetlere bakıldığında çevreye yönelik hizmetlerin sağlık sektöründen ziyade diğer sektörleri ve meslek gruplarını ilgilendirdiği görülmektedir. Burada sağlık sektörü temel görev olarak danışmanlık, yol göstericilik ve denetimi ele almaktadır.

Koruyucu hizmetler yürütülürken yaygın olarak yapısal, kişisel ve finansal açıdan birçok engelle karşılaşmakta ve bunlar sağlık sistemi, doktor ve hasta ile ilişkilidir. Sağlık sistemi açısından engeller, yetersiz bütçe ayrılması, sağlık sigortasında eksiklik, nüfus artışı, bilimsel destek açısından eksiklikleri bulunan tarama programları, bilgi sistemlerinin yetersizliği, önleyici sağlık hizmetlerinin maliyetlerine karar veren siyasi faktörlerden oluşmaktadır³⁰⁰. Koruyucu sağlık hizmetleri hâlihazırda Türkiye’de birinci basamak sağlık kuruluşları arasında yer alan aile hekimlikleri ve toplum sağlığı merkezleri aracılığı ile yapılmaktadır. Koruyucu aşılar, doğum öncesi ve sonrası kontroller, olası risk oluşturabilecek hastalıkların tespit edilerek önlenmesine yönelik çalışmalar koruyucu sağlık hizmetleri arasında yer almaktadır. Bu hizmetler hastalığın önlenmesine yönelik hizmetlerdir.

5.1.4.3.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri

İnsanların hastalandıktan sonra sağlıklarına tekrar kavuşmaları için yapılan çalışmalardan oluşmaktadır. Kendi içerisinde; birinci basamak tedavi hizmetleri (ayaktan tedavi ve ilk başvuru), ikinci basamak tedavi hizmetleri (yataklı tedavi) ve üçüncü basamak tedavi hizmetleri (uzmanlaşmış, üst düzeyde hizmet veren ve

²⁹⁹ Akdur, a.g.e., s. 5.

³⁰⁰ Oya Özdemir vd., Sağlık Reformu Sürecinde Türkiye ve Avrupa’da Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinin Değerlendirilmesi, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 2003, Cilt: 56, Sayı: 04, 207-216, s. 214.

yüksek teknolojinin kullanıldığı merkezler) olarak üç kademe yer almaktadır. Hizmetler tamamen sağlık sektörü ve sağlık çalışanlarınca yürütülmektedir³⁰¹.

Tedavi edici sağlık hizmetlerini oluşturan üç basamak aşağıda açıklanmaktadır³⁰²;

1. Birinci basamak tedavi hizmeti: Hastalar tarafından ilk başvuru, evde ya da ayakta tedavi edilmeleri için başvurdukları kuruluşlardan oluşmaktadır. Bu hizmetler toplum sağlığı merkezlerinde, kurum hekimlikleri, aile hekimliklerinde verilmektedir. Birinci basamaktaki imkânların yetersiz geldiği durumlarda hastalar ikinci basamakta tedaviye sevk edilmektedirler.

2. İkinci basamak tedavi hizmeti: Hastaların yatırılması suretiyle tanı ve tedavi hizmetinin verildiği hastanelerden oluşmaktadır. Hastaların tedavileri uzman hekimler tarafından yapılmaktadır.

3. Üçüncü basamak tedavi hizmeti: Bu hizmet tıp teknolojisinin en üst düzeylerde kullanıldığı üniversite hastaneleri, ruh ve sinir hastalıkları hastaneleri, sanatoryumlar, kanser araştırma merkezlerinde verilmektedir. Birinci ve ikinci basamakta tedavi edilemeyen hastalar sevk edilmek suretiyle bu sağlık kuruluşlarında tedaviye gönderilmektedir. Hastaların üçüncü basamağa direkt olarak başvurmaları aşırı yoğunluğa ve hizmette aksamalara yol açabilmektedir.

Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerine yönelik faaliyetlerde sürekliliğin sağlanması gerekmektedir. Bu kavramların kimi zaman biri diğerinden önemsiz gibi ifade edildiği düşünülse de birbirinden ayrı tutulmaması ve her iki hizmetin sunumunda da başarı sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle bir yandan çocuklarımızı en modern aşılarla engellenebilir hastalıklar ve kazalardan korurken diğer taraftan sağlık sorunları ile hastane kapılarına gelen bireylerin tedavi ihtiyaçlarını gidermeye gayret gösterilmesi gerekmektedir. Bütünleşik bir anlayışla bu hizmetlerin birlikte yürütülmesi önem taşımaktadır³⁰³. Üç basamaktan oluşan tedavi edici sağlık hizmetleri teşhise ve tedaviye yöneliktir. Birinci ve ikinci basamakta çözümü bulunamayan ve akademik bilgi gerektiren hastalıkların tedavisi için üçüncü basamak tedavi hizmetleri devreye girmektedir.

³⁰¹ Akdur, a.g.e., s. 6.

³⁰² T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Sağlık Hizmetleri, a.g.e., ss. 6-7.

³⁰³ Akdağ, a.g.e., s. 9.

5.1.4.3.3. Rehabilitasyon Hizmetler

Rehabilite edici sağlık hizmetleri; Toplumda kalıcı zihinsel ve bedensel bozuklukları mevcut insanlar da bulunmaktadır. Rehabilite edici sağlık hizmetleri, kazalar ve hastalıklar nedeniyle ortaya çıkan kalıcı sakatlıklar ve bozuklukların günlük yaşantıyı etkilemesinin önüne geçilmesi veya bu etkinin azaltabilmesi, bireyin ruhsal ve bedensel yönden başkalarına bağımlılığı olmadan hayatını sürdürebilmesi amacıyla düzenlenmektedir. Bu durumda olan kişilerin üretken bir yaşamlarının olması ve sosyal açıdan yeterli duruma getirilebilmelerinde sosyal çevre ve bu hizmet oldukça önem taşımaktadır. Bu hizmetler yataklı yada yataksız rehabilitasyon merkezlerince sağlanmaktadır. Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğine göre, rehabilitasyon merkezleri; sinir, adale, kemik ve organ sistemindeki hastalıklar ile yaralanma, kaza ve cerrahi tedavilerin sonucunda oluşan sakatlık ve arızaların tıbbi rehabilitasyonun uygulandığı yataklı kurum yada servisler olarak belirtilmektedir. Rehabilitasyon hizmetlerini sosyal ve tıbbi rehabilitasyon olarak iki ayırmak mümkün olmaktadır³⁰⁴.

Ulusal sağlık sisteminin önemli bir parçası olan sağlık hizmetlerinin ekonomik ve sosyal gelişmeyle de yakın ilişkisi bulunduğu dile getirilmektedir. Temel sağlık hizmetlerinde başarı sağlanması doktor, hemşire ve farklı alanlarda bilgi sahibi personeller ile yürütülmesi ile mümkündür. Buradan yola çıkarak “Toplumsal düzeyde temel sağlık hizmetleri, kapsamlı bir tıbbi hizmet sisteminde birincil öneme sahiptir. Bu sistem tüm ülkelerde nüfusun tamamını kapsayan korumaya yönelik, tedavi edici ve rehabilitasyon hizmetlerini oluşturmakta olduğu ana düşüncesini içeren tarihi karar tasarısı Yönetim Kurulu tarafından kabul edilmiştir³⁰⁵.”

Bireye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri, tanıya ve tedaviye yönelik hizmetler ile rehabilitasyon hizmetlerinin dışındaki temel sağlık hizmetlerinin daha verimli ve etkili şekilde sunulması amacıyla toplum sağlığı merkezleri oluşturulmuştur. Toplum sağlığı merkezlerinde yer alan aile hekimlerine; ana çocuk sağlığı, aile planlaması ve aşılama gibi hizmetlerde Sağlık Bakanlığınca düzenlenen yıllık programa uygun ve ücretsiz lojistik destek sağlanmaktadır. Aile ve toplum sağlığı uygulamaları bu şekilde, bütünleştirilerek birbiri ile uyumlaştırılan birinci basamak sağlık hizmetleri yapılanmasının sağlandığı görülmektedir. Toplum sağlığı merkezlerinde halk sağlığı

³⁰⁴ T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Sağlık Hizmetleri, a.g.e., s. 9.

³⁰⁵ S. Aydın, Alma-Ata'dan günümüze temel sağlık hareketi, Türkiye sağlıkta dönüşüm programı ve temel sağlık hizmetleri, Bölüm 2, Sayı: 1, 24-47, s. 29.

uzmanları, aile sağlığı merkezlerinde ise aile hekimliği uzmanları görev almaktadır³⁰⁶. Bu hizmetler iki grup olarak hizmet verir. Tıbbi rehabilitasyon hizmetleri hastalığın getirdiği hasarların etkilerini gidermeye yada en aza indirmeye yönelik (örneğin, fizik tedavi) hizmetlerdir. Sosyal Rehabilitasyon hizmetleri ise bireylerin sosyal yönden yaşadıkları rahatsızlıkların sosyal çalışmacılar ve uzmanlarca çözümlenmesine yöneliktir.

5.2. SAĞLIK HİZMETLERİNDE YAPILANMA VE SAĞLIK POLİTİKALARI

Sağlık hizmetlerinin amacı bireyleri hastalıklardan korumak için önlemler almak, sağlıklı ve uzun yaşamalarını sağlayabilmektir. Tüm koruyucu önlemlere rağmen kişiler yine de hastalandıklarında, bu defa devreye sağlık hizmetlerinin tedavi edici ve rehabilitasyonu içine alan diğer amaçları girmektedir. İlk olarak koruma/korunma amacı dikkate alındığında, sağlık hizmetlerinin vazgeçilemez ve temel bir hak, mutlak sağlanması gereken zorunlu ve hayati bir ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Bu hak birey için temel bir hak, devlet açısından temel görev ve sorumluluk, toplumsal açıdan hem görev, hem hak, hem de sorumluluk özelliği taşımaktadır. Ülkelerde sağlık sistemlerinin oluşumu o ülkenin sağlığa ilişkin değer yargıları, toplumda sağlık ihtiyacı, ulusal sağlık politikaları, sağlık hizmetlerinin sağlanacağı kaynaklar ile bu kaynakların niceliksel ve niteliksel özelliklerine göre şekillenmektedir. Türkiye’de, daha Cumhuriyet ilan edilmeden önce 3 sayılı Kanun ile Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığını kurmak suretiyle sağlık hizmetini devletin görev olarak üstlendiği görölmektedir. TBMM'nin kuruluşundan başlayarak İkinci Dünya Savaşı'nın başlangıcına kadar geçen dönemde sağlık hizmetleri sunumunun temel ilkesi kapsamında koruyucu sağlık hizmetlerine öncelik verilmektedir. Dönem dönem kopukluklar yaşansa da Türk Sağlık Sektöründe temel yapının 1980 yılına kadar sağlık hizmetinin devlet tarafından sunulması temeline dayalı devletçilik ilkesi doğrultusunda oluşturulduğu görölmektedir³⁰⁷.

5.2.1. Sağlık Hizmetlerinde Yapılanma

Genel olarak yönetimin ve özel sağlık yönetiminin öğeleri planlama, örgütlenme, çalışan istihdamı, finansman, koordinasyon, yönlendirme ve denetleme olarak bilinmektedir. Bu öğelerden planlama, yönlendirme, koordinasyon ve denetim yönetim bilimi ile ilgili öğeleri oluşturduğundan her tür sağlık hizmeti yapılanmasında

³⁰⁶ Akdağ, a.g.e., s. 146.

³⁰⁷ Esmeray Alacadağlı, "Sağlık Hizmetlerinde Yeniden Yapılanma ve Sağlık Hizmetlerinde Etkinlik", *JOEEP: Journal of Emerging Economics and Policy*, 2016, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-10, s. 1.

değişmeyen ilkeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık hizmetlerinin kamu kuruluşları veya özel sağlık kuruluşları aracılığıyla sunulması yönetimin ilkelerinin (planlama, yönlendirme, denetleme vb.) değiştirmesini mümkün kılmamaktadır. Hizmetlerin maddi yapısını veya yapılanmasını; yani örgütlenmeyi, istihdamı ve finansman şekillerini seçilen sağlık politikası etkilemekte ve belirlemektedir. Buna dayanarak bu üç unsura sağlık politikası uygulama araçları da denilmektedir. Burada sağlık hizmetlerinin maddi unsurları ile sağlık politikaları uygulama araçları tanımlanarak benimsenen sağlık politikası doğrultusunda aldığı biçimlere değinilmektedir. Örgütlenme bir sektörün amaçlarına ulaşabilmesi yönünde, o sektörün tüm öğelerinin birbiri ile olan ilişkilerini ve bu öğelerden her birinin sorumluluk, yetki ve görevlerinin açıkça belirlenmesi ve düzenlenmesidir. Sağlık hizmetlerinde kamu ve özel olmak üzere iki çeşit örgütlenme biçimi bulunmaktadır. Bir ülkede örgütlenme biçimleri tek başına kullanılabilirdiği gibi karma olarak da kullanılabilir. Ülkeler tarafından birinci seçenekte tanımlanan sağlık politikası benimsenmişse hizmetler ağırlıklı kamu örgüt ve birimlerince sunulmaktadır. İkinci seçenekte tanımlanan sağlık politikası benimsenmişse örgütlenme ve hizmetlerin sunumu ağırlıklı özel girişim tarafından yapılmaktadır³⁰⁸.

Toplum ve bireyler için sağlık oldukça önem arz etmektedir. Bireyler hastalıklardan korunmayı, çocuklarının sağlıklı bir çevre içerisinde büyümesini, çalıştıkları işyerinin hijyenik ve güvenli olmasını istemektedir. Yüksek kalitede ve güvenilir sağlık hizmetlerine kolaylıkla ulaşmak istemektedirler. Sağlık Bakanlığı'nda sağlıklı tercihler yapmaya imkân veren, bireylere güvenilir, doğru bilgilendirmenin sağlanacağı, sağlıklı yaşama teşvik edecek, sağlıklı bireyleri destekleyecek, fiziksel aktivite, beslenme, sigara içimi, alkol tüketimi vb. sağlığı etkileyen öğelerin kontrolüne destek olacak şekilde olanaklar oluşmaktadır. Sağlık hizmetlerinde; akıl sağlığına ilişkin sorunlarla daha yakından ilgilenilecek, vatandaşa sadece hizmeti alan değil hizmeti talep eden bir anlayışı benimsetebilecek yeni bir yapılanma gerekliliği doğduğu görülmektedir³⁰⁹.

Sağlık Bakanlığı tarafından hizmet sunumunun, finansmanının, planlamasının ve denetiminin daha etkin hale getirilmesi gerekmektedir. Kurumsal, mali ve yasal sorunların çözüme ulaşması için, sağlık hizmetlerinde yeniden yapılanmanın gündeme gelmesi öncelik taşımaktadır. Bu sorunların konularını ise sağlık hizmeti için ayrılan mali kaynakların yetersizliğinden, Sağlık Bakanlığının ülkedeki koşullara

³⁰⁸ Akdur, a.g.e., s. 9.

³⁰⁹ Akdağ, a.g.e., s. 126.

uygun şekilde örgütlenmemesi ve yönetilmemesi oluşturmaktadır. Yeniden yapılanma sürecine ilişkin politika ve yöntemler konusunda farklı kaynaklara başvurulmalı ve sağlık hizmetleri toplumsallaştırılmadan özelleştirilmeye kadar geniş bir yelpazede değerlendirilerek öneriler geliştirilmelidir³¹⁰.

Sağlıklı yerel çevre anlayışı artık yerini sağlıklı küresel ve yerel çevre anlayışına bırakmaktadır. Küçük ölçekli ve hesaplı bir yapılanma şekli, büyüyerek herkesin tam anlamıyla eksiksiz hizmet alabileceği şekilde bir yönetim tarzına dönüşmektedir. Merkezinde devlet olan ve örgütlenme şekli yukarıdan aşağıya doğru oluşan dikey organizasyonlar yerini özel sektör ve kamu işbirliği ile gerçekleştirilen sağlık sistemlerine bırakmaktadır. Karşılıklı yardıma ve teknik desteğe dayanan anlayıştan ziyade birlikte öğrenme ve küresel dayanışma anlayışı benimsenmektedir. Hastanelerden uzak yaşam alanlarında birinci basamakta yer alan sağlık hizmetleri ön planda iken, hizmetin devamı için sevk sistemi ile koordinasyon sağlanmaktadır. Temel sağlık hizmetleri artık daha pahalı olsa da ödenen ücret karşılığında alınan hizmet kalitesi artmaktadır³¹¹. Türkiye’de sağlık hizmetlerinin yürütümü Sağlık Bakanlığı tarafından yapılmaktadır. Teknolojik gelişmelerin de etkisi ile sağlık hizmetlerinde sürekli bir değişim ve gelişim yaşandığı gözlemlenmektedir. Değişen şartlar ve ekonomik gelişmeler sonucunda sağlık hizmetlerinde de iyileştirmeler yapılması toplumun ve bireylerin yaşam kalitesinin yükseltilmesi açısından bir zorunluluk teşkil etmektedir. Bu sebeple sağlık hizmetlerinin yapılanmasında en önemli kriter yeterli finansmanın sağlanmasıdır.

5.2.1.1. Finansman

Sağlık hizmetlerinin kaliteli, yeterli, sürdürülebilir ve ulaşılabilir şekilde sunulabilmesi için devlet tarafından gereken sağlık politikalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Devlet bu maliyetlerin finansmanını sağlayacak sistemleri oluşturmakta ve gerekli takibi yapmaktadır. Sosyal riskler niteliğine göre, fizyolojik, mesleki ve sosyo-ekonomik risklerden oluşmaktadır. Sağlık hizmetleri fizyolojik ve mesleki riskler kapsamında insanların bedenleri karşılaştıkları sıkıntılar sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçların giderilmesine yönelik olmaktadır. İnsanlar hayatlarının her evresinde sağlıklı yaşamayı arzulamakta ve bu kapsamda oluşabilecek risklere karşı sosyal güvenlik kapsamı içerisinde hastalık sigortasına yer verilmektedir. Kişilerin

³¹⁰ Arif Erençin ve Vesim Yolcu, “Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Dönüşümü ve Yerinden Yönetimi, *Memleket Siyaset Yönetim*, 2008, Cilt: 3, Sayı: 6, 118-136, s. 123.

³¹¹ Aydın, a.g.e., s. 41.

sağlıklı yaşam hakkının sağlanması devletin temel görevleri arasında yer almaktadır³¹².



Şekil-9 Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı³¹³

Sağlık hizmetlerin karşılanabilmesi için belli bir sistem oluşturulabilmesi gerekmektedir. Bu sistem gelir olarak sağlık sigortası primlerinin toplanması, bu gelirin bir fonda biriktirilmesi ve bu birikimlerin sağlık hizmeti satın alımlarında kullanılması olarak sıralanmaktadır.

Sosyal güvenlik uygulamaları, başlangıçta gönüllü kuruluşlar ve dini kurumlar tarafından gelir seviyesi düşük kişiler için yapılan yardımlara dayanmaktadır. Sonrasında, bu alanda faaliyet gösteren şirketlerin gelişerek konuya başka bir boyut kazandırdıkları görülmektedir. Yardım olarak ortaya çıkan bu uygulamalar zamanla zorunlu, daha sonraki aşamalara bakıldığında ise isteğe bağlı ve zorunlu bir yapıya dönüşerek günümüze kadar gelmektedir. Süreç içerisinde ortaya çıkan bir takım işletmelerin kişileri istekleri doğrultusunda risk ve tehlikelere karşı sigortaladıkları görülmektedir. Sosyal güvenliği hastalık, analık, iş göremezlik, iş kazası, ölüm, yaşlılık gibi nedenlerle oluşabilecek sosyal ve ekonomik problemlere karşı alınacak önlemlerle toplumun üyelerini koruması olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Bu önlemlerle çocuk yardımı, tıbbi bakım ve yardımı gibi konuların yanında bireylere durumlarına uygun olarak düzenli bir gelir sağlanmaktadır³¹⁴.

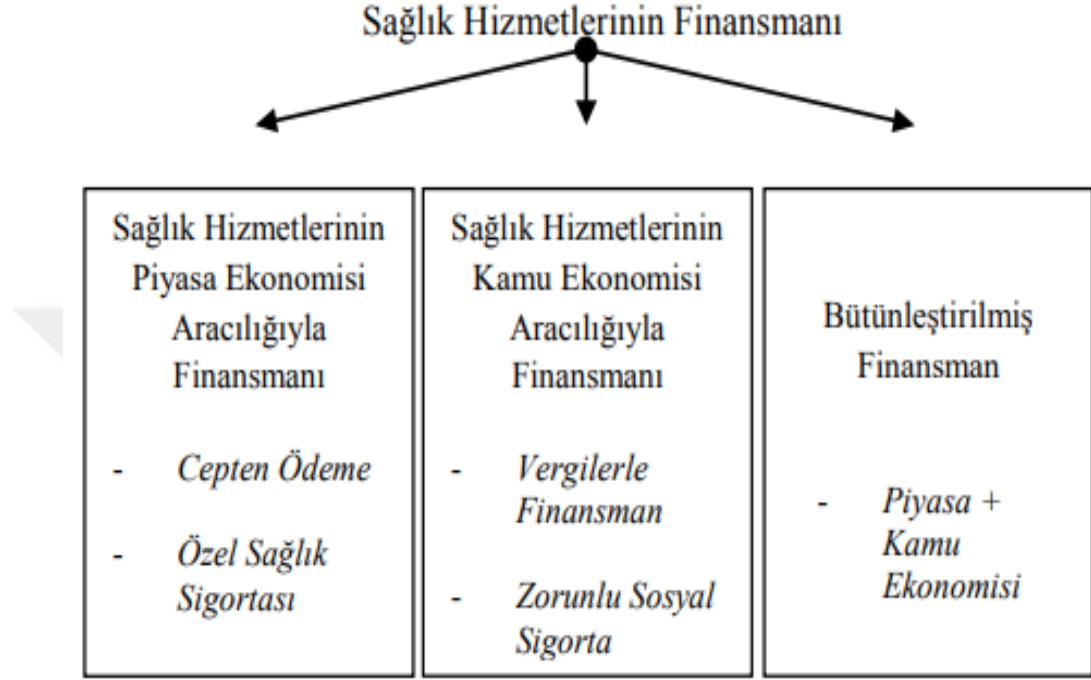
Temel ihtiyaçlardan olan ve insani haklar arasında yer alan sağlık hizmetleri, maliyet-fayda ilişkisine bakılmaksızın devlet tarafından kaynak temini gerektiren bir hizmet türü olmaktadır. Dünyada ve ülkemizde ekonomik ve sosyal kalkınmanın temel göstergeleri arasında bulunan sağlık hizmetleri oldukça önem taşımaktadır. Kamu

³¹² Ali Güvercin, vd., Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı ve Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2016, Cilt: 7, Sayı: 13, 80-94, s. 82.

³¹³ Güvercin, a.g.e., s. 84.

³¹⁴ Aktan ve Işık, a.g.e., s. 1.

ekonomisi yönünden sağlık harcamalarına ilişkin finansman, nitelik ve üretim konularında yaşanan sorunlara, ülkelerde yürürlükte olan “Sosyal Güvenlik Sistemleri” kapsamında çözüm üretilmektedir. Sağlık hizmetlerinin sunumunda etkinliğin önemi ve güçlü finansman kaynağı gerektirmesi, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerde öncelikli sorun olarak ele alınmaktadır³¹⁵.



Şekil-10 Sağlık Hizmetlerinin Finansman Çerçevesi

Şekil 9’da da bahsedildiği üzere sağlık hizmetlerinde finansman, bu hizmetlerinin toplumda istenilen düzeyde sağlanabilmesi için gereken mali kaynakların kamusal ya da piyasa kaynakları ile sağlanması ile gerçekleşmektedir. Sağlık hizmetlerinde piyasa ekonomisi cepten ödeme, özel sağlık sigortası ile kamu ekonomisi ise vergiler ve zorunlu sosyal sigorta ile finansmanı sağlamaktadır. Bunların her ikisi de bütünleştirilmiş finansman kaynaklarını oluşturmaktadır³¹⁶.

5.2.1.2. Örgütlenme

Sektörün, amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak, o sektörü oluşumunda yer alan tüm unsurların karşılıklı ilişkileri ve söz konusu unsurların her birine düşen yetki, görev ve sorumlulukların açıkça belirlenerek düzenlenmesine örgütlenme demektir. Sağlık hizmetlerinde örgütlenme özel ve kamu olmak üzere iki

³¹⁵ Armağan, a.g.e., s. 147.

³¹⁶ Ferdi Çelikay ve Erdal Gümüş, “Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Finansmanı”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 11, Sayı: 1, 177-216, s. 187.

temel biçimdedir. Ülkeler, bu örgütlenme biçimlerini tek biçimde uygulayabilecekleri gibi ikisini karma sistem olarak da uygulayabilmektedir. Birinci seçenekte yer alan sağlık politikasını benimseyen ülkeler hizmet sunumu ve örgütlenmede ağırlıklı özel girişimden faydalanmaktadır. İkinci seçenekteki sağlık politikasını benimseyen ülkelerde sağlık hizmetleri ağırlıklı kamu örgüt ve birimlerince sunulmaktadır³¹⁷.

Çıkarılan Kanun Hükmünde Kararnamelerle, Sağlık Bakanlığının sorumlulukları ve örgütlenmesi hakkında bazı değişiklikler yapıldığı görülmektedir. Bunlardan biri ise “Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı” (SSYB) olan adının 1989 yılında “Sağlık Bakanlığı” (SB) değiştirilmesidir. Bu düzenlemelere bakıldığında birinci ve ikinci basamakta yer alan sağlık hizmetlerinin verilmesi Sağlık Bakanlığının sorumluluğunda yer almaktadır. Birinci basamak hizmetleri Bakanlıkça sağlık evleri, sağlık ocakları, ana ve çocuk sağlığı ve aile planlama merkezleri, sıtma merkezleri, kanser savaş merkezleri, verem savaş merkezlerince sağlanmaktadır. İkinci ve üçüncü basamak hizmetler ise diğer özel kişilere, vakıf, dernek ve kamu kuruluşları ile birlikte Sağlık Bakanlığı verilmektedir³¹⁸.

5.2.1.3. Personel İstihdamı ve Yetiştirme

Personel Yetiştirme ve İstihdamı konuları, sağlıkta insan gücü planlanması, yetiştirilmesi ile özlük haklarına ilişkin birçok düzenlemeyi kapsamaktadır. Sağlık hizmetlerinde başarılı olabilmenin ön koşulu, toplumun şartlarına ve örgütlenme biçimine uygun nitelik ve sayıda çalışanın yetiştirilebilmesi olmaktadır. Yetiştirilmiş bu insan gücünün özlük hakkı iyileştirilmez ve çalışma ortamı yetersiz ise sağlık hizmetlerinden beklenen verim sağlanamamaktadır. Birinci seçenekte tanımlanan sağlık politikası benimsenmişse insan gücü planlaması, yetiştirilme ve istihdamını kamu örgütleri ve birimleri yapmaktadır. İkinci seçenekte ise örgütlenme özel girişim tarafından yapılmakta ve nitelik, sayı ve ücrete ilişkin unsurları tamamen piyasa koşulları belirlemektedir³¹⁹.

İşletmelerde örgütsel amaçlar doğrultusunda insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması yönetim olarak tanımlanmaktadır. Burada yönetimin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini, gereken çalışanın yetiştirilmesini ve çalışanlar için yaşamın kolaylaştırılmasını esas alması gerekmektedir. Bu gibi yönetsel eylemler, güçlü yönetim bilgisi, liderlik ve iletişim becerisi sayesinde başarıya ulaşmaktadır.

³¹⁷ Akdur, a.g.e., s. 9.

³¹⁸ Kasapoğlu, a.g.e., s. 142.

³¹⁹ Akdur, a.g.e., s. 9.

Yöneticiler seçilirken, eğitilirken ve istihdam edilirken bu niteliklere sahip olması önem taşımaktadır³²⁰. Uzmanlık alanı ve yapılan görev itibarıyla hayati önem taşıyan sağlık hizmetlerinin sunumunda görevli personelin hem çalışma koşullarının hem de özlük haklarının tatmin edici düzeyde iyileştirilmesi verilen hizmetin kalitesini doğrudan etkilediğinden personel politikalarının bu beklentiler yönünden düzenlenmesi gerekmektedir. Özellikle sağlık hizmetlerini kamu ve özel sektörün bir arada sürdürdüğü ülkemizde tatmin olamayan nitelikli sağlık personelinin işten ayrılma, sektör değiştirme, hatta başka ülkelerde çalışma eğilimi göz ardı edilmemelidir.

5.2.2. Sağlık Politikaları

Sağlık politikalarına ilişkin gelişmelerin takip edilerek bu alanda uluslararası tecrübelerin aktarılması, hükümetlerin çalışmalarına yol gösterecek araştırma ihtiyaçlarının belirlenerek uygulanmasını sağlayacak ve insan gücü planlamalarının yönünü belirleyecek faaliyetlerde yer alan görevlerin üstlenildiği bilimsel bir kurum veya kuruluş bulunmamaktadır. İlaç ve gıda başta olmak üzere sağlık malzemesi ve kimyasalların kontrolü ve yönlendirilmesi işlemleri de beklenen düzeyde bulunmamaktadır³²¹.

Ulusal sağlık politikalarının belirlendiği Ulusal Sağlık Kongresi'nde, sosyal güvenlik kapsamı dışında kalan yoksul bireylere yönelik Yeşil Kart uygulaması başta olmak üzere birçok düzenlemeler günümüze kadar gelmektedir. Türkiye'de sağlık sektörü yeniden yapılandırılırken özellikle son 15 yılda hız kazandığı, ancak yasal değişim ve dönüşüm gerektiren çalışmalara ilişkin süreçlerde sorunlarla karşılaştığı ve hedeflenen düzenlemelerin hayata geçirilmesinde aksaklıklar yaşandığı görülmektedir³²².

Sağlık politikasının; kapasite, görünürlük, sahiplik, etkin devlet ve sektörler arasında işbirliği olmak üzere beş ana ögesi bulunmaktadır. Beş öge arasında olan etkin devlet, sağlık politikalarında en önemli role sahiptir. Nedeni ise, devletin sağlık politikalarını belirlerken kanun yapıcı olmasının yanında en önemli uygulayıcı olmasından kaynaklanmaktadır³²³.

³²⁰ Necati Cemaloğlu, "Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar", *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2005, Cilt: 25, Sayı: 2, 249-274, ss. 249-250.

³²¹ TC. Sağlık Bakanlığı, *Ulusal Sağlık Politikası*, Ankara, Mart 1993, s. 13.

³²² Armağan, a.g.e., s. 169.

³²³ Kurt, a.g.e., s. 153.

Sağlığa y6nelik talebin belirlenmesi ve karşılanması, toplumda yaşanan sağlık sorunlarının tespiti ve bunların 6z6me ulaştırılması, sağlık hizmetlerinde planlama ve uygulanacak sağlık politikalarına yol g6sterici olması amacıyla; sağlık g6stergelerinin 6lkemizin Avrupa Birliği 6yesi 6lkelerle karşılaştırılması ve genel durum değerlendirilmesi yapılması gerekmektedir³²⁴.

T6rkiye’de sağlığa ayrılan kaynaklar kısıtlı olduğundan, sağlık kurum/kuruluşlarını y6netenlerle sağlık politikalarını belirleyenlerin karar verme s6recinde en y6ksek getiriyi elde edecek şekilde kaynak kullanımını gerçekleştirmeleri gerekmektedir. T6rkiye’de sağlık hizmetlerinin durumuna ilişkin g6l6 araştırmalar ve sonuçlarına g6re bu hizmetlerin geliştirilmesine y6nelik çalışmalar yapılması 6nem tařımaktadır³²⁵. Sağlık hizmetlerinde hastalıkların tedavilerinin oldukça maliyetli bir konu olduğu d6ř6n6ld6ę6nde bu hizmetlerin sunumunda 6ncelikli olarak koruyucu sağlık hizmetlerinin 6neminin kavranması, buna g6re planlama yapılması ve toplumun bu konuda bilinçlendirilmesi ile hem sağlık hizmetlerindeki maliyetler d6ř6r6lebilmekte hem de toplum sağlığı korunabilmektedir.

³²⁴ Deniz Sığırlı vd., “T6rkiye ve Avrupa Birliği’ne 6ye 6lkelerin Sağlık D6zeyi 6l6tlerinin çok Boyutlu 6lekleme Analizi ile İncelenmesi”, *Turgut 6zal Tıp Merkezi Dergisi*, 2006, Cilt: 13, Sayı: 2, 81-85, s. 82.

³²⁵ Ateş Metin, vd., “Gebze Halkının Sağlık Hizmetlerini Kullanımı ve Sağlık Kuruluşlarını Tercih Etme Nedenlerinin Belirlenmesine Y6nelik Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2004, Cilt: 7, Sayı: 3, 319-341, s. 321.

ALTINCI BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONELİN HİZMETİÇİ EĞİTİMİ VE MOTİVASYONUN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ANKARA İLİNDEKİ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, modeli ve hipotezleri ile uygulanan araştırmaya yönelik sunulan anket sonuçlarına yer verilmiştir.

6.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmet içi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama” başlığı altında çalışmanın amacı, önemi, problemi açıklanmış, araştırma konusuna uygun model oluşturulmuş, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları üzerinde durulmuş, araştırma ve model kapsamında hazırlanan hipotezlere yer verilmiştir. Daha sonra uygulanan anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

6.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; insan kaynakları yönetiminde personelin hizmet içi eğitimi ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İnsan kaynakları, kuruluşların üretim ve hizmet hedeflerine ulaşmak için kullanmaları gereken insan kaynağını en doğru şekilde en verimli sonuca ulaşabilmek adına gerekli yönlendirmeleri yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, en üst yönetimden en alttaki vasıfsız işçiyi ve içindeki tüm çalışanları kapsamaktadır. İşletmelerin maddi kaynakları ne kadar yeterli olursa olsun, etkin bir insan kaynağı politikası yok ise başarılı olma ihtimali düşük olmaktadır.

İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yöneten ve kullanan kuruluşlar şüphesiz bunu yapmayan kuruluşlardan daha başarılı olabilir. Organizasyonlarda insan kaynaklarının etkin kullanımı, güçlü bir insan kaynakları yönetimi politikası ve etkili performans yönetimi anlayışını gerektirir. İyi yapılandırılmış etkin performans yönetimi, organizasyonlarda insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayabilir.

6.1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma; insan kaynakları yönetiminde personelin hizmet içi eğitimi ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin ortaya konulması açısından önemlidir. İşletmeler nitelikli personeli en yüksek memnuniyet seviyesinde tutmak durumundadırlar. Çalışma ortamlarını tatmin edici ve hoşça gidecek bir şekilde yapılandırılmamış işletmeler nitelikli personeli ellerinde tutma konusunda zorlanacaklardır. Özellikle iş yerine ve çalışma şartlarına alışmakla meşgul olan yeni istihdam edilmiş personelin işine profesyonel bir bakış açısı ile bakması oldukça güçtür. İşe alım sürecinde karşılaşılan bu tür sorunları azaltmak ve çalışanların performansında olumlu değişiklikler yapmak için, işletmeler eğitim ve geliştirme programlarına önem vermek zorunda olmaktadır.

Eğitimi, bireysel ve örgütsel olarak iki şekilde tanımlamak mümkün olabilir. Bireysel açıdan eğitim, hedefe ulaşma yolunda başarıyı arttırmaya yönelik, çalışanların davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerinde istendik değişiklik ve geliştirme süreci olmaktadır. Örgütsel açıdan ise işletmenin etkinlik ve verimliliğini mevcut durumdan daha iyi bir noktaya getirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümünü içermektedir.

Eğitim, personelin işlerini ortaya çıkarabilmesi için özel yetenekler kazanarak performansına katılımlarda bulunması şeklinde de tanımlanabilir. Eğitim bir başka ifadeyle insan kaynaklarına yapılan bir yatırım olarak da görülebilir. Gelişim kavramı ise eğitim kavramından daha kapsamlı olmaktadır. Personelin gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını içermektedir. Gelişim kavramı çalışanlara bilgi olarak daha az katkı sağlamasına rağmen çalışanların gelecekteki kariyerleri için geniş bir fırsat yelpazesi sağlamaktadır. Kısacası gelişim kavramı makro bir öğrenme şekli olmaktadır. Eğitim kişinin sahip olduğu işlerini yapabilmesi için gerekli bilgileri kapsarken, gelişim kişiyi gelecekteki işlere hazırlamaktadır. Hem gelişim kavramının hem de eğitim kavramının asıl amacı performanstaki mevcut düşüklüğü azaltmak ve üretkenlik oranını yükseltmektir.

Sürekli değişen çevresel koşullar, yeni rekabet koşulları ve pazar yapıları, şirketlerin adaptasyon yoluyla hayatta kalmalarının bir gereğidir, böylece varlıklarını açık bir sistem olarak koruyan işletmeler sürekliliğini sürdürebilirler. Sağlık sektörlerinde memnuniyet sağlamak için, işe sadakat oluşturmak, daha kaliteli, hızlı ve esnek ürünler üretmek veya hizmet sunmak işletmelerin ana hedefleri olarak düşünülebilir. Her geçen gün daha fazla mekanizasyon, otomasyon ve teknolojik

gelişmelerin olduğu gelişen dijital dünyada insan gücüne duyulan ihtiyaç azalmaktadır ve aynı zamanda sağlık sektörlerinde ise yeni ufuklar açılabilir.

Araştırmanın önemi özel sağlık kurumlarının yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin incelenmesidir. Anket katılımcılarının eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin görüş ve beklentileri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili problem, eksik ve hataların neler olduğu, bunların çözülmesi için ortaya konan çözüm önerileri saptanmıştır. Bu bakımdan çalışma sonucu elde edilen bilgiler incelenen kuruma özel olmakla birlikte diğer kurumlara da konuya ilişkin fikir sunarak ve farklı bir vizyon oluşumuna imkân sağlamaktadır. Özellikle sorunların belirlenmesi, model ve önerilerle işletmelerin eğitim etkinliklerine ışık tutmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde çalışan motivasyonu da performansa etkileri açısından oldukça önem taşımaktadır. Çalışan performansının artması durumunda ise sağlık kurumlarında hizmet yönünden oldukça iyi sonuçlar elde edilebilir. Bu durum gerek hastalar için gerekse sağlık kurumları açısından önemli bir olgudur.

6.1.3. Araştırmanın Problemi

Performans değerlendirmesi, bireylerin faaliyetlerinin, yetersizliklerinin, yetkinliklerinin tüm yönlerinin izlenmesidir. Performans değerlendirmesi, bir kişinin bir işi ne derece yaptığı ve belirli bir iş ve tanım içindeki tanımının belirlenmesi ve çalışanın tanımlanmış görevlerinin belirli bir zaman aralığı içinde gerçekleştirilme düzeyinin saptanmasıdır; böylece çalışanın kendisinin sonuçlarını görür ya da çalışmalarını anlamlı olarak değerlendirir ve bireyin başarısının sonuçlarını ele alır. Bu bilgi sonucunda kişi terfi ettirilir, kariyer planı yapılır, maaş artar, görev değiştirilir, işten çıkarılır, iş zenginleşir, vs. bu durumlara göre çalışan hakkında kararlar alınır. Yönetici, oluşturduğu ortamda iş gücünün sonuçlarını bilmek, kontrol etmek ve geliştirmekte olan dönemde bireysel ya da grup çalışanların faaliyetlerini bilmek istemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon kavramı işletmeler için son derece önemli ve işletmenin verimliliğine doğrudan etki eden bir kavramdır. Böyle bir konunun üzerinde titizlik ile durulması, personeli motive edici unsurların belirlenerek adil ve belirli kurallar çerçevesinde yönetilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin kariyer planlamalarına verdikleri önem ve çalışanın işletmeden beklentilerinin kesiştiği noktada motivasyon kavramı öne çıkmaktadır. Çalışanların mesleki gelişimlerinde sürekliliğin sağlanabilmesi ve katılımıcılığı arttırmak ile ilgili

Çalışmalarda, alışanların motivasyonunun önemli derecede etkili olduğu birçok çalışmada ortaya konulmuştur. Kısacası motivasyon verimliliği etkileyen önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

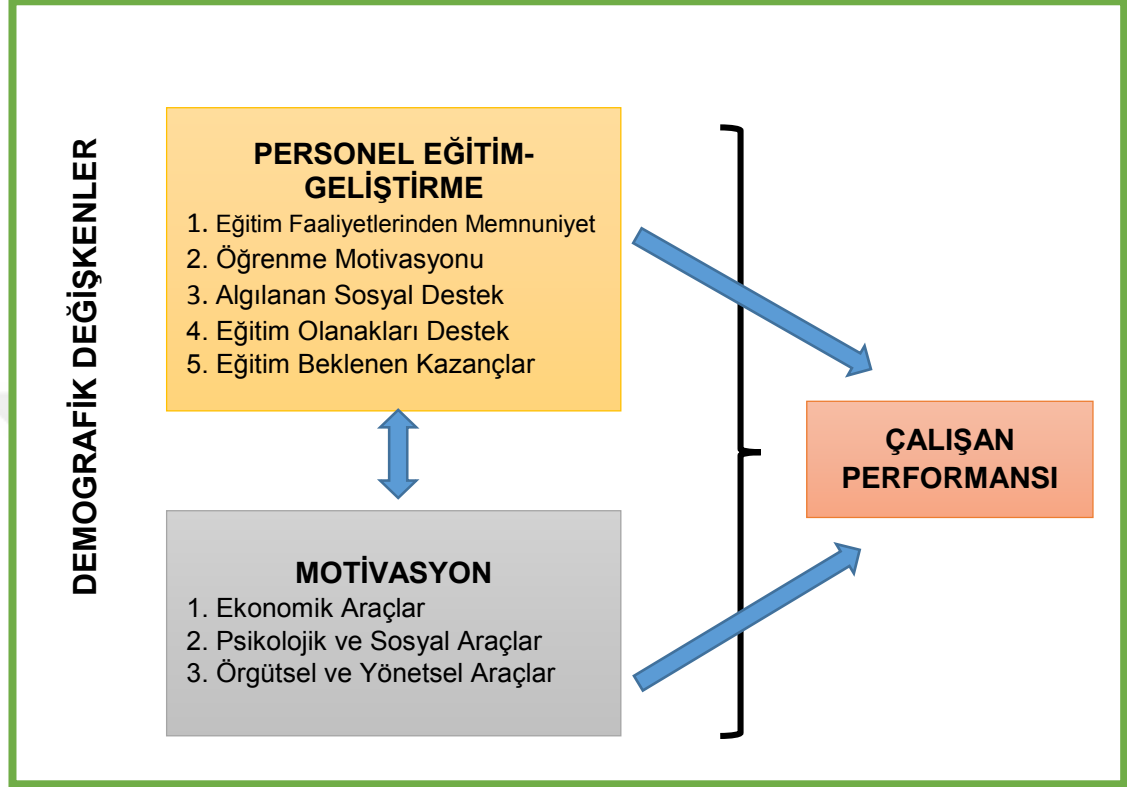
Araştırmada zel sağlık sektöründeki hizmet içi eğitim-geliştirme programlarının ve çalışan motivasyonunun personelin performansını ne şekilde etkilediği incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre sağlık sektöründe hizmet veren özel sağlık kuruluşlarının, bu alanda gerekli adımları atarak uygulamaları geliştirmesi ve bundan hem sektörün hem de personelin faydalanması açısından yararlı olabilir.

Yapılan çalışmada elde edilen veriler ve yapılacak olan araştırmaların sonucu doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır;

1. Yeni işe giren personele eğitim ve geliştirme programı uygulaması önem taşımakta mıdır?
2. Sağlık sektöründe personele verilecek olan eğitim ve geliştirme programı personelin işine adapte olması hususunda fayda sağlama da önemli bir yere sahip olacak mıdır?
3. Sağlık sektöründe personelin performansının artmasında eğitim ve geliştirme programları fayda sağlamakta mıdır?
4. İnsan kaynakları yönetiminde personelin motivasyonun performans üzerindeki etkisi nelerdir?
5. İnsan kaynakları yönetiminde personelin motivasyonun performans üzerinde fayda sağlamakta mıdır?

6.1.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda her iki ölçekteki alt değişkenler de göz önüne alınarak aşağıdaki ilişki modeli geliştirilmiştir.



Şekil-11 Hizmet İçi Eğitim, Motivasyon ve Performans İlişkisi

6.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sadece Ankara ilinde özel hastaneler ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla çalışma bulguları örneklem ile sınırlıdır. Bunun yanında ankette bulunan sorulara verilen cevaplarla sınırlıdır.

6.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın hedef kütlesini özel sektör sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni özel sektör sağlık kuruluşlarındaki tüm çalışanları kapsamaktadır. Örneklemini ise evren içerisinde bulunan Ankara ilindeki özel hastanelerde çalışanlardan tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenmiş 550 kişiye uygulanmış ve 485 anket geçerli olarak kabul edilmiştir.

6.1.7. Araştırmanın Varsayımları

1. Çalışanların hizmet içi eğitim faaliyetlerinden memnuniyet düzeyleri;
2. Çalışanların hizmet içi eğitim algı düzeyleri;
3. Çalışanların demografik özelliklerine göre hizmet içi eğitim algı düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığı;
4. Çalışanların motivasyon düzeyleri;
5. Çalışanların demografik özelliklerine göre motivasyon düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığı;
6. Çalışanların hizmet içi eğitim ve motivasyon düzeylerinin performans üzerindeki etkisi olduğu varsayılmıştır.

6.1.8. Araştırmanın Hipotezleri

Bu model göz önüne alınarak geliştirilen hipotezler şunlardır:

H0: Çalışanların cinsiyeti, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H1: Çalışanların cinsiyeti, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

H0: Çalışanların cinsiyeti, motivasyonunu etkilemez.

H2: Çalışanların cinsiyeti, motivasyonunu etkiler.

H0: Çalışanların cinsiyeti, performansını etkilemez.

H3: Çalışanların cinsiyeti, performansını etkiler.

H0: Çalışanların medeni hali, çalışanların eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H4: Çalışanların medeni hali, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

H0: Çalışanların medeni hali, motivasyonunu etkilemez.

H5: Çalışanların medeni hali, motivasyonunu etkiler.

H0: Çalışanların medeni hali, performansını etkilemez.

H6: Çalışanların medeni hali, performansını etkiler.

H0: Çalışanların yaşı, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H7: Çalışanların yaşı, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

H0: Çalışanların yaşı, motivasyonunu etkilemez.

H8: Çalışanların yaşı, motivasyonunu etkiler.

H0: Çalışanların yaşı, performansını etkilemez.

H9: Çalışanların yaşı, performansını etkiler.

H0: Çalışanların eğitim durumu, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H10: Çalışanların eğitim durumu, çalışanların eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

H0: Çalışanların eğitim durumu, motivasyonunu etkilemez.

H11: Çalışanların eğitim durumu, motivasyonunu etkiler.

H0: Çalışanların eğitim durumu, performansını etkilemez.

H12: Çalışanların eğitim durumu, performansını etkiler.

H0: Çalışanların yaptığı görev, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H13: Çalışanların yaptığı görev, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

H0: Çalışanların yaptığı görev, motivasyonunu etkilemez.

H14: Çalışanların yaptığı görev, motivasyonunu etkiler.

H0: Çalışanların yaptığı görev, performansını etkilemez.

H15: Çalışanların yaptığı görev, performansını etkiler.

H0: Çalışanların iş tecrübesi, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H16: Çalışanların iş tecrübesi eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

H0: Çalışanların iş tecrübesi motivasyonunu etkilemez.

H17: Çalışanların iş tecrübesi motivasyonunu etkiler.

H0: Çalışanların iş tecrübesi performansını etkilemez.

H18: Çalışanların iş tecrübesi performansını etkiler.

H0: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H19: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

H0: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı, motivasyonunu etkilemez.

H20: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı, motivasyonunu etkiler.

H0: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı, performansını etkilemez.

H21: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı, performansını etkiler.

H0: Çalışanların performans düzeyi, personelin eğitim-geliştirme ölçekleri düzeylerinden etkilenmemektedir.

H22: Çalışanların performans düzeyi, eğitim-geliştirme ölçekleri düzeylerinden etkilenmektedir.

H0: Çalışanların performans düzeyi, motivasyon ölçeği düzeylerinden etkilenmemektedir.

H23: Çalışanların performans düzeyi, motivasyon ölçeği düzeylerinden etkilenmektedir.

6.1.9. Araştırmanın Ölçekleri

Bu kısımda, araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili tarife dayalı gelişim, ölçek özellikleri ve ölçeklerin güvenilirlikleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri

Araştırmanın verileri, anket yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. İki bölümden oluşacak anket formunun ilk bölümünde katılımcıların tanımlayıcı özelliklerini belirlenmesine yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, Hizmet içi eğitim algılamalarını ölçmek için; Kenneth R. Bartlett'in³²⁶ 1999 yılında sağlık sektöründe eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisini konu alan doktora tezinde kullanmış olduğu anket formu kullanılmıştır. Hizmet içi eğitim algılamaları ölçeğinde, hizmet içi eğitim algılamalarını ölçmeye yönelik 5 farklı alt değişken bulunmaktadır. Bu alt değişkenler; eğitim faaliyetlerinden memnuniyet, öğrenme motivasyonu, hizmet içi eğitim ile ilgili algılanan sosyal destek, algılanan hizmet içi eğitim olanakları, eğitimden elde edilen kazançların algılanmasından (eğitimden beklenen bireysel kazançlar,

³²⁶ Kenneth Russell Bartlett, The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field, The University of Illinois, Urbana, 1999 (**The Degree of Doctor of Philosophy**).

eğitimden beklenen kariyer ile ilgili kazançlar, eğitimden beklenen iş ile ilgili kazançlar) oluşmaktadır. Ölçek 61 sorudan oluşmaktadır. Ankette 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket katılımcılarından sorulara; 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenmiştir.

Motivasyon Ölçeği

Bu çalışmada; Amabile (1985)³²⁷ "Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers" makalesinden yararlanılarak oluşturulmuş olan Motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek; ekonomik araçlar (70,71,72,73), psiko-sosyal araçlar (74,75,76,77,78) ve örgütsel ve yönetsel araçlar (79,80,81,82) olmak üzere toplam 3 boyut ve 13 sorudan oluşmaktadır. Ankette 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket katılımcılarından sorulara; 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenmiştir. Söz konusu ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ise 0,82 olarak hesaplanmıştır.

Performans Ölçeği

Bu araştırmada; çalışanların performanslarının ölçülmesi amacıyla Erdoğan'ın (2011)³²⁸, Kirkman ve Rosen (1999)³²⁹; Fuentes, Saez ve Montes (2004)³³⁰ ve Rahman ve Bullock (2004)³³¹ tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanarak oluşturulan performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 6 sorudan (83,84,85,86,87,88) oluşmaktadır. Ölçekte katılımcılardan sorulara 1-Hiç katılmıyorum ile 7- Tamamen katılıyorum arasında seçim yapmaları istenen 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ise 0,830 olarak hesaplanmıştır.

³²⁷ Teresa M. Amabile, "Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, Volume: 48, Issue: 2, 393-399.

³²⁸ Ebru Erdoğan, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi, Gebze İleri Teknoloji, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

³²⁹ Bradley L. Kirkman and Benson Rosen, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 1999, Volume: 42, Issue: 1, 58-74.

³³⁰ M.Mar Fuentes-Fuentes, Carlos A. Albacete-Saez and F. Javier Llorens-Montes, "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega*, 2004, Volume: 32, Issue: 6, 425-442.

³³¹ Shams-ur Rahman and Philip Bullock, "Soft TQM, hard TQM, and Organisational Performance Relationships: an Empirical Investigation", *Omega*, 2005, Volume: 33, Issue: 1, 73-83.

6.1.10. Güvenilirlik Analizi

Yapılacak olan anket araştırma sorularının amacı temsil etmesindeki güven düzeyini ölçmek için güvenilirlik analizi kullanılır. Güven düzeyinin saptanmasında güvenilirlik katsayısına bakarak karar verilir. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu katsayının aldığı değerlere göre elde edilen güven düzeyleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-1 Güvenilirlik Katsayısı Tablosu³³²

Cronbach Alfa Değeri	Güvenilirlik Durumu
0,00< Cronbach Alfa katsayısı<0,40	Güvenilir Değil
0,40< Cronbach Alfa katsayısı<0,60	Düşük Güvenilirlik
0,60< Cronbach Alfa katsayısı<0,80	Güvenilir
0,80< Cronbach Alfa katsayısı<1,00	Yüksek Güvenilirlik

Güven düzeyi düşük seviyede olan çalışmalarda anket sorularında düzenleme yapılabilir. Anket sorularına yapılacak olan değişken (soru) ekleme çıkarma işlemleri yeterli olmaz ise araştırma soruları en baştan düzenlenmelidir.

Tablo-2 Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alfa Katsayısı
ÇALIŞMANIN TAMAMI İÇİN GÜVENİRLİK	0,930
PERSONEL EĞİTİM-GELİŞTİRME ÖLÇEKLERİ	0,932
Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	0,900
Öğrenme Motivasyonu	0,952
Algılanan Sosyal Destek	0,932
Eğitim Olanakları Destek	0,845
Eğitim Beklenen Kazançlar	0,901
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	0,901
Ekonomik Araçlar	0,904
Psikolojik ve Sosyal Araçlar	0,930
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	0,960
PERFORMANS ÖLÇEĞİ	0,813

³³² Haydar Demirhan ve Canan Hamurkaroğlu, *İstatistiksel Yöntemlere Giriş*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2016, s. 432.

Araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda araştırmanın tamamı ve alt değişkenleri için Cronbach's Alpha katsayısı 0,930 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Güvenilirlik analizi sonucunda araştırmanın tamamı için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısının yanında araştırmada bulunan ölçekler ve bu ölçeklerin alt düzeylerine ait Cronbach's Alpha katsayıları ayrı ayrı hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı en düşük değerini (0,813) Performans alt düzeyinde almıştır. Çalışmanın ölçek ve ölçeklere ait alt düzeylerine ait olan en küçük Cronbach's Alpha değerinde bile güvenilir olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında araştırmanın büyük bir bölümünde güvenilirliğin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6.1.11. Demografik Özellikler

6.1.11.1. Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-3 Yaş Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyleyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yaş	20-30 Yaş	293	60,4	60,4	60,4
	31-40 Yaş	157	32,4	32,4	92,8
	41-50 Yaş	35	7,2	7,2	100,0
	Toplam	485	100,0	100,0	

Araştırma katılımcılarının yaş dağılımı incelendiğinde 293 kişinin (%60,4) 20-30 yaş arası, 157 kişinin (%32,4) 31-40 yaş arası, 35 kişinin (%7,2) 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan sektörde genç çalışan sayısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

6.1.11.2. Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-4 Eğitim Düzeyi Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyley	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Eğitim Düzeyi	Lise	192	39,6	39,6	39,6
	Üniversite	246	50,7	50,7	90,3
	Yüksek Lisans	35	7,2	7,2	97,5
	Doktora	12	2,5	2,5	100,0
	Toplam	485	100,0	100,0	

Araştırma katılımcılarının eğitim düzeyi dağılımı incelendiğinde 192 kişinin (% 39,6) lise mezunu, 246 kişinin (%50,7) üniversite mezunu, 35 kişinin (%7,2) yüksek lisans mezunu, 12 kişinin (%2,5) doktora düzeyinde eğitim aldığı olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan sektörde çalışanların büyük çoğunluğunun üniversite ve üzeri eğitim seviyesinde olduğu tespit edilmiştir.

6.1.11.3. Görev Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-5 Görev Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyley	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Görev	Hemşire	153	31,5	31,5	31,5
	Doktor	26	5,4	5,4	36,9
	İdari Personel	72	14,8	14,8	51,8
	Hasta Danışmanı	126	26,0	26,0	77,7
	ATT	46	9,5	9,5	87,2
	Diğer	62	12,8	12,8	100,0
	Toplam	485	100,0	100,0	

Araştırma katılımcılarının görev dağılımı incelendiğinde 153 kişinin (% 31,5) hemşire, 26 kişinin (%5,4) doktor, 72 kişinin (%14,8) idari personel, 126 kişinin (%26,0) hasta danışmanı ve 46 kişinin (%9,5) ATT çalışanı olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan sektörde çalışanların büyük çoğunluğunun hemşire ve hasta danışmanı olduğu tespit edilmiştir.

6.1.11.4. Tecrübe Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-6 Tecrübe Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyley	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tecrübe	1 Yıldan Az	54	11,1	11,1	11,1
	1-5 Yıl Arası	193	39,8	39,8	50,9
	6-15 Yıl Arası	196	40,4	40,4	91,3
	16 Yıl ve Üzeri	42	8,7	8,7	100,0
	Toplam	485	100,0	100,0	

Araştırma katılımcılarının tecrübe dağılımı incelendiğinde 54 kişinin (%11,1) 1 yıldan az, 193 kişinin (%39,8) 1-5 yıl arasında, 196 kişinin (%40,4) 6-15 yıl arasında, 42 kişinin (% 8,7) 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan sektörde çalışanların büyük çoğunluğunun iş tecrübesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

6.1.11.5. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-7 Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyley	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	183	37,7	37,7	37,7
	3-6 Yıl	228	47,0	47,0	84,7
	7-14 Yıl	74	15,3	15,3	100,0
	Toplam	485	100,0	100,0	

Araştırma katılımcılarının kurumdaki çalışma süresi dağılımı incelendiğinde 183 kişinin (% 37,7) 1 yıldan az, 228 kişinin (%47,0) 3-6 yıl arası, 74 kişinin (%15,3) 7-14 yıl aralığında aynı kurumda çalıştığı görülmektedir. Araştırma yapılan sektörde çalışanların büyük çoğunluğunun 6 yıldan az süredir aynı kurumda çalıştığı tespit edilmiştir.

6.1.12. Faktör Analizi

Faktör analizi benzer amaçları olan soruları tek başlık altında toplayarak yapılacak olan analizleri anlaşılması daha kolay, sade bir sonuca ulaşmak için yapılacak analiz sayısını azaltmayı amaçlar. Ancak faktör analizi her veri setine uygulanamaz. Faktör analizi uygulanacak veri setlerinin KMO değeri yüksek ve Bartlett test istatistiği sonucu anlamlı olmalıdır. KMO değeri değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü gösteren bir katsayı değeridir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Değişkenler arasındaki ilişki arttıkça KMO değeri 1'e, azaldıkça 0'a yaklaşır.

KMO değeri faktör analizi yapılabilmesi için bir ölçüt olsa da tek başına yeterli değildir. Faktör analizi uygulanabilmesi için Bartlett test istatistiği sonucunun anlamlı olması yani alfa (0,05) değerinden küçük olması gerekmektedir.

Yapılan araştırmada faktör analizi personel eğitim-geliştirme ölçeği, motivasyon ölçeği ve performans ölçeği için ayrı ayrı uygulanmıştır. Buna ek olarak çalışmanın ölçek ve ölçek alt düzeylerinin güvenilirlik katsayılarının da incelendiği faktör analizi sonuç kısmı ile beraber toplam dört başlık altında incelenmiştir.

6.1.12.1. Personel Eğitim-Geliştirme Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-8 Personel Eğitim-Geliştirme Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu p Değeri 0,00'dır.									
Düzye	Soru	Ortalama	SS	Alpha	Faktör Yük Ağırlıkları				
					1	2	3	4	5
Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	S8	3,5773	1,16274	0,900	,516				
	S9	3,6144	1,15967		,851				
	S10	3,7814	1,02533		,824				
	S11	3,5649	1,09771		,810				
	S12	3,6392	1,01828		,837				
	S13	3,6351	1,04487		,848				
	S14	3,5134	1,00737		,872				
	S15	3,4000	1,09695		,786				
	S16	2,9691	1,20307		,612				
	S17	3,5052	1,06914		,700				
	S18	3,6309	1,04341		,690				
S19	3,4309	1,01735	,777						

	S20	2,8165	1,18240		,508				
Öğrenme Motivasyonu	S21	4,0639	,94149	0,952		,835			
	S22	4,0165	,95548			,816			
	S23	4,1216	,83545			,858			
	S24	4,1155	,93986			,920			
	S25	4,1443	,88128			,878			
	S26	4,1402	,84607			,905			
	S27	4,1134	,86813			,886			
	S28	4,1031	,93910			,888			
	S29	3,8247	1,07575			,617			
	S30	4,1031	,98001			,820			
Algılanan Sosyal Destek	S31	4,0454	1,00721	0,932		,593			
	S32	3,9464	1,02913			,676			
	S33	2,7361	1,16794			,470			
	S34	2,5938	1,23397			,489			
	S35	2,3753	1,19200			,467			
	S36	3,6928	,95262			,593			
	S37	3,8412	,92349			,683			
	S38	3,9608	,83351			,859			
	S39	4,0144	,87066			,794			
	S40	3,9835	,85748			,862			
	S41	4,0082	,81561			,869			
	S42	3,7979	,90018			,802			
	S43	4,0515	,85729			,765			
	S44	3,8371	,96438			,856			
	S45	4,0722	,84852			,845			
	S46	3,9753	,91780			,833			
	S47	3,8907	,94826			,792			
	S48	3,8412	,92125			,751			
	S49	3,9093	,86245			,761			
	S50	4,0495	,79359			,728			
S51	3,8928	,81619		,784					
S52	3,8495	,85765		,776					
Eğitim Olanaklarına	S53	3,6784	,99360	0,845			,862		
	S54	3,3959	1,05430				,870		

	S55	3,8144	,91735					,894	
Eğitimden Beklenen Kazançlar	S56	4,1526	,84881	0,901					,793
	S57	4,2268	,77812						,797
	S58	3,7340	,97774						,758
	S59	4,0577	,85569						,860
	S60	4,0948	,86200						,764
	S61	3,8412	1,00902						,820
	S62	2,5670	1,23237						,492
	S63	2,7608	1,16974						,303
	S64	3,6619	1,03707						,809
	S65	3,6536	,98732						,823
	S66	3,7505	,95434						,805
	S67	2,9773	1,19982						,149
	S68	3,2103	1,18753						,606
	S69	3,1216	1,20932						,607

Personel eğitim-geliştirme ölçeği için bartlett test istatistiği sonucunda p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. p değeri alfa değerinden daha küçük olduğu için test istatistiği anlamlı bulunmuştur ($p=0,00 < \text{Alpha}=0,05$). Yani personel eğitim-geliştirme ölçeği üzerinde faktör analizi uygulamanın uygun olduğu tespit edilmiştir.

Personel eğitim-geliştirme ölçeği üzerinde uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğe ait 5 alt boyut olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan ölçek sorularının hangi alt boyuta ait olduğunu belirleyebilmek için hesaplanmış olan faktör yükleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Faktör yükleri sayısal olarak aldığı en büyük değerdeki düzeye aittir. Tabloda faktör yüklerin yanında ölçeğe ait alt boyutlara ait güvenilirlik katsayısı, araştırma sorularına ait ortalama ve standart sapma değerleri de hesaplanmış ve yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen değerler tabloya eklenmiştir.

6.1.12.2. Motivasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-9 Motivasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu p Değeri 0,00'dır.							
Düzyey	Soru	Ortalama	SS	Alpha	Faktör Yük Ağırlıkları		
					1	2	3
Ekonomik Araçlar	S70	4,2804	,98947	,904	,916		
	S71	4,3237	,90016		,917		
	S72	4,1423	,99916		,847		
	S73	4,2866	,95688		,849		
Psikolojik ve Sosyal Araçlar	S74	3,8948	,98715	,930		,772	
	S75	4,2639	,92287			,898	
	S76	4,2701	,91093			,925	
	S77	4,2124	,94380			,901	
	S78	4,3711	,85425			,939	
Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	S79	4,2474	,90717	,960			,949
	S80	4,1918	,94165				,958
	S81	4,2392	,84092				,924
	S82	4,2412	,96507				,953

Motivasyon ölçeği için Bartlett test istatistiği sonucunda p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. p değeri alfa değerinden daha küçük olduğu için test istatistiği anlamlı bulunmuştur ($p=0,00 < \text{Alpha}=0,05$). Yani Motivasyon ölçeği üzerinde faktör analizi uygulamanın uygun olduğu tespit edilmiştir.

Motivasyon ölçeği üzerinde uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğe ait 3 alt boyut olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan ölçek sorularının hangi alt boyuta ait olduğunu belirleyebilmek için hesaplanmış olan faktör yükleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Faktör yükleri sayısal olarak aldığı en büyük değerdeki düzeye aittir. Tabloda faktör yüklerin yanında ölçeğe ait alt boyutlara ait güvenilirlik katsayısı, araştırma sorularına ait ortalama ve standart sapma değerleri de hesaplanmış ve yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen değerler tabloya eklenmiştir.

6.1.12.3. Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-10 Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu p Değeri 0,00'dır.					
Düzyey	Soru	Ortalama	SS	Alpha	Faktör Yük Ağırlıkları
					1
Performans	S83	4,9134	2,33919	,813	,397
	S84	5,4433	1,72230		,649
	S85	6,01443	1,291180		,866
	S86	5,8227	1,31170		,902
	S87	5,8330	1,31069		,912
	S88	5,8124	1,40095		,850

Performans ölçeği için bartlett test istatistiği sonucunda p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. p değeri alfa değerinden daha küçük olduğu için test istatistiği anlamlı bulunmuştur ($p=0,00 < \text{Alpha}=0,05$). Yani performans ölçeği üzerinde faktör analizi uygulamanın uygun olduğu tespit edilmiştir.

Performans ölçeği üzerinde uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğe ait 1 alt boyut olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan ölçek sorularının hangi alt boyuta ait olduğunu belirleyebilmek için hesaplanmış olan faktör yükleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Faktör yükleri sayısal olarak aldığı en büyük değerdeki düzeye aittir. Tabloda faktör yüklerin yanında ölçeğe ait alt boyutlara ait güvenilirlik katsayısı, araştırma sorularına ait ortalama ve standart sapma değerleri de hesaplanmış ve yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen değerler tabloya eklenmiştir.

6.1.12.4. Çalışmanın Ölçekleri İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Tablo-11 Çalışmanın Ölçekleri İçin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	Düzeyler	Soru Sayısı	Anket Soru Aralıkları	Cronbach's Alpha Değeri		
				Boyutlar	Ölçekler	Anket Çalışması
PERSONEL EĞİTİM-GELİŞTİRME ÖLÇEKLERİ	Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	13	S8-S20	0,900	0,932	0,930
	Öğrenme Motivasyonu	10	S21-S30	0,952		
	Algılanan Sosyal Destek	22	S31-S52	0,932		
	Eğitim Olanaklarına Destek	3	S53-S55	0,845		
	Eğitimden Beklenen Kazançlar	14	S56-S69	0,901		
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Ekonomik Araçlar	4	S70-S73	0,904	0,901	
	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	5	S74-S78	0,930		
	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	4	S79-S82	0,960		
PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Performans	6	S83-S88	0,813	0,813	

Araştırmaya ait 3 farklı ölçeğe ayrı ayrı uygulanan faktör analizi sonucunda 3 ölçeğe ait 9 alt boyut olduğu tespit edilmiştir. Performans eğitim-geliştirme ölçeklerine ait 5 alt boyut, motivasyon ölçeğine ait 3 alt boyut ve performans ölçeğine ait 1 alt boyut olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların her biri için hesaplanan güvenilirlik katsayılarının en küçüğü 0,813 değeri ile performans boyutuna ait güvenilirlik katsayısıdır. En düşük değer olan 0,813 değeri bile oldukça güvenilir bir güven düzeyine sahiptir. Araştırmanın ölçeklerine ve tamamına ait güvenilirlik katsayıları performans boyutuna ait güven katsayısından daha büyük olduğu görülmektedir.

Ölçeklere ait alt boyutlar, alt boyutlara ait soru sayıları ve alt boyutlara ait soruların hangi aralıkta oldukları da ayrıca incelenmiş ve yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

6.1.13. Anova Analizleri

Anova analizleri çalışma düzeyleri ile kategorik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılan genel bir isimdir. Kategorik değişken 2 alt düzeye sahip (cinsiyet: kadın, erkek; Medeni Hal: evli, bekar) ise kategorik değişken ile çalışma düzeyi arasındaki ilişki t-testi ile test edilir. Kategorik değişken 2'den fazla alt düzeye sahip ise çalışma düzeyi ile kategorik değişken arasındaki ilişki one way anova testi ile incelenir. T-Testi farklılıkların tespiti için t değeri kullanırken, one way anova testi F değeri kullanmaktadır. Ancak SPSS gibi paket programlarda farklılıkların tespitinin kolay olması için hem t-testi hem de one way anova testi için P değeri hesaplanır. P değeri alfa (0,05) değerinden daha küçük ise ilgili değişkenler arasındaki farklılık anlamlı bulunur.

6.1.13.1. Cinsiyet ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Cinsiyet ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeyleri, motivasyon ölçeği alt düzeyleri ve performans ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

6.1.13.1.1. Cinsiyet ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-12 Cinsiyet ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	T Değeri	P Değeri
PERSONEL EĞİTİM- GELİŞTİRME ÖLÇEKLERİ	Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	Kadın	360	3,4184	,74030	-2,517	,012
		Erkek	125	3,6092	,70146		
	Öğrenme Motivasyonu	Kadın	360	4,0872	,79497	,605	,545
		Erkek	125	4,0384	,72298		
	Algılanan Sosyal Destek	Kadın	360	3,7269	,61164	-1,050	,294
		Erkek	125	3,7927	,58091		
	Eğitim Olanaklarına Destek	Kadın	360	3,5926	,88668	-1,599	,110
		Erkek	125	3,7360	,79345		
	Eğitimden Beklenen Kazançlar	Kadın	360	3,5169	,67816	-2,251	,025
		Erkek	125	3,6760	,68904		

H0: Çalışanların cinsiyeti, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H1: Çalışanların cinsiyeti, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

Cinsiyet değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için T Testi kullanılmıştır. Personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeylerinden eğitim faaliyetlerinde memnuniyet (p=0,012) ve eğitim beklenen kazançlar (p=0,025) düzeylerine ait p değerleri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden H1 hipotezi kabul edilir. Yani eğitim

faaliyetlerinde memnuniyet ve eğitim beklenen kazançlar düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Eğitim faaliyetlerinde memnuniyet ortalamaları incelendiğinde erkeklerin eğitim faaliyetlerinde memnuniyet düzeyi puanının kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim beklenen kazançlar ortalamaları incelendiğinde erkeklerin eğitim beklenen kazançlar düzeyi puanının kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.1.2. Cinsiyet ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-13 Cinsiyet ile Motivasyon Ölçeği İçin T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	T Değeri	p Değeri
Motivasyon Ölçeği	Ekonomik Araçlar	Kadın	360	4,2229	,90098	-1,803	,042
		Erkek	125	4,3600	,66402		
	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	Kadın	360	4,1872	,80925	-,697	,486
		Erkek	125	4,2464	,84324		
	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Kadın	360	4,2236	,86783	-,271	,786
		Erkek	125	4,2480	,85930		

H0: Çalışanların cinsiyeti, motivasyonunu etkilemez.

H2: Çalışanların cinsiyeti, motivasyonunu etkiler.

Cinsiyet değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için t testi kullanılmıştır. motivasyon ölçeği alt düzeylerinden ekonomik araçlar ($p=0,042$) düzeyine ait p değeri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden H2 hipotezi kabul edilir. Yani ekonomik araçlar düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ekonomik araçlar ortalamaları incelendiğinde erkeklerin ekonomik araçlar düzeyi puanının kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.1.3. Cinsiyet ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-14 Cinsiyet ile Performans Ölçeği İçin T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	T Değeri	p Değeri
Performans Ölçeği	Performans	Kadın	360	5,6361	1,18126	-,121	,904
		Erkek	125	5,6507	1,08290		

H0: Çalışanların cinsiyeti, performansını etkilemez.

H3: Çalışanların cinsiyeti, performansını etkiler

Cinsiyet değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için t testi kullanılmıştır. performans ölçeği alt düzeyinden performans ($p=0,904$) düzeyine ait p değeri

0,05'ten büyüktür. Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani performans düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.1.13.2. Medeni Hal ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Medeni hal ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeyleri, motivasyon ölçeği alt düzeyleri ve performans ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

6.1.13.2.1. Medeni Hal ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-15 Medeni Hal ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Medeni Hal	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri	Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	Bekar	239	3,3898	,70000	3,131	,045
		Evli	238	3,5514	,75866		
		Boşanmış	8	3,2981	,82484		
	Öğrenme Motivasyonu	Bekar	239	4,0908	,82227	,682	,506
		Evli	238	4,0492	,73644		
		Boşanmış	8	4,3500	,48403		
	Algılanan Sosyal Destek	Bekar	239	3,6852	,66191	3,276	,039
		Evli	238	3,8109	,53591		
		Boşanmış	8	3,5000	,51311		
	Eğitim Olanaklarına Destek	Bekar	239	3,5900	,89305	,530	,589
		Evli	238	3,6653	,83999		
		Boşanmış	8	3,7500	,79182		
	Eğitimden Beklenen Kazançlar	Bekar	239	3,5030	,69957	1,766	,172
		Evli	238	3,6056	,66388		
		Boşanmış	8	3,7768	,73186		

H0: Çalışanların medeni hali, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H4: Çalışanların medeni hali, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

Medeni durum değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeylerinden eğitim faaliyetlerinde memnuniyet ($p=0,045$) ve algılanan sosyal destek ($p=0,039$) düzeylerine ait p değerleri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden H4 hipotezi kabul edilir. Yani eğitim faaliyetlerinde memnuniyet ve algılanan sosyal destek düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Eğitim faaliyetlerinde memnuniyet ortalamaları incelendiğinde evlilerin eğitim faaliyetlerinde memnuniyet düzeyi puanının bekarlara ve boşanmış bireylere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Algılanan sosyal destek ortalamaları

incelendiğinde evlilerin algılanan sosyal destek düzeyi puanının bekarlara ve boşanmış bireylere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.2.2. Medeni Hal ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-16 Medeni Hal ile Motivasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Medeni Hal	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Motivasyon Ölçeği	Ekonomik Araçlar	Bekar	239	4,2887	,78779	,344	,709
		Evli	238	4,2258	,90632		
		Boşanmış	8	4,3125	,84251		
	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	Bekar	239	4,1916	,83370	,465	,629
		Evli	238	4,2042	,81141		
		Boşanmış	8	4,4750	,46522		
	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Bekar	239	4,2510	,84872	,758	,469
		Evli	238	4,2206	,86857		
		Boşanmış	8	3,8750	1,23201		

H0: Çalışanların medeni hali, motivasyonunu etkilemez.

H5: Çalışanların medeni hali, motivasyonunu etkiler.

Medeni durum değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Motivasyon ölçeği alt düzeylerine ait p değerlerinin tamamının 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani Motivasyon ölçeği alt düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.1.13.2.3. Medeni Hal ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-17 Medeni Hal ile Performans Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Medeni Hal	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Performans Ölçeği	Performans	Bekar	239	5,4972	1,31651	4,519	,011
		Evli	238	5,7962	,94338		
		Boşanmış	8	5,2500	1,25673		

H0: Çalışanların medeni hali, performansını etkilemez.

H6: Çalışanların medeni hali, performansını etkiler.

Medeni durum değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Performans ölçeğine ait performans (p=0,039) alt düzeyine ait p değeri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden H6 hipotezi kabul edilir. Yani performans

düzeyinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Performans düzeyi ortalamaları incelendiğinde evlilerin performans düzeyi puanının bekarlara ve boşanmış bireylere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.3. Yaş ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yaş ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeyleri, motivasyon ölçeği alt düzeyleri ve performans ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

6.1.13.3.1. Yaş ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-18 Yaş ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri	Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	20-30 Yaş	293	3,4256	,74301	2,189	,113
		31-40 Yaş	157	3,4968	,73754		
		41-50 Yaş	35	3,6879	,61197		
	Öğrenme Motivasyonu	20-30 Yaş	293	4,0556	,85160	1,075	,342
		31-40 Yaş	157	4,1382	,62425		
		41-50 Yaş	35	3,9486	,72897		
	Algılanan Sosyal Destek	20-30 Yaş	293	3,6827	,64357	3,836	,022
		31-40 Yaş	157	3,8356	,54440		
		41-50 Yaş	35	3,8442	,44088		
	Eğitim Olanaklarına Destek	20-30 Yaş	293	3,5904	,87099	1,239	,290
		31-40 Yaş	157	3,6603	,86271		
		41-50 Yaş	35	3,8190	,81787		
Eğitimden Beklenen Kazançlar	20-30 Yaş	293	3,5439	,68933	,915	,401	
	31-40 Yaş	157	3,5505	,70257			
	41-50 Yaş	35	3,7082	,53463			

H0: Çalışanların yaşı, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H7: Çalışanların yaşı, çalışanların eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

Yaş değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeylerinden algılanan sosyal destek (p=0,022) düzeyine ait p değerleri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden H7 hipotezi kabul edilir. Yani algılanan sosyal destek düzeyinin yaşa göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Algılanan sosyal destek ortalamaları incelendiğinde 20-30 yaş aralığında olanların algılanan sosyal destek düzeyi puanının 31-40 yaş ve 41-50 yaş aralığında olanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.3.2. Yaş ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-19 Yaş ile Motivasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Motivasyon Ölçeği	Ekonomik Araçlar	20-30 Yaş	293	4,2654	,83211	,055	,947
		31-40 Yaş	157	4,2404	,89733		
		41-50 Yaş	35	4,2786	,76642		
	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	20-30 Yaş	293	4,1720	,83709	,556	,574
		31-40 Yaş	157	4,2408	,83658		
		41-50 Yaş	35	4,2857	,51629		
	Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	20-30 Yaş	293	4,1800	,85996	2,092	,125
		31-40 Yaş	157	4,2675	,92253		
		41-50 Yaş	35	4,4786	,54695		

H0: Çalışanların yaşı, motivasyonunu etkilemez.

H8: Çalışanların yaşı, motivasyonunu etkiler.

Yaş değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Motivasyon ölçeği alt düzeylerine ait p değerlerinin tamamının 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani motivasyon ölçeği alt düzeyleri yaşa göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.1.13.3.3. Yaş ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-20 Yaş ile Performans Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Performans Ölçeği	Performans	20-30 Yaş	293	5,5603	1,22302	1,803	,166
		31-40 Yaş	157	5,7728	1,06921		
		41-50 Yaş	35	5,7095	,88223		

H0: Çalışanların yaşı, performansını etkilemez.

H9: Çalışanların yaşı, performansını etkiler.

Yaş değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Performans ölçeği alt düzeyine ait p değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani performans ölçeği alt düzeyinin yaşa göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.1.13.4. Eğitim Durumu ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Eğitim Durumu ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeyleri, motivasyon ölçeği alt düzeyleri ve performans ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

6.1.13.4.1. Eğitim Durumu ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-21 Eğitim Durumu ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri	Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	Lise	192	3,4651	,82306	,182	,909
		Üniversite	246	3,4637	,67338		
		Yüksek Lisans	35	3,4549	,67484		
		Doktora	12	3,6218	,66614		
	Öğrenme Motivasyonu	Lise	192	4,0641	,82228	,090	,965
		Üniversite	246	4,0878	,77792		
		Yüksek Lisans	35	4,0714	,57934		
		Doktora	12	3,9833	,51669		
	Algılanan Sosyal Destek	Lise	192	3,7299	,65777	,287	,834
		Üniversite	246	3,7404	,58448		
		Yüksek Lisans	35	3,8273	,53361		
		Doktora	12	3,7955	,14177		
	Eğitim Olanaklarına Destek	Lise	192	3,6667	,90439	,318	,813
		Üniversite	246	3,5962	,82726		
		Yüksek Lisans	35	3,6190	,99062		
		Doktora	12	3,7500	,62158		
	Eğitimden Beklenen Kazançlar	Lise	192	3,6481	,71654	2,684	,046
		Üniversite	246	3,5238	,64094		
		Yüksek Lisans	35	3,4041	,78742		
		Doktora	12	3,2619	,50538		

H0: Çalışanların eğitim durumu, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H10: Çalışanların eğitim durumu, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

Eğitim durumu değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeylerinden eğitim beklenen kazançlar (p=0,046) düzeyine ait p değerleri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden

H0 hipotezi reddedilir. Yani eğitim beklenen kazançlar düzeyinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Eğitim beklenen kazançlar ortalamaları incelendiğinde lise düzeyinde eğitim almış kişilerin eğitim beklenen kazançlar düzeyi puanının üniversite, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim alan bireylere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.4.2. Eğitim Durumu ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-22 Eğitim Durumu ile Motivasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Motivasyon Ölçeği	Ekonomik Araçlar	Lise	192	4,1536	,90039	4,123	,007
		Üniversite	246	4,3740	,73981		
		Yüksek Lisans	35	3,9643	1,18530		
		Doktora	12	4,4167	,46872		
	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	Lise	192	4,1865	,87263	,299	,826
		Üniversite	246	4,2146	,80251		
		Yüksek Lisans	35	4,1429	,71220		
		Doktora	12	4,3833	,47832		
	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Lise	192	4,1784	,93598	1,646	,178
		Üniversite	246	4,2957	,78843		
		Yüksek Lisans	35	4,0000	1,04142		
		Doktora	12	4,3750	,40592		

H0: Çalışanların eğitim durumu, motivasyonunu etkilemez.

H11: Çalışanların eğitim durumu, motivasyonunu etkiler.

Eğitim durumu değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Motivasyon ölçeği alt düzeylerinden ekonomik araçlar ($p=0,007$) düzeyine ait p değerleri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden H11 hipotezi kabul edilir. Yani ekonomik araçlar düzeyinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ekonomik araçlar ortalamaları incelendiğinde; doktora düzeyinde eğitim almış bireylerin ekonomik araçlar düzeyi puanının lise, üniversite ve yüksek lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.4.3. Eğitim Durumu ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-23 Eğitim Durumu ile Performans Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Performans Ölçeği	Performans	Lise	192	5,5104	1,20892	2,837	,038
		Üniversite	246	5,7412	1,11315		
		Yüksek Lisans	35	5,4381	1,18824		
		Doktora	12	6,2222	,63299		

H0: Çalışanların eğitim durumu, performansını etkilemez.

H12: Çalışanların eğitim durumu, performansını etkiler.

Eğitim durumu değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Performans ölçeği alt düzeylerinden performans ($p=0,038$) düzeyine ait p değerleri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden H12 hipotezi kabul edilir. Yani performans düzeyinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Performans düzeyi ortalamaları incelendiğinde doktora düzeyinde eğitim almış kişilerin performans düzeyi puanının lise, üniversite ve yüksek lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.5. Çalışan Görevi ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Çalışma departmanı ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeyleri, motivasyon ölçeği alt düzeyleri ve performans ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

6.1.13.5.1. Görev ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-24 Görev ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Görev	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri	Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	Hemşire	153	3,4746	,73289	1,181	,318
		Doktor	26	3,5237	,67937		
		İdari Personel	72	3,4690	,66588		
		Hasta Danışmanı	126	3,5611	,63946		
		ATT	46	3,3060	,78220		
		Diğer	62	3,3548	,94656		
	Öğrenme Motivasyonu	Hemşire	153	4,0856	,78476	4,302	,001
		Doktor	26	3,7423	,98231		
		İdari Personel	72	3,9250	,76485		
		Hasta Danışmanı	126	4,2111	,58395		
ATT		46	3,8130	1,03786			

		Diğer	62	4,2774	,68960		
Algılanan Sosyal Destek		Hemşire	153	3,7638	,53425	,998	,418
		Doktor	26	3,5682	,56994		
		İdari Personel	72	3,8005	,53482		
		Hasta Danışmanı	126	3,7590	,62365		
		ATT	46	3,6225	,70742		
		Diğer	62	3,7617	,72179		
Eğitim Olanaklarına Destek		Hemşire	153	3,6340	,84359	,324	,898
		Doktor	26	3,6154	,84691		
		İdari Personel	72	3,7269	,86186		
		Hasta Danışmanı	126	3,5661	,89569		
		ATT	46	3,6522	,94270		
		Diğer	62	3,6237	,82864		
Eğitimden Beklenen Kazançlar		Hemşire	153	3,5901	,63813	,608	,694
		Doktor	26	3,3984	,63380		
		İdari Personel	72	3,5952	,64123		
		Hasta Danışmanı	126	3,5181	,69839		
		ATT	46	3,5124	,74753		
		Diğer	62	3,6164	,78569		

H0: Çalışanların yaptığı görev, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H13: Çalışanların yaptığı görev, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

Görev değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeylerinden öğrenme motivasyonu ($p=0,001$) düzeyine ait p değerleri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden H13 hipotezi kabul edilir. Yani eğitim faaliyetlerinde memnuniyet düzeyinin görev göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Öğrenme motivasyonu ortalamaları incelendiğinde doktorların öğrenme motivasyonu düzeyi puanının diğer bölümlerde çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Hasta danışmanlarının öğrenme motivasyonu düzeyi puanının ATT, idari personel, hemşire ve diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.5.2. Görev ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-25 Görev ile Motivasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Görev	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Motivasyon Ölçeği	Ekonomik Araçlar	Hemşire	153	4,1291	,97422	2,256	,048
		Doktor	26	4,2308	,77111		
		İdari Personel	72	4,4896	,59404		
		Hasta Danışmanı	126	4,3036	,81031		
		ATT	46	4,1141	,90478		
		Diğer	62	4,3347	,77611		
	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	Hemşire	153	4,2144	,80135	1,135	,341
		Doktor	26	4,4692	,59851		
		İdari Personel	72	4,2861	,77701		
		Hasta Danışmanı	126	4,0984	,79549		
		ATT	46	4,1696	1,00838		
		Diğer	62	4,2000	,86385		
	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Hemşire	153	4,1422	,93179	3,334	,006
		Doktor	26	4,1154	,60922		
		İdari Personel	72	4,5729	,50775		
		Hasta Danışmanı	126	4,1171	,99131		
		ATT	46	4,2283	,84792		
		Diğer	62	4,3266	,75827		

H0: Çalışanların yaptığı görev, motivasyonunu etkilemez.

H14: Çalışanların yaptığı görev, motivasyonunu etkiler.

Görev değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Motivasyon ölçeği alt düzeylerinden ekonomik araçlar ($p=0,048$) ve örgütsel ve yönetmel araçlar ($p=0,006$) düzeyine ait p değerleri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden H14 hipotezi kabul edilir. Yani Ekonomik araçlar ve örgütsel ve yönetmel araçlar düzeyinin göreve göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Ekonomik araçlar ortalamaları incelendiğinde hemşirelerin ekonomik araçlar düzeyi puanının idari personel olarak çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel ve yönetmel araçlar ortalamaları incelendiğinde; doktorların örgütsel ve yönetmel araçlar düzeyi puanının hemşire, idari personel, hasta danışmanı, ATT ve diğer çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.5.3. Görev ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-26 Görev ile Performans Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Görev	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Performans Ölçeği	Performans	Hemşire	153	5,6449	1,00159	3,264	,007
		Doktor	26	5,7436	1,12963		
		İdari Personel	72	6,0856	,96900		
		Hasta Danışmanı	126	5,4246	1,38011		
		ATT	46	5,5109	1,22394		
		Diğer	62	5,5995	1,05989		

H0: Çalışanların yaptığı görev, performansını etkilemez.

H15: Çalışanların yaptığı görev, performansını etkiler.

Görev değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Performans ölçeği alt düzeylerinden performans ($p=0,007$) düzeyine ait p değeri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden H15 hipotezi kabul edilir. Yani performans düzeyinin göreve göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Performans ortalamaları incelendiğinde hasta danışmanlarının performans düzeyi puanının hemşire, doktor, idari personel, ATT olarak çalışanlara ve diğer çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.6. Tecrübe İle Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Hizmet süresi ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeyleri, motivasyon ölçeği alt düzeyleri ve performans ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

6.1.13.6.1. Tecrübe ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-27 Tecrübe ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Tecrübe	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri	Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	1 Yıdan Az	54	3,5684	,86597	,403	,751
		1-5 Yıl Arası	193	3,4580	,67693		
		6-15 Yıl Arası	196	3,4470	,75638		
		16 Yıl ve Üzeri	42	3,4780	,71911		
	Öğrenme Motivasyonu	1 Yıdan Az	54	4,1037	,87867	,221	,882
		1-5 Yıl Arası	193	4,0409	,77287		
		6-15 Yıl Arası	196	4,0898	,74324		
		16 Yıl ve Üzeri	42	4,1214	,82920		
	Algılanan Sosyal Destek	1 Yıdan Az	54	3,8089	,84686	1,759	,154
		1-5 Yıl Arası	193	3,6670	,59851		
		6-15 Yıl Arası	196	3,7887	,56084		
		16 Yıl ve Üzeri	42	3,8041	,39848		
	Eğitim Olanaklarına Destek	1 Yıdan Az	54	3,7778	1,04410	1,119	,341
		1-5 Yıl Arası	193	3,5959	,87212		
		6-15 Yıl Arası	196	3,5918	,79890		
		16 Yıl ve Üzeri	42	3,7698	,87571		
	Eğitimden Beklenen Kazançlar	1 Yıdan Az	54	3,8082	,78893	3,135	,025
		1-5 Yıl Arası	193	3,4978	,65882		
		6-15 Yıl Arası	196	3,5350	,70193		
		16 Yıl ve Üzeri	42	3,6190	,48360		

H0: Çalışanların iş tecrübesi, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H16: Çalışanların iş tecrübesi, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

Tecrübe değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeylerinden eğitim beklenen kazançlar ($p=0,025$) düzeyine ait p değeri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden H16 hipotezi kabul edilir. Yani eğitim beklenen kazançlar düzeyinin tecrübeye göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Eğitim beklenen kazançlar ortalamaları incelendiğinde 1 yıldan az iş tecrübesi olanların eğitim beklenen kazançlar düzeyi puanının 1-5 yıl arası, 6-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübesi olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.6.2. Tecrübe ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-28 Tecrübe ile Motivasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Tecrübe	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Motivasyon Ölçeği	Ekonomik Araçlar	1 Yıdan Az	54	4,4954	,61332	1,938	,123
		1-5 Yıl Arası	193	4,2578	,86147		
		6-15 Yıl Arası	196	4,1849	,89903		
		16 Yıl ve Üzeri	42	4,2976	,75957		
	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	1 Yıdan Az	54	4,3222	,82729	1,630	,182
		1-5 Yıl Arası	193	4,2528	,79655		
		6-15 Yıl Arası	196	4,1061	,88252		
		16 Yıl ve Üzeri	42	4,2667	,50300		
	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	1 Yıdan Az	54	4,1944	,82225	,640	,590
		1-5 Yıl Arası	193	4,2396	,84542		
		6-15 Yıl Arası	196	4,1952	,94285		
		16 Yıl ve Üzeri	42	4,3929	,58732		

H0: Çalışanların iş tecrübesi, motivasyonunu etkilemez.

H17: Çalışanların iş tecrübesi, motivasyonunu etkiler.

Tecrübe değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Motivasyon ölçeği alt düzeylerine ait p değeri 0,05'ten büyüktür. Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani motivasyon ölçeği alt düzeyleri tecrübeye göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.1.13.6.3. Tecrübe ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-29 Tecrübe ile Performans Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Tecrübe	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Performans Ölçeği	Performans	1 Yıldan Az	54	5,5247	1,28750	2,538	,046
		1-5 Yıl Arası	193	5,4991	1,28194		
		6-15 Yıl Arası	196	5,8078	1,01593		
		16 Yıl ve Üzeri	42	5,6508	,87869		

H0: Çalışanların iş tecrübesi, performansını etkilemez.

H18: Çalışanların iş tecrübesi, performansını etkiler.

1-5* 6-15

Tecrübe değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Performans ölçeği alt düzeylerinden performans ($p=0,046$) düzeyine ait p değeri 0,05'ten küçüktür. Bu yüzden H18 hipotezi kabul edilir. Yani performans düzeyinin tecrübeye göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Performans ortalamaları incelendiğinde 1-5 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanların ortalamasının 1 yıldan az, 6-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

6.1.13.7. Kurumdaki Hizmet Yılı ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurumdaki hizmet yılı ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeyleri, motivasyon ölçeği alt düzeyleri ve performans ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

6.1.13.7.1. Kurumdaki Hizmet Yılı ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-30 Kurumdaki Hizmet Yılı ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Kurumdaki Hizmet Yılı	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri	Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	1 Yılda Az	183	3,4599	,76520	1,497	,225
		3-6 Yıl	228	3,4308	,72479		
		7-14 Yıl	74	3,5998	,67960		
	Öğrenme Motivasyonu	1 Yılda Az	183	4,1443	,78317	1,512	,222
		3-6 Yıl	228	4,0118	,80838		
		7-14 Yıl	74	4,0959	,64244		
	Algılanan Sosyal Destek	1 Yılda Az	183	3,7412	,70331	,676	,509
		3-6 Yıl	228	3,7225	,53551		
		7-14 Yıl	74	3,8163	,53548		
	Eğitim Olanaklarına Destek	1 Yılda Az	183	3,6339	,92853	,234	,792
		3-6 Yıl	228	3,6462	,81624		
		7-14 Yıl	74	3,5676	,85782		
	Eğitimden Beklenen Kazançlar	1 Yılda Az	183	3,6093	,68523	2,858	,058
		3-6 Yıl	228	3,4818	,68753		
		7-14 Yıl	74	3,6651	,65079		

H0: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkilemez.

H19: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı, eğitimdeki gelişme düzeylerini etkiler.

Kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeylerine ait p değeri 0,05'ten büyüktür. Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani personel eğitim-geliştirme ölçekleri alt düzeyleri kurumdaki hizmet yılına göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.1.13.7.2. Kurumdaki Hizmet Yılı ile Motivasyon Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-31 Kurumdaki Hizmet Yılı ile Motivasyon Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Kurumdaki Hizmet Yılı	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Motivasyon Ölçeği	Ekonomik Araçlar	1 Yıldan Az	183	4,2678	,87590	,802	,449
		3-6 Yıl	228	4,2873	,75328		
		7-14 Yıl	74	4,1453	1,03534		
	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	1 Yıldan Az	183	4,2678	,82395	,977	,377
		3-6 Yıl	228	4,1553	,82852		
		7-14 Yıl	74	4,1865	,76666		
	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	1 Yıldan Az	183	4,3320	,79281	2,620	,074
		3-6 Yıl	228	4,1382	,89455		
		7-14 Yıl	74	4,2601	,92199		

H0: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı, motivasyonunu etkilemez.

H20: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı, motivasyonunu etkiler.

Kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Motivasyon ölçeği alt düzeylerine ait p değeri 0,05'ten büyüktür. Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani motivasyon ölçeği alt düzeyleri kurumdaki hizmet yılına göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.1.13.7.3. Kurumdaki Hizmet Yılı ile Performans Ölçeği Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-32 Kurumdaki Hizmet Yılı ile Performans Ölçeği İçin Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	F Değeri	p Değeri
Performans Ölçeği	Performans	1 Yıldan Az	183	5,6020	1,17744	1,011	,365
		3-6 Yıl	228	5,6133	1,18088		
		7-14 Yıl	74	5,8153	1,01232		

H0: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı, performansını etkilemez.

H21: Çalışanların kurumdaki hizmet yılı, performansını etkiler.

Kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre farklılıkların incelenmesi için one way anova testi kullanılmıştır. Performans ölçeği alt düzeylerine ait p değeri 0,05'ten büyüktür. Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani performans ölçeği alt düzeyleri kurumdaki hizmet yılına göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.1.13.8. Çalışmanın Düzeyleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Tablo-33 T-Testi Tabloları Sonucu

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Durumu	Görev	Tecrübe	Kurumdaki Hizmet Yılı
Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	Kabul	Kabul	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret
Öğrenme Motivasyonu	Ret	Ret	Ret	Ret	Kabul	Ret	Ret
Algılanan Sosyal Destek	Ret	Kabul	Kabul	Ret	Ret	Ret	Ret
Eğitim Olanaklarına Destek	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret	Ret
Eğitimden Beklenen Kazançlar	Kabul	Ret	Ret	Kabul	Ret	Kabul	Ret
Ekonomik Araçlar	Kabul	Ret	Ret	Ret	Kabul	Ret	Ret
Psikolojik ve Sosyal Araçlar	Ret	Ret	Ret	Kabul	Ret	Ret	Ret
Örgütsel ve Yönetsel Araçlar	Ret	Ret	Ret	Kabul	Kabul	Ret	Ret
Performans	Ret	Kabul	Ret	Kabul	Kabul	Kabul	Ret

6.1.14. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü gösteren bir katsayı hesabıdır. Korelasyon analizi ile iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve büyüklüğünü incelemek için kullanılır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değeri alabilir ve "r" ile ifade edilir. Her değişkenin, kendisi ile arasındaki korelasyon katsayısı 1'dir. Korelasyon katsayısının aldığı değere göre yorumu aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-34 Korelasyon Katsayısı Değer Aralıkları Tablosu³³³

Kuvvetli (-)	-1 < r < -0,9
Orta (-)	-0,9 < r < -0,5
Zayıf (-)	-0,5 < r < 0
Zayıf (+)	0 < r < 0,5
Orta (+)	0,5 < r < 0,9
Kuvvetli (+)	0,9 < r < 1

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki tabloda yer alan değerler belirlenmiştir.

³³³ Murat Karagöz, *Excell ve SPSS Uygulamalı İstatistik Yöntemleri*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2015, s. 168.

Tablo-35 Çalışma Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Katsayı Tablosu

	Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	Öğrenme Motivasyonu	Algılanan Sosyal Destek	Eğitim Olanaklarına Destek	Eğitimden Beklenen Kazançlar	Ekonomik Araçlar	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	Performans
Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	1	,212**	,269**	,170**	,178**	,081	,201**	,143**	,015
Öğrenme Motivasyonu	,212**	1	,25**	,101*	,216	,198**	,11**	,174**	,120**
Algılanan Sosyal Destek	,269**	,257	1	,196**	,230	,139**	,205	,209**	,069
Eğitim Olanaklarına Destek	,170**	,101*	,196**	1	,270**	,093*	,142**	,163**	,122**
Eğitimden Beklenen Kazançlar	,178**	,216**	,23*	,270**	1	,157**	,22**	,196**	,124**
Ekonomik Araçlar	,081	,198**	,139**	,093*	,157**	1	,341**	,354**	,201**
Psikolojik ve Sosyal Araçlar	,201**	,117**	,205**	,142**	,229**	,341**	1	,336**	,054
Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	,143**	,174**	,209**	,163**	,196**	,354**	,336**	1	,111*
Performans	,015	,120**	,069	,122**	,124**	,201**	,054	,111*	1

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda tabloda görüldüğü gibi performans değişkeni ile:

Eğitim faaliyetlerinde memnuniyet düzeyi arasında korelasyon katsayısının 0,015 olduğu ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenme motivasyonu düzeyi arasında korelasyon katsayısının 0,120 olduğu ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Algılanan sosyal destek düzeyi arasında korelasyon katsayısının 0,069 olduğu ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit

edilmiştir. Eğitim olanakları destek düzeyi arasında korelasyon katsayısının 0,122 olduğu ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Eğitim beklenen kazançlar düzeyi arasında korelasyon katsayısının 0,124 olduğu ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ekonomik araçlar düzeyi arasında korelasyon katsayısının 0,201 olduğu ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik ve sosyal araçlar düzeyi arasında korelasyon katsayısının 0,054 olduğu ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel ve yönetsel araçlar düzeyi arasında korelasyon katsayısının 0,111 olduğu ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

6.1.15. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı bir değişkenle bir ya da birden daha çok bağımsız değişken arasında bulunan doğrusal ilişkilerin varlığını, arada ilişki varsa da büyüklüğünü ve yönünü incelemektedir. Regresyon analizinde, değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenen değişkenler için beta katsayıları hesaplanmaktadır. Hesaplanan katsayılar ile matematiksel açıdan denklemler kurulmaktadır. Regresyon açısından kurulan denklem; $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \epsilon_i$ şeklinde ifade edilebilir. Burada X_i i. bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni, β_i i. bağımsız değişkene ait katsayıyı, ϵ_i ise i. bağımlı değişkene sahip hata terimlerini ve β_0 sabit katsayı değerini temsil etmektedir. Hata terimlerinin toplamları da 0'dır.

6.1.15.1. Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri ile Performans Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Tablo-36 Performans ile Personel Eğitim-Geliştirme Ölçekleri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,184'dir.						
PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
	(Constant)	4,201	,445		9,435	,000
	Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet	-,065	,075	-,041	-,865	,388
	Öğrenme Motivasyonu	,145	,071	,098	2,050	,041
	Algılanan Sosyal Destek	,035	,093	,018	,380	,704
	Eğitim Olanaklarına Destek	,125	,063	,094	1,982	,048
	Eğitimden Beklenen Kazançlar	,136	,082	,081	1,673	,095

H0: Çalışanların performans düzeyi, personelin eğitim-geliştirme ölçekleri düzeylerinden etkilenmemektedir.

H22: Çalışanların performans düzeyi, eğitim-geliştirme ölçekleri düzeylerinden etkilenmektedir.

Performans düzeyi ile personel eğitim-geliştirme ölçekleri düzeyleri arasında yapılan regresyon analizi sonucunda performans ile sabit katsayı ($p=0,000$), öğrenme motivasyonu ($p=0,041$) ve eğitim olanakları destek ($p=0,048$) düzeyleri arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan tespitler sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$ şeklinde kurulacak olan denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen düzey sayısı iki olduğu için $i=2$ olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$ şeklinde olacaktır. Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.

Tablo-37 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Performans Düzeyi
X_1	Bağımsız Değişken	Öğrenme Motivasyonu
X_2	Bağımsız Değişken	Eğitim Olanakları Destek
β_0	Sabit Katsayı	4,201(Tablodaki B değerlerinden)
β_1 ve β_2	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,145 ve 0,125

Regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundaki sembol karşılıkları ve değerler denklemde yerine koyulursa denklemin son hali aşağıdaki gibi olacaktır.

Performans = 4,201 + 0,145 Öğrenme Motivasyonu + 0,125 Eğitim Olanakları Destek

Kurulan regresyon denklemi sonucunda performansla;

- Öğrenme motivasyonu arasında pozitif yönlü %14,5 oranında bir ilişki vardır. Öğrenme motivasyonu bir birim arttığında performans düzeyi de 0,145 birim artacaktır. Eğitim olanakları destek arasında pozitif yönlü %12,5 oranında bir ilişki vardır. Eğitim olanakları destek bir birim arttığında performans düzeyi de 0,125 birim artacaktır.

6.1.15.2. Motivasyon Ölçeği ile Performans Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Tablo-38 Performans ile Motivasyon Ölçeği Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,207'dir.						
Motivasyon Ölçeği	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
	(Constant)	4,397	,349		12,600	,000
	Ekonomik Araçlar	,262	,067	,192	3,893	,000
	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	-,041	,069	-,029	-,589	,556
	Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	,071	,066	,053	1,080	,281

H0: Çalışanların performans düzeyi, motivasyon ölçeği düzeylerinden etkilenmemektedir.

H23: Çalışanların performans düzeyi, motivasyon ölçeği düzeylerinden etkilenmektedir.

Performans düzeyi ile motivasyon ölçeği düzeyleri arasında yapılan regresyon analizi sonucunda performans ile sabit katsayı (p=0,000) ve ekonomik araçlar (p=0,000) düzeyleri arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Yapılan tespitler sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Performans} = 4,397 + 0,262 \text{ Ekonomik Araçlar}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda performansla;

Ekonomik araçlar arasında pozitif yönlü %26,2 oranında bir ilişki vardır. Ekonomik araçlar bir birim arttığında performans düzeyi de 0,262 birim artacaktır.

6.1.15.3. Performans ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki

Tablo-39 Performans ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi Sonucu

Boyutlar	Rekabet Performansı
Eğitim Faaliyetlerinde Memnuniyet	Ret
Öğrenme Motivasyonu	Kabul
Algılanan Sosyal Destek	Ret
Eğitim Olanakları Destek	Kabul
Eğitim Beklenen Kazançlar	Ret
Ekonomik Araçlar	Kabul
Psikolojik ve Sosyal Araçlar	Ret
Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	Ret

TARTIŞMA

Örücü vd.'nin (2007) yapmış olduğu araştırma sonucunda; Hipotez testlerinin sonucunda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çalışanların etkinlik, verimlilik ve motivasyonlarının artırılmasında önemli katkılar sağlamanın yanında yaratıcılıklarının gelişimini de etkilediği ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra teknolojinin gelişmesi ve küreselleşen rekabetin etkisi ile işletmelerin insan kaynaklarına verdikleri önem giderek artmaktadır. Hizmet içi eğitim sayesinde insan kaynaklarının geliştirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca, motivasyonun, verimlilik ve yaratıcılığın pozitif yönde birbirini etkileyen bir koordinasyon olduğu tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitimin çalışanların motivasyonuna ve verimliliğine olan etkilerinin araştırılmasına yönelik yapılan bu çalışmanın hipotezleri istatistiksel açıdan kabul edilebilir ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre çalışanlarda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin işyeri dışında özel bir ortamda almak istedikleri tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitimin çalışanların verimliliklerinde anlamlı derecede artış sağladığı sonucunda varılmıştır. Çalışanların verimliliğinin düşük olmasından şikâyetçi olan işletmelerin hizmet içi eğitim yoluyla çalışanlarının verimliliğini artırabileceği önerilmektedir. Literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular, işletmelerin başarısında çalışanların motivasyonun önemini ortaya koymaktadır. Buradaki önemli unsur ise çalışanların motivasyonlarının nasıl yükseltilebileceğidir. Araştırma için uygulanan anketlere ait analizlerin sonucunda çalışanların motivasyonlarını yükseltebilecek faaliyetlerin başında hizmet içi eğitimin geldiği tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitim sayesinde çalışanların moralinin yükseldiğine ve işletmedeki çalışma ortamına olumlu katkılar sağlandığına dair bulgulara ulaşılmıştır. Küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerinde yönetim literatüründe yer alan öğrenen organizasyon yapısında yer alması ve değişimlere çabuk uyum sağlayabilmesi yönüyle hizmet içi eğitimin önemine vurgu yapılmıştır³³⁴.

Yapılan bu tezin analiz sonuçlarında ise, çalışanların kurumda geçirdiği hizmet yılı ile hizmet içi eğitime ilişkin gelişme düzeyleri değerlendirildiğine, kurum içerisindeki hizmet yılına göre hizmet içi eğitimdeki gelişme düzeylerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların mesleki ve teknik yönden bilgilerini artırmasının yanında fiziksel yetenekleri ve genel kültürlerinin de geliştirilmesini sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca eğitim ve geliştirme

³³⁴ Edip Örücü vd., "Hizmet İçi Eğitimin İşgörenlerin Verimlilik, Motivasyon ve Yaratıcılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Mevzuat Dergisi, 2007, Yıl: 10, Sayı: 118, <http://www.mevzuatdergisi.com/2007/10a/02.htm> (Erişim Tarihi: 12.01.2019).

faaliyetleri ile çalışanın işe yönelik bilgi ve becerilerini geliştirebildiği ve kariyer basamaklarında ilerleyerek ücret olanaklarını iyileştirebildiği sonucuna varılmıştır.

Görmüş ve Kaya'nın (2014) yapmış olduğu araştırma sonucunda; Dünya genelindeki yoğun rekabet, bilgi ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmelerin sonucunda işletmelerin sahip oldukları bilgilerin zaman içerisinde eskiyip yetersiz kaldığı görülmektedir. Değişim her alana yayılmakta ve çevredeki çoğu unsur bu değişime dahil olmaktadır. Kamu sektörünün de bu değişimden etkilenmiş ve hızla değişen şartlara uyum için gereken çalışmaları başlatmıştır. Bu uyumu sağlamanın en hızlı ve en kolay yolu ise eğitimidir. Hizmet içi eğitim konusu bu eğitime oldukça önem veren ve sıklıkla uygulayan özel sektör gibi bu konu kamu sektörü için de önemlidir. Bir maaş karşılığı işe yeni alınan veya süregelen bir çalışması olan kişilerin işleriyle ilgili bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması ya da geliştirilmesine yönelik planlı bir şekilde verilen eğitim hizmet için eğitim olarak tanımlanmaktadır. Bu eğitimlerle çalışanların kuruma olan bağlılıkları güçlendirilmekte, verimlilikleri ve motivasyonları artırılabilir. Bu çalışmada hizmet içi eğitimin kamu çalışanlarının motivasyonuna olan etkileri araştırılmıştır. Araştırma iş alanı üretim olan bir kamu işletmesi çalışanlarının üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın amacını, sistemli olarak verilen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin personeli ne yönde etkilediği oluşturmaktadır. Çalışmada, kamu kuruluşlarında hizmet içi eğitimin çalışanlarca nasıl değerlendirildiği, çalışanları ne yönde etkilediği ve bir motivasyon kaynağı olarak değerlendirilip değerlendirilmediği araştırılmıştır. Katılımcılar, en az bir kez hizmet içi eğitim alan çalışanlardan oluşmaktadır³³⁵. Yapılan bu tezin analiz sonuçlarında ise; hizmet içi eğitimin motivasyon ve performans üzerindeki etkileri açısından; rekabetin hızla arttığı piyasa koşullarında rakiplerle mücadele edilebilmesine dikkat çekilmiştir. Dikkat edilen hususlar ise; özel sağlık kurumları çalışanlarının işe alımı yapılırken, teknoloji ve bilgi yönünden donanımlı personellerin değerlendirilmesi sonucuna varılmıştır. Ayrıca, çalışanların eğitimlerine devam etmeleri yönünde desteklenmesi ile işe yönelik bilgi ve becerilerin geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlerin sürekli devam ettirilmesinin, çalışan performansını artıracığı, işletme verimliliğine olumlu katkılar sağlayacağı ortaya konmuştur.

Kaptangil'in (2012) yapmış olduğu araştırma sonucunda; bu çalışmada işletmelerde yer alan farklı performans unsurlarını ne ölçüde etkilediğinin tespiti amaçlanmıştır. Bu doğrultuda 350 büyük ölçekli işletmenin üst düzey yöneticileri,

³³⁵ Görmüş ve Kaya, a.g.e., s. 37.

insan kaynakları yöneticisine uygulanan anket ile ihtiyaç duydukları konulara ilişkin eğitim programları, hangi unsurların performanslarını etkilediğinin tespiti amaçlanmıştır. Elde edilen verilerle, genel olarak işletmelerin çalışanlarını geliştirerek iş tatminlerini sağlamayı, verimliliklerini artırmayı, oryantasyon çalışmaları ile işe yabancılaşmalarını engellemeyi amaçladığı belirlenmiştir. Böylece performans değerlendirmesi sonucunda ise çalışanların iş tatminleri ile örgüte bağlılıklarının arttığı, gelişen teknolojiye kolay uyum sağladıkları sonucuna varılmıştır. Çalışmada işletmelerin performans değerlendirmesi sonucunda ihtiyaç duyulan eğitimlere yönelik çalışmalar ve iyileştirme çabaları sonucunda bulunan performans ölçütlerine ne derecede ulaşıldığı yer almıştır. Bu eğitim çabalarından işletmelerin diğer dinamiklerinin pozitif ya da negatif yönde ne ölçüde etkilendikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında sürekli değişiklik gösteren mevcut piyasa koşullarının işletmelerin yeniden yapılanmaları için belirledikleri en önemli unsur olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin devamlılığının sağlanabilmesi ve etkin işletme yapısı oluşturulabilmesi, değişen çevre koşullarına uyum sağlanabilmesi için hizmet içi eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesinin önemi vurgulanmıştır. Bu faaliyetlerin ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenmesi ve sürekli olarak düzenlenmesi ile başarıya ulaşılabileceği belirlenmiştir³³⁶. Yapılan bu tezin analiz sonuçlarında ise; eğitimde geliştirme düzeyleri arasında yer alan eğitim olanaklarına destek ve öğrenme motivasyonunun çalışanların performans düzeyini etkilediği tespit edilmiştir. Özel sağlık kurumları çalışanlarının performanslarını artırabilmek amacıyla yapılan hizmet içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bu amaca ulaşabilmesi açıklanmıştır. Bundan dolayı öğrenmenin sürekliliği ve eğitim sonucunda çalışanların elde ettikleri kazanımların kullanılması yönünde teşvik edilmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bek'in (2007) yapmış olduğu araştırma sonucunda; Çalışmanın amacı personel verimliliğinin artırılmasına yönelik planlı ve programlı çalışmaların hazırlanmasını oluşturmuştur. Bu programlar hazırlanırken hayat boyu öğrenme alışkanlığının kazandırılmasını sağlamaktır. Şirket içi veya dışı eğitim imkânları bu amaç kapsamında yeterli midir? Şirket içi veya dışı eğitim konularına katılım olumlu şekilde algılanmakta mıdır? Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde uygulanan yöntem çalışanlarca olumlu algılanıyor mu? sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır. Uygulamada, bir hizmet işletmesince sistemli olarak yürütülen eğitim ve geliştirme sürecine ilişkin gözlem, doküman inceleme, görüşme ve anket uygulaması ile bilgi

³³⁶ Kerem Kaptangil, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkisi", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 2, Sayı: 2, 25-44, s. 25.

toplanmıştır. Anket çalışmasında 122 denek yer almış, 33 sorunun kullanıldığı tarama anketi kullanılmıştır. Uygulama sonucunda, tespiti yapılan eğitim açığının giderilmesi ve verimliliğin artırılması için yöneticilerin ve personelin eğitime tabi tutulması önerilmiştir. Türkiye'nin en büyük hizmet işletmesi konumunda yer alan bir şirkette uygulanan bu çalışma ile şirketin uygulamakta olduğu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin farklı aşamalarında yaşanan sorunların belirlenmiştir. Belirlenen bu sorunların çözümü için yeni öneriler geliştirilmesi ve bu önerilerin diğer kurumların da benzer konularda yapacakları çalışmalara ışık tutmasını hedeflemiştir. İşletmenin amaçlarına ulaşması ve personelin geliştirilmesi açısından yöneticiler ve çalışanlara ihtiyaç duydukları konulara ilişkin eğitim verilmesi önemli görülmektedir. Ancak işletmede hali hazırda uygulanan eğitimin yeterli olmadığı belirlenmiştir. Buna göre gerek yöneticilere gerekse çalışanlara ihtiyaçları doğrultusunda eğitim ve geliştirmeye yönelik programlar uygulanması yoluyla tespiti yapılan eğitim açığının giderilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanlara yönelik iletişim ve haberleşme konusunda verilecek eğitimlerle çalışanların bu yöndeki eksiklikleri giderilebilir³³⁷. Yapılan bu tezin analiz sonuçlarında ise; çalışanların yaptığı görev ile eğitimdeki gelişme düzeyleri ele alındığında öğrenme motivasyonu yapılan göreve göre farklılık göstermektedir. Hizmet içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik programların verimli ve etkin olabilmesinin, özel sağlık kurumlarının kurumsal amaçları doğrultusunda hazırladıkları programlar ile mümkün olabileceği sonucuna varılmıştır. Çalışanların eğitime yönelik ihtiyaçlarının doğru şekilde belirlenmesi halinde hizmet içi eğitimin hem işe yönelik hem de kişisel gelişimlerine katkıda bulunacağı, ayrıca eğitime yönelik beklentilerinin de karşılanacağı belirlenmiştir.

Kesen'in (2014) yapmış olduğu araştırma sonucunda; Örgüt kültürünün ve insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının çalışan performansına etkileri araştırılmış, diğer yandan da örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansını nasıl etkilediğine bakılmıştır. Devamında çalışan performansı ve İKY uygulamaları ilişkisinde ara değişken olarak etkisi incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara bakıldığında, örgüt kültürü ve İKY uygulamalarının çalışan performansını olumlu şekilde etkilediği görülmüştür. Analiz sonuçları değerlendirildiğine İKY uygulamaları arasındaki personel seçme ile işe alma, çapraz eğitim, takım çalışması ve performans konularında çalışanlara geri bildirimde bulunulması performans artırdığı görülmüştür. Örgüt kültürü tipleri arasında yer alan pazar kültürünün çalışanların performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan performansı-İKY uygulamaları ilişkisine

³³⁷ Bek, a.g.e., s. 107.

bakıldığında örgüt kültürünün kısmi ve ara değişken olarak yer aldığı gözlemlenmiştir. Çalışma sonucunda modern işletmelerin ulaşmak istediği ana amaçlardan birisinin çalışanların verimliliğinin artırılması olduğu ortaya konmuştur. Çalışmada bu amaca ulaşabilmek için neler yapılması gerektiğine dair ipuçlarına yer verilmiştir. Özet olarak İKY uygulamalarının ve örgüt kültürünün etkinliği artırıldığında çalışan performansının da artacağı kanaatine varılmıştır³³⁸. Yapılan bu tezin analiz sonuçlarında ise; çalışanların eğitim durumunun performans ile olan ilişkisi ele alındığında eğitim durumuna göre performansın farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Özel sağlık kurumlarınca, bünyelerinde görev yapan eğitim düzeyi düşük çalışanların eğitim düzeylerini yükseltebilmesi için onların teşvik edilmesi gerekmiştir. Bunun yanı sıra çalışan performansının yükseltilmesine yönelik olarak çalışanlara kariyer gelişim fırsatları sunulmasının oldukça yarar sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

Akın ve Çolak'ın (2012) yapmış oldukları araştırma sonucunda; Bu çalışmanın amacı, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları ile işletmelerin performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. İKY uygulamalarından olan, işgücü planlaması, ödüllendirme, performans değerlendirme, eğitim-geliştirme, iç iletişim ve çalışan-firma ilişkisi değişkenleri kullanılmıştır. Personel devir hızı, satışlar ve işgücü verimliliği ise örgütsel performans değişkenlerini oluşturmaktadır. Anket çalışmasına İstanbul Sanayi Odası'na bağlı 108 şirket katılmıştır. Çalışma sonuçları insan kaynakları uygulamaları arasında yer alan işgücü planlamasının işgücü verimliliği ve satışları anlamlı şekilde etkilediğini, ancak personel devir hızını etkilemediğini göstermiştir. İşgücü verimliliği ve satışlar ile personel devir hızının negatif yönde bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışma ile İKY uygulamalarının işletme performansına olan etkisi, hangi uygulamaların bu ilişkiyi güçlendireceğinin belirlenmesi, uygulamaların önem derecesi, daha iyi öğrenmeye yönelik ne gibi faaliyetler yapılabileceği hedeflenmiştir. Örgütsel performans ve İnsan kaynakları yönetimi ilişkisinin belirlenmesine yönelik süreçte örgütsel performansın İKY uygulamalarıyla olan ilişkisi ele alınmıştır. Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yardımcı olacak insan kaynakları uygulamalarının en uygunun seçilmesi yeterli olmayıp, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini sağlayabilecek tüm uygulamaların faaliyete geçirilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca örgütsel performansın çalışmada geliştirilen modelin dışındaki değişkenlerin etkisiyle de değişebileceği ifade

³³⁸ Mustafa Kesen, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2014, Özet (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

edilmiştir³³⁹. Yapılan bu tezin analiz sonuçlarında ise; Medeni hal ile performans ilişkisi ele alındığında, hizmet içi eğitim faaliyetleri kapsamında performansın medeni duruma göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Özel sağlık kurumları çalışanlarının performanslarının yükseltilmesinde yöneticilerin başarısının da etkisi olmuştur. Böylece çalışanların buldukları kuruma bağlılıklarının ve performanslarının artırılabilmesi için yöneticilerinin gözünde maddi unsur değil, sosyal varlık olarak değer görmenin göz ardı edilmemesi gerektiği ortaya konmuştur.

Pehlivan'ın (2008) yapmış olduğu araştırması sonucunda; performans değerlendirmenin önemi insan kaynakları yönetimi içerisinde giderek değer kazanmaktadır. Dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişim işletmelerin yoğun rekabet ortamına girmesine sebep olmuştur. Böylesi bir rekabet ortamında işletmelerin yoğun bir rekabet ortamına girmesine sebep olmuştur. Böylesi bir rekabet ortamında işletmelerin devamlılıklarını sağlamak ve verimliliklerini artırabilmeleri önem arz etmektedir. Gerçek verimliliğe ulaşılabilmenin tek yolu işletmelerin insan kaynaklarından en etkin şekilde faydalanabilmesinden geçmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alan performans değerlendirme ve Türkiye'deki kamu kurumlarında uygulanması bu çalışmanın konusunu oluşturmuştur. Yapılan anket çalışmasıyla Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü personelinin performans değerlendirme sistemi hakkındaki görüş ve önerileri dikkate alınarak ülkemizdeki performans değerlendirme çalışmalarına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre, hem değerlendirilen hem de değerlendiren personelin eğitilmesi ile kurumların kendi hizmet özelliklerine ve yapısına uygun değerlendirme sistemleri oluşturmaları gerektiği belirlenmiştir. Ayrıca değerlendirme süreci ile sonuçların ilgili personele açık olmasının, sürece personelin, çalışma arkadaşlarının ve vatandaşların dâhil edilmesinin sağlanması, ücretler, hizmet içi eğitim kararları ve değerlendirme sonuçlarının birbiri ile ilişkilendirilmesi önerilmiştir³⁴⁰. Yapılan bu tezin analiz sonuçlarında ise, kurumdaki hizmet yılı ile performans ilişkisi ele alındığında, kurumdaki hizmet yılının performansı etkilemediği ortaya konmuştur. Ücretin, özel sağlık kurumlarınca genellikle stratejik hedeflere ulaşabilmek adına motivasyon ve performansın artırılmasına yönelik kullanılan bir araç olduğu belirlenmiştir. Böylece performansa dayalı ücret sistemi adil olarak

³³⁹ Özden Akın ve Hayat Ebru Erdost Çolak, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 2, Sayı: 2, 85-114, s. 85.

³⁴⁰ Bülent Pehlivan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", *Maliye Dergisi*, 2008, Sayı: 154, 171-187, s. 171.

uygulandığında motivasyonun ve çalışan performansının mümkün olacağı belirlenmiştir.

Saraç'ın (2016) yapmış olduğu araştırma sonucunda; bu araştırmanın amacı, işletmelerin yürüttükleri İKY uygulamalarının finansal performans, iş gücü devir hızı ve satış oranı gibi örgütsel performansa ait göstergelerini incelemek olmuştur. Bununla beraber işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemi uygulamalarının çalışan performansına olan etkilerindeki farklılaşma ile insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansa olan etkilerini bulmaktır. Çalışmanın evreni ağırlıklı olarak Gaziantep ve Ankara başta olmak üzere çeşitli illerde birbirinden bağımsız olarak faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli 70 işletmeden oluşmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin işletme satış oranlarının artışına etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bunun aksine iş gücü devir hızında negatif yönde bir etkisi olduğu, finansal performansı ise olumlu etkilediği görülmüştür. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin 3 bağımlı değişkeni de anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ulaşılan sonuca göre iş gücü devir hızının yönetilmesinde İKBS ve İKY uygulamalarının etkililiğinin oldukça önemli olduğu ortaya konmuştur. İKY uygulamalarını insan kaynakları bilgi sistemi (İKBS) ile gerçekleştiren işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağladığı tespit edilmiştir. Çalışan performansının yüksek olmasının hem çalışanların hem de işletmelerin motivasyonunu önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir. İKBS ile işletmeler rutin işlerini gerçekleştirirken hem harcanan emekten hem de zamandan tasarruf edebilmekte, böylece asıl amaçlara ulaşabilmek için daha fazla odaklanabilmektedir. İşletmelerce insan kaynakları bilgi sistemlerinin stratejik önemi henüz kavranamamıştır. Çoğu yönetici tarafından da bir maliyet unsuru şeklinde değerlendirilmektedir. Sisteme ilişkin yeterince bilgi sahibi olmayan çalışanlar ve sistemi desteklemeyen yöneticilerden bilgi toplayabilmek son derece zor olmuştur. Ancak sistemin sağlayacağı faydaya inanılır ve sistem kullanıcıları desteklenirse bilginin tatminin artabileceği ve sistemin kullanımının yaygınlaşabileceği öngörülmüştür. Türkiye'de çok yeni olduğu için şimdilik bu sistemin kullanılmasına direnç gösteren işletmelerin yakın zamanda zorunluluk haline gelecek bu sistemi daha yaygın ve etkin bir şekilde kullanacağı kaçınılmazdır³⁴¹. Yapılan bu tezin analiz sonuçlarında ise; motivasyon düzeylerinden ekonomik araçlar boyutunun performans düzeyini etkilediği tespit edilmiştir. Çalışma hayatında önemli yer tutan motivasyon ve performans birbiri ile yakından ilgili kavramlardır. Motivasyon

³⁴¹ Ece Özden Saraç, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

performansı etkilemekte, yönlendirmekte ve devamını sağlamakta olan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmada motivasyonun en belirgin özelliğinin kişiye özgü olduğu sonucuna varılmıştır. Özel Sağlık Kurumlarının en önemli rolünün ise çalışan performansının artırılması için motivasyon unsurlarını doğru belirlemesi olmaktadır. Böylece hizmet içi eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların sürekli öğrenebileceği, işe ve kendine yönelik davranışlarını geliştirebileceği bir çalışma ortamı sağlamasının gerekli olduğu belirlenmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmetiçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” hedeflenmiş ve bu kapsamda demografik analizler, anova analizleri, korelasyon analizleri ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

1. Katılımcıların demografik özelliklerinin incelenmesi sonucunda elde edilen veriler;

Yaş değişkeni kapsamında elde edilen veriler incelendiğinde; çalışanların yaşı ile çalışma kapasiteleri, performansları, hızlı düşünme ve hareket etme yetenekleri arasındaki ilişki sağlık kurumlarında önemlidir. İnsanların fiziksel anlamdaki güçleri 20-30 yaş dönemlerinde zirvede iken bu güç yaşın ilerlemesiyle yavaş yavaş etkisi azalmaya başlamaktadır. Yaşın ilerlemesi, sağlık kurumlarındaki çalışma süresinin getirdiği yoğunluk ve yine hayatın içerisindeki tüm diğer aktivitelere bağlı olarak bireyin sarf ettiği güç, hız, dikkat ve refleksleri de zayıflamaya başlamaktadır. Biyolojik olarak yaşanan bu değişimlerle birlikte fiziksel düşünce ve kabiliyetlerde azalma yaşanmaktadır. Zamanın içinde yer alan sorumluluklar artması ve zihnin birden çok konuya odaklanmaya çalışması ile işe yönelik öğrenme ve çözüm üretme konularında olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Özellikle gündelik hayatın koşturmacasının ilerleyen yaşlarda daha da artmasıyla, bireyin işi dışında aile ve sosyal çevresindeki sorunlarda da artış yaşanmaktadır. Ayrıca yaşın ilerlemesiyle performansta görülen düşüşle bireyin ideallerini gerçekleştirme süresinin de azaldığı düşünülebilir. Bu nedenle genç yaşta sadece işine odaklanan bireyin ilerleyen yaşla birlikte artan farklı sorun ve sorumluluklarla da ilgilenmesi gerekmektedir. Ortaya çıkan bu durum ise çalışanların davranışlarına yansımakta ve çalışan verimliliğini de olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yaş değişkeni ile performans arasındaki ilişkiye bakıldığında da bu durum açıkça görülebilmektedir. Bu çalışmada, anket katılımcıları yaş değişkeni bazında ele alındığında; 293 kişinin (%60,4) 20-30 yaş arasında, 157 kişinin (%32,4) 31-40 yaş arasında ve 35 kişinin (%7,2) 41-50 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.

➤ Yaş faktörünün çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisine öneri olarak; sağlık kurumlarının verimliliklerinin düşmemesi, bünyesinde bulundurduğu tecrübeli ve yaşı ilerleyen çalışanlarının motivasyonunu, performansını artırmak adına onların çalışma ortamlarını cazip hale getirecek yöntemler ve faaliyetleri ortaya koyması önem taşımaktadır. Sağlık kurumları bunu sağlayabilmek için motivasyon kriterlerini iyi tespit etmeli ve uygulamaya koymalı, aynı zamanda çalışanı tükenmişliğe itecek uygulama ve kararlardan uzak durmalıdır. Çalışanların işi

haricinde bulunduğu sosyal çevreyi de göz önüne almalı ve buna yönelik fikirler de üretebilmelidir. Dolayısıyla sağlık kurumlarının çalışanına, ilerleyen yaşının performans düşüklüğü ve bezginlik değil, tecrübeler ve kazanımlar sağladığı hissini verebilecek bir iş ortamı sağlanması yararlı olabilir.

Eğitim düzeyi kapsamında elde edilen veriler incelendiğinde; sağlık kurumları ne kadar son teknolojilerle donatılmış olursa olsun çalışmaya yönelik faaliyetlerin yürütülmesini sağlayacak nitelikte insan gücü yok ise bu bir anlam ifade etmemektedir. Sağlık kurumlarının en değerli varlığı olan insan; bilgisi, uzmanlığı ve yeteneklerini kullanarak iş süreçlerini planlamakta ve bu süreçleri yürütmektedir. Bu nedenle, sağlık kurumları rekabet koşullarına uyum sağlamak ve sürekliliklerinin devamı için insan kaynaklarının yönetimine, eğitime, geliştirilmesine yatırım yapma konusunu çok önemsemektedir. Etkili bir insan kaynakları yönetiminde hizmet içi eğitim ve geliştirmeye verilen önem sayesinde sağlık kurumu başarıya ulaşabilmektedir. Önemi her geçen gün artan eğitim, artık bireylerin temel ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesi ile bireylerin yaşam kalitesi ve sağlık kurumlarının başarıları artarken, hizmet içi eğitim eksikliği giderilmediği takdirde hem birey hem kuruluş yönünden olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu çalışmada, anket katılımcıları eğitim düzeyince incelendiğinde; 246 kişinin (%50,7) üniversite mezunu, 192 kişinin (% 39,6) lise mezunu, 35 kişinin (%7,2) yüksek lisans mezunu ve 12 kişinin (%2,5) doktora düzeyinde eğitim aldığı tespit edilmiştir.

➤ Hizmet içi eğitimin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisine öneri olarak; rekabet ortamında rakiplerle mücadele edebilmek için sağlık kurumları işe alım yaparken teknolojik ve bilgi yönünden donanımlı çalışanları tercih etmeleri süreklilikleri açısından önemlidir. Ayrıca eğitim yönünden eksik olan çalışanlarını eğitimlerine devam etme, hizmet içi eğitimle destekte bulunma ve kendilerini geliştirmeleri konusunda teşvik etmeleri işletme verimliliğine katkıda bulunabilir.

Katılımcıların sağlık kurumlarındaki görev türleri incelendiğinde; sürekli olarak değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek ve rekabet gücü kazanabilmek için yöneticilerin ihtiyaç duyulan insan kaynağını iyi tespit etmeleri ve bu kaynağın verimli olabilmesi için etkili bir insan kaynakları yönetimi politikası uygulamaları gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için her ne kadar görev alanları farklı da olsa aynı çatı altında bulunan çalışanlarının sağlık kuruluşu içerisinde iletişimine ve uyumlu bir iş ortamı yaratılmasına yönelik faaliyetler düzenlenmesi, fikir alışverişine açık bir ortam hazırlanması performansın artırılması yönünden önem taşımaktadır. Bu şekilde monoton bir iş ortamından kurtulan çalışanın işine bağlılığı artmakta, performansı yükselmektedir. Bunun sonucunda ise sağlık kuruluşunun verimliliği artarak ortak amaçlara ulaşılması sağlanabilmektedir. Yapılan analizler sonucunda katılımcılar

görev değişkeni kapsamında ele alındığında katılımcılardan; 153'ünün (% 31,5) hemşire, 126'sının (%26,0) hasta danışmanı, 72'sinin (%14,8) idari personel, 62'sinin (12,8) diğer grupta, 46'sının (%9,5) ATT çalışanı ve 26'sının (%5,4) doktor olduğu tespit edilmiştir.

➤ Bu çalışma kapsamında elde edilen veriler sonucunda öneri olarak; sağlık kurumu içerisinde görev alanları ve statüleri yönünden farklı birçok çalışan bulunmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumu yönetiminde çalışanlar arasında iletişimi güçlendirecek yöntemler geliştirilmesi, ayırım yapılmaksızın her statüdeki çalışanın bilgi, deneyim ve fikirlerine başvurulması hem sağlık kurumlarının hem de çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesine önemli faydalar sağlayabilir.

Anket katılımcılarının iş konusundaki tecrübeleri incelendiğinde; tecrübe, bir konu veya olayın geçmişte de yaşamak, görmek ve bilincinde olmaktır. Yani sonrasında yaşanabilecek aynı ya da benzeri olay veya konu hakkında bir fikre, deneyime sahip olmak ve bu duruma hazırlıklı olmak olarak da tanımlanabilir. Sağlık kurumlarının çalışanlarının büyük çoğunluğu, tecrübenin yani sağlık sektöründe uzun süre çalışmanın, mesleğini devam ettirmenin hizmetteki kaliteyi artırdığını düşünmektedir. Uzun süre bir yerde çalışan bireyin süreç içerisinde işine ilişkin yetenek ve becerileri daha iyi gelişebilmektedir. Bireyin uzun süreli olarak bir yerde çalışıyor olması şartları benimsediği, işe veya sağlık kurumlarına aidiyet duygusunun olduğu ve hizmet kalitesiyle beraber performansının artması mümkün olmaktadır. Yapılan bu çalışmada katılımcılar tecrübe değişkeni kapsamında ele alındığında katılımcıların; 196 kişinin (%40,4) 6-15 yıl arasında, 193 kişinin (%39,8) 1-5 yıl arasında, 54 kişinin (%11,1) 1 yıldan az ve 42 kişinin (% 8,7) 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu tespit edilmiştir.

➤ Çalışanların tecrübeleri incelendiğinde öneri olarak; çalışmada 1 yıldan az çalışan sayısının düşük olması işsizlik oranının yüksek olduğu ve sağlık kurumlarının tecrübeli çalışanlarını bünyelerinde tutmaya çalıştığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle yeni iş alanlarının açılması ile genç işsizlerin sektöre girmesi daha da kolaylaşabilir. Devlet tarafından yatırımcıların yeni iş alanları oluşturmalarına yönelik teşvikler sağlanması ile tecrübeli çalışanlara daha iyi koşullar sunularak bu yeni iş alanlarında tecrübesini yeni çalışanlara aktarma imkânı verildiğinde hem işsizlik önenebilir hem de iş kalitesi artabilir.

Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; sağlık kurumunda kıdem ve çalışılan süre, ayrı olarak değerlendirilmektedir. Sağlık alanında çalışma şartlarının çalışanlar açısından işte kalma süreleriyle bağlantılı olduğu görülmektedir. Tecrübeli çalışan her ne kadar sağlık kurumlarında verimliliği artırsa da daha iyi iş şartları oluştuğunda tecrübesinin de verdiği güvene dayanarak iş değiştirme eğilimine

gitmektedir. Sağlık kurumlarında için tecrübeli eleman önemli bir artı olmaktadır. Bu çalışmada, katılımcılar çalışma süresi kapsamında incelendiğinde katılımcıların; 228'inin (%47,0) 3-6 yıl arası, 183'ünün (% 37,7) 1 yıldan az ve 74'ünün (%15,3) 7-14 yıl aralığında aynı kurumda çalıştığı tespit edilmiştir.

➤ Çalışanların çalışma süreleri dikkate alınarak performanslarının artırılması için bir öneri olarak; sağlık kurumu tecrübeli çalışanlarını işte tutma ve aidiyet duygularını artırmaları adına yeni yöntemler geliştirebilir, hizmet içi eğitim ve geliştirilmesini destekleyebilir, çalışanlara sosyal olanaklar sunabilir. Yeni işe alınan çalışanların sağlık kurumuna uyum ve bağlılığını sağlamaya yönelik çalışmalar yapılması ve gelişimine katkıda bulunulması yönünde tecrübeli personel ile aralarındaki iletişimi güçlendirmeleri de performansın artırılması için yararlı olabilir.

2. Yapılan anova analizleri sonucunda elde edilen veriler;

Cinsiyetin hizmet içi eğitimdeki gelişme düzeylerine etkisi incelendiğinde; hızla değişen ihtiyaçlar aile üyelerinin beklentilerini de etkilemekte ve aile içerisinde rol değişimlerine sebep olmaktadır. Artan ve değişen ihtiyaçlar kadınların çalışma hayatına hızla girmelerine ve sayılarının artmasını sağlamaktadır. Toplumsal yaşamda erkekler çok daha aktif rol almış olsalar da zaman içerisinde kadınlar da farklı sorumluluk ve görev alanlarında hızla yer almaya başlamışlardır. Toplumda ve sosyal hayatın içerisinde erkekler ve kadınların ortak değerleri bulunmaktadır. Fakat kültürel anlamda kendilerine tanımlanan cinsiyet rollerinin gereği olarak farklı roller üstlenmektedirler. Kadınlar çalışma hayatında özgür bir birey olarak yer alırken bir yandan da toplumdaki cinsiyet rollerine uygun davranış sergilemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla çalışma sonucunda göre erkek çalışanların eğitim-geliştirme düzeylerinden memnun kalmalarında, çalışma hayatının dışında yani sosyal hayatta kadınlara oranla kendilerine yüklenen çok fazla sorumluluk olmadığı, bu nedenle eğitim-geliştirme faaliyetlerine ve verilen hizmet içi eğitimlere daha iyi odaklanmaları ve eğitimden-geliştirme düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, cinsiyet ile eğitimdeki gelişme düzeyleri ele alındığında; eğitim faaliyetlerinde memnuniyet ve eğitimden beklenen kazançlar boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği (0,05> 0,012, 0,025) tespit edilmiştir.

➤ Cinsiyetin hizmet içi eğitimdeki etkisine öneri olarak; sağlık kurumlarında kadın çalışanların iş hayatında daha verimli olabilmesi adına onlara çok fazla stres ve çatışma yaşamayacakları iş ortamları oluşturulabilir. Sağlık kurumlarında, kadın çalışanların aktif iş yaşamında bulunma isteğinde olmaları, kariyere ilişkin beklentilerine cevap verilmesi, yüksek saygınlık hissi taşımaları hem iş hayatında hem de sosyal hayatta daha güçlü ve verimli olmalarını sağlayabilir.

Cinsiyetin, sağlık kurumlarında çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi incelendiğinde; toplumun genelinde yer alan cinsiyete dayalı ayrımcılık ve buna bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar sadece birey için değil aileler, toplum ve sağlık kurumları için de maliyet artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Cinsiyete dayalı ayrımcılık bireyler üzerinde depresyon, stres, çatışma, güvensizlik, korku, yabancılaşma ve tükenmişlik hisleri uyandırmaktadır. Ayrımcılığa maruz kalan ve haksızlığa uğradığını düşünen birey, içinde bulunduğu sağlık kurumlarında kendisini yabancılaşmış, isteksiz, mutsuz hissederek, güvensizlik yaşamakta, çalışmakta olduğu kuruma olan bağlılığı azalmakta ve iş arkadaşları ile iletişimini koparma yolunu seçmektedir. Dolayısıyla çalışanlarına bu şekilde ayrımcılık yapan sağlık kurumlarının hem sosyal sermayesi zarar uğramakta, hem de verimsiz bir iş gücü politikası ile sürekliliğini koruması mümkün olmamaktadır. Yapılan analizler sonucunda, cinsiyet ile çalışanların motivasyon düzeyleri ele alındığında; ekonomik araçların cinsiyete göre farklılık gösterdiği ($0,05 > 0,042$) tespit edilmiştir.

➤ Cinsiyetin, sağlık kurumlarında çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisine öneri olarak; kanunlarda da belirtildiği gibi herkesin eşit olduğu, eşit haklara sahip olduğu bir çalışma ortamı oluşturulmalı. Kariyer planlaması yapılır iken de bu eşitliğin muhakkak göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Eşitlik düşüncesini benimsenebilmesi için hem kadınların hem de erkeklerin eğitim seviyeleri yükseltilmeli, eğitim ve geliştirme çalışmalarına önem verilmelidir. Kadınlar alışma hayatı içerisinde aktif rol alabilmeleri için cesaretlendirilmeli, iş ve sosyal hayatta kadın örgütlenmelerinin desteklenmesi sağlanmalıdır. Kadınların her kademede başarılı olabilecekleri düşüncesini taşıması ve erkeklerle eşit haklara sahip bireyler olarak onların bu kademelere ulaşmasında yaşadıkları engellerin önüne geçilmesi, ayrımcılığa karşı politikalar üretilmesi ve sonuçların denetlenmesi, işletme performansının artırılması açısından yararlı olabilir.

Cinsiyetin, sağlık kurumlarında çalışanların performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde; kadın ve erkek çalışanlara sağlık kurumlarında öğrenme ve eğitim fırsatları tanınması, söz konusu çalışanların işe dair hedeflerinin olması, bu hedeflere ulaşabilmeleri için iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından desteklenmeleri performans düzeylerini etkilemektedir. İş kalitesindeki yükseklik çalışanların çalışmakta oldukları sağlık kurumlarına olan bağlılıklarının ve performansları ile söz konusu kurumların verimliliğine olumlu yönde etki etmektedir. Sağlık kurumlarında çalışanların iş kalitesindeki düşme ise çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemekte ve işten ayrılma düşüncesine yol açabilmektedir. Yapılan alışmalar sonucunda, cinsiyet ile performans ele alındığında; performansın cinsiyete göre farklılık göstermediği ($0,904 > 0,05$) tespit edilmiştir.

➤ Cinsiyetin, sağlık kurumlarında çalışanların performansı üzerindeki etkisine öneri olarak; işletmelerde işe alımlarda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın eleman seçimine gidilmesi gerekmektedir. Çalışanların fikirlerine değer verilmeli, adil ve tarafsız bir yönetim sergilenmelidir. Sağlık kurumlarına yönelik fikir ve eleştiriler, objektif bakış açısıyla değerlendirilmelidir. Bunlar sağlık kurumlarının gelişimi için bir fırsat olarak görülmesi, her çalışana eğitim-geliştirmede eşit fırsatlar tanınması sağlık kurumlarının daha fazla verim elde etmesine ve rekabet ortamında ayakta durabilmesi açısından fayda sağlayabilir.

Medeni halin, sağlık alanında verilecek olan hizmet içi eğitimlerdeki gelişme düzeyleri üzerindeki etkisi incelendiğinde; işletmelerde kalitenin öneminin artmasıyla çalışanların kararlara katılımı, yönetim-çalışan arasındaki ilişkilerin gelişmesi, işin yapılması kadar analizine ve geliştirilmesine de önem veren bir çalışan profili ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Burada eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi büyüktür. Hizmetiçi eğitim, çalışanın kendine olan güveninin artması ve kendini gerçekleştirmesine imkân verirken, çevresi ile iletişiminin güçlenmesi, iş tatminini ve performansını artırmaktadır. Evli çalışanlar, mesleki eğitimlerini geliştirmenin, iş ve aile yaşantılarını olumlu yönde etkilediği inancı taşıırken, bekar çalışanların eğitim faaliyetlerine ilişkin beklentileri ve kariyer beklentileri yüksek olabilmektedir. Analizler sonucunda, medeni hal ile eğitimdeki geliştirme düzeyleri ele alındığında; eğitim faaliyetlerinde memnuniyet ve algılanan sosyal destek boyutlarının medeni hale göre farklılık gösterdiği (0,045, 0,039<0,05) tespit edilmiştir.

➤ Medeni halin, sağlık alanında verilecek olan hizmet içi eğitimlerdeki üzerindeki etkisine öneri olarak; evli çalışanların hizmetiçi eğitim ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere olan eğilimlerini göz önüne alınarak bu faaliyetlerin sürekli bir motivasyon kaynağı olarak devamlılığı sağlanması gerekmektedir. Bekar çalışanların eğitim ihtiyaçlarının ve kariyere yönelik beklentilerinin doğru tespit edilerek, yapılacak eğitim-geliştirme faaliyetlerinde bu tespitlerin göz önünde bulundurulması, çalışan performansının artırılması açısından yararlı olabilir.

Medeni halin, sağlık kurumlarında çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi incelendiğinde; hazırlık aşamasından başlayarak evlilik sürecinde maddi unsurlar önem taşımakta ve bireyler bu süreçte birçok harcama yapmaktadırlar. Evlilik hayatının sorumlulukları ve ihtiyaçları zaman içerisinde artarak devam etmektedir. Bu nedenle evli çalışanların işe yönelik beklenti ve bağlılıkları bekar oldukları zamana göre artmaktadır. Özellikle evli erkek çalışanların evli kadın çalışanlara ve bekarlara nazaran iş bırakma eğilimlerinin düşük olduğu söylenebilmektedir. Ancak diğer bir bakış açısıyla bekar bireylerin de hayatını düzene koyabilmeleri ve sosyal ihtiyaçlarını giderebilmeleri için çalışmaya devam etme zorunlulukları unutulmamalıdır. Ayrıca

ülkedeki işsizlik oranlarındaki artış, medeni hâl gözetmeksizin çalışanların işi bırakma düşüncesinden uzaklaşmasına yol açabilmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda, medeni hal ile motivasyon düzeyleri ele alındığında; ekonomik araçlar, psikolojik ve sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar boyutlarının medeni hale göre farklılık göstermediği (0.,709, 0,629, 0,469 >0,05) tespit edilmiştir.

➤ Medeni halin, sağlık kurumlarında çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisine öneri olarak; sağlık kurumlarının tüm çalışanlarının motivasyonlarını artıracak unsurları belirlemesi ve bu beklentilerini gidermeye yönelik etkinlik, plan ve programlar uygulaması gerekmektedir. Sağlık kurumları çalışma koşullarını iyileştirdiğinde, kurumlardaki çalışanların eğitim-geliştirme ihtiyaçları giderilmesi, fikir ve önerilerinin dikkate alınması, çalışanlara kariyer imkânları verilmesi ve çalışanlar için ücret iyileştirmesi yapılması, çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının artmasına katkı sağlayabilir.

Medeni halin, sağlık kurumlarında çalışanların performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde; nitelikli çalışanların bulunduğu bir sağlık kurumu, başarıya ulaşabilmektedir. Sağlık kurumlarında nitelikli çalışanların işe alımı kadar bu çalışanları söz konusu kurumlarda tutabilmek için onların beklentilerine cevap verebilmeleri önem arz etmektedir. Gelişimine katkıda bulunan, iş ve sosyal yönden gereksinimlerinin farkına varılan ve buna yönelik faaliyetleri gerçekleştiren bir sağlık kurumu, çalışanın performansının artmasına katkı sağlamaktadır. Evli olanların, evliliğin getirdiği sorumlulukların fazla olmasının da etkisiyle işe olan bağlılıkları bekarlara nazaran daha yüksek düzeyde olmaktadır. Söz konusu çalışanlar, işini kaybetmemek için daha yüksek performans gösterebilmektedir. Bu çalışmada, medeni hal ile performans ele alındığında; eğitim faaliyetlerinde performansın medeni hale göre farklılık gösterdiği (0,011 < 0,05) tespit edilmiştir.

➤ Medeni halin, sağlık kurumlarında çalışanların üzerindeki etkisine öneri olarak; sağlık kurumlarında çalışanların performanslarının yükseltilmesi, yöneticilerin başarısına da bağlıdır. Sağlık kurumu yöneticilerinin, çalışanlarının kuruma olan bağlılıklarını artırabilmeleri için onları maddi bir unsur olarak değil sosyal bir varlık olarak görmeleri önemlidir. Tüm çalışanlarının farklı beklentilerinin dikkate alınması ve bekar çalışanların özellikle sosyal yönden beklentilerine önem verilmesi çalışan motivasyonunun ve performansının artırılması açısından yararlı olabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların yaşları ile hizmet içi eğitim ilişkisi incelendiğinde; bireylerin içinde buldukları hayat dönemi ve yaşları, davranışlarını, tutumlarını ve kararlarını belirleyen unsurlardır. Bireyin yaşına bağlı olarak işe yönelik tutumunda, düşüncesinde ve performansında birtakım değişiklikler olabilmektedir. Yaşı ilerleyen bireyin zaman içerisinde işten ayrılma ve alternatif yeni iş bulabilme

olanakları zayıflamaktadır. Sağlık kurumlarının sayıları fazla dahi olsa iş arayanların ve mezunların sayısındaki artış nedeniyle işinden ayrılan çalışanın yeni bir iş bulabilme ihtimali zayıflamaktadır. İş bulamama ve maddi olarak kayıp yaşama kaygısı, çalışanın motivasyonlarını artırarak çalışmalarına neden olmaktadır. Türkiye’de diğer iş alanlarında olduğu gibi özel sağlık kurumlarının iş ilanları incelendiğinde motivasyon ve performansa verilen öneme bağlı olarak, işe alım kriterlerinin çoğunda yaş sınırlaması olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışmada, yaş ile eğitimde geliştirme düzeyleri ele alındığında; algılanan sosyal destek boyutunun yaşa göre farklılık gösterdiği ($0,05 > 0,022$) tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların yaşları ile hizmetiçi eğitim ilişkisine öneri olarak; yaş ilerledikçe çalışanların kurumuna bağlılığının yükseldiği, tecrübeli çalışanların genç çalışanlara işlerinde yardımcı olmalarının önemli olduğu söylenebilir. Kendisine destek verildiğini ve yardımcı olunduğunu gören genç personellerin bu sayede işletmeye bağlılıkları ve amaçlarına ulaşabilmek için kendini geliştirme istekleri artabilir. Genç çalışanların eğitim ihtiyaçlarının iyi tespit edilerek gelişen teknolojinin de kullanılması ile farklı hizmetiçi eğitim programları düzenlenebilir. Bu eğitim programlarında onların kariyer beklentilerine yönelik teşvik edici sunumlar yapılabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların yaşları ile motivasyonları arasındaki ilişki incelendiğinde; bireylerin yaşamış oldukları hayatın içerisindeki olaylar, yaşın getirdiği deneyimler zaman içerisinde bakış açılarının değişmesine yol açabilmektedir. Bu değişime bağlı olarak toplumsal hayatla birlikte işine yönelik içsel motivasyon unsurlarında da farklılıklar ortaya çıkmakta ve ücret, statü, sosyalleşme gibi değerlere verilen önem azalabilmektedir. Bu nedenle işe yönelik olarak çalışanların tutumlarındaki farklılaşmaların sosyal nedenlerin yanında yaşın ilerlemesi de çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Analizler sonucunda; yaş ile motivasyon ele alındığında; motivasyon alt boyutlarının yaşa göre farklılık göstermediği ($0,05 < 0,947, 0,574, 0,125$) tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların yaşları ile motivasyonları arasındaki ilişkiye öneri olarak; çalışanların yaş unsurunun motivasyonu etkilemediği sonucundan yola çıkarak motivasyon unsurlarının tüm çalışanlar için iyi tespit edilmesi, çalışanlara iyi çalışma koşulları sunulması, sosyal olanaklar sağlanması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimli bir şekilde düzenlenmesi, kariyere ilişkin adil düzenlemeler yapılması motivasyonun artırılmasında yararlı olabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların yaşları ile performansları arasındaki ilişki incelendiğinde; yaşam süreçleri ilerlediğinde insanların dayanıklılıkları, hem çalışma tempolarını hem de performanslarını büyük ölçüde etkilemektedir. Yaşın ilerlemesi ile

ortaya çıkan yaşlılık kavramı, kronolojik yaşı ortaya koymaktadır. Kronolojik olarak yaş da insanların işlevsel kapasitelerini ve fiziksel durumlarını tam olarak yansıtmamaktadır. Çünkü, insanların vücut yapıları birbirinden farklıdır. Sağlık kurumları da dahil olmak üzere bütün işletmelerde yaşı ilerlemiş çalışanlarda işlev kayıpları ya da fonksiyonel kapasiteleri, işletmeler açısından olumsuz birer durum olarak algılanabilmektedir. Yapılan bu çalışmada, çalışanların yaşı ile performans ele alındığında; performansın yaşa göre farklılık göstermediği yani performansa ait değerin 0,05'ten daha büyük olduğu (0,166) tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların yaşları ile motivasyonları arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarında yaşı ilerlemiş olan çalışanların, motivasyonlarını artırmak ve daha iyi bir performans ortaya koyabilmelerini sağlamak amacıyla aktif olarak değil de daha geri planda olan yöneticilik, danışmanlık vb. gibi alanlarda çalıştırılmaları yararlı olabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların eğitim durumu ile hizmet içi eğitim düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde; eğitim bireylerin bilgi düzeylerinin artması ve becerilerinin gelişmesine, buna bağlı olarak değerlerinde, tutum ve tercihlerinde yaşanan değişim nedeniyle yaşamlarının şekillenmesine yol açmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu çalışma hayatına uyum sağlayabilmesi ve kendisine verilen rolü yerine getirebilmesi için gereken davranışları, bilgi ve becerileri kazanabilmesi gerekmektedir. İşletmeler tarafından çalışanlara verilen hizmet içi eğitim programları ile bu kazanımlar sağlanabilmekte, çalışanlara işine yönelik inisiyatif kullanabilmelerine imkan sağlayacak uyumlu bir iş ortamı yaratılabilmektedir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların eğitim durumu ile eğitimdeki gelişme düzeyleri ele alındığında; eğitim beklenen kazançlar boyutunun, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği yani eğitimden beklenen kazançlar boyutuna ait değerin 0,05 değerinden daha düşük olduğu (0,046) tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların eğitim durumu ile hizmet içi eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumu çalışanlarının hizmet içi eğitime ilişkin ihtiyaç analizlerinin doğru olarak tespiti ile verilecek hizmet içi eğitimler sayesinde hem kurum hem de çalışanlar açısından yeni kazanımlar elde edilmesine, çalışanların işe ve işyerine uyumu ve bağlılığının artmasına imkân sağlayabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların eğitim durumu ile motivasyonları arasındaki ilişki incelendiğinde; bireylerin eğitim düzeyi, iş hayatına bakış açısını ve beklentilerini önemli ölçüde etkilemektedir. İnsanları eğitimlerini buldukları soysa-ekonomik şartlar ve aile yapısına bağlı olarak yapmış oldukları tercihler etkilemektedir. Eğitim düzeyinin yükselmesi ile iş yaşamındaki motivasyon, işe yönelik beklentilerde farklılaşmaktadır. Bu nedenle, içinde bulunduğu sosyo-ekonomik şartların elverdi

ölçüde eğitimini sürdüren ve yüksek eğitim alan bireylerin bakış açıları ile motivasyonları eğitim düzeyi düşük bireylere göre fark göstermektedir. Bireyi motive eden önemli unsurların başında ekonomik sebepler gelmektedir. Çünkü bireyler gelir elde etme arzusu ile işe girmektedir. Bu sebeple bireyin motive edilmesinde ekonomik araçların rolü büyüktür. Bu çalışmada, çalışanların eğitim durumu ile motivasyon düzeyleri ele alındığında; ekonomik araçlar boyutunun, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği yani ekonomik boyutuna ait değer 0,05 değerinden daha düşük olduğu (0,007) tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların eğitim durumu ile motivasyonları arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumları çalışanları eğitim düzeyleri de göz önüne alınarak kaliteli bir yaşam sürdürebilecekleri şekilde ücretlendirilmesi, motivasyon ve performanslarının artırılabilmesi için ücretin yeterli ve adil şekilde dağılımının yapılması önemli olmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlara maddi ödüllerin yanında özendirici farklı motivasyon araçları da sunulması, eğitim düzeyi düşük çalışanlara kendilerini ve işe yönelik yetenek ve becerilerini geliştirebilmeleri için hizmet içi eğitim fırsatları sunulması çalışan motivasyonunun artırılmasına fayda sağlayabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların eğitim durumu ile performansları arasındaki ilişki incelendiğinde; teknolojinin ve bilimdeki değişim ve gelişmenin en çok etkilediği hizmet sektöründe yer alan sağlık kurumlarının dinamik yapısının sürdürebilmesi adına yeni bilgi ve ilkeleri hızla dinmesi ve benimsemesi gerekmektedir. Ancak bu değişimin farkına varabilen sağlık kurumları yeni bilgi ve ilkelere ulaşma isteği duyabilmektedir. Sağlık kurumlarının, çalışanların eğitim düzeyleri ve iş alanlarını göz önüne alarak performanslarını artırabilmeleri için işe yönelik yeni değişim ve gelişmeleri onlara da benimsetmeleri önemli olmaktadır. Analizler sonucunda, çalışanların eğitim durumu ile performans ele alındığında; performansın, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği yani performansa ait değer 0,05 değerinden daha düşük olduğu (0,038) tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların eğitim durumu ile performansları arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarında eğitilmiş ve donanımlı insan kaynağına yapılacak yatırımların yüksek oranda olumlu dönüşümleri olabilir. Sağlık kurumları tarafından bünyelerinde görev alan eğitim düzeyi düşük çalışanların eğitim düzeylerini yükseltmeleri için teşvik edilmesi, tüm çalışanların performanslarının yükseltilebilmesi için çalışanlara kariyer gelişim fırsatlarının sunulması yararlı olabilir. Ücret sistemleri adil ve özendirici olması, sosyal olanaklar sağlanması, çalışma koşulları iyileştirilmesi ve iş güvenliği uygulamalarına dikkat edilmesi, sağlık kurumlarında çalışanların performansının artırılması açısından fayda sağlayabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların yaptığı görev ile hizmet içi eğitim düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde; sağlık kurumlarının eğitim ve geliştirmeye yönelik faaliyetleri çalışanların işe yönelik sorunlarını çözme, sağlık politikalarındaki yenilik ve değişimleri çalışanlara aktarmak, onların yetenek ve becerilerini geliştirmelerini kapsamaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile sağlık kurumları çalışanların bireysel ve mesleki yönden gelişmelerini sağlamalarının yanında örgütsel etkinlik ve verimliliğinde artırılmasını amaçlamaktadır. Bu nedenle sağlık kurumları eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem vermektedirler. Eğitim ve geliştirme programları ile çalışanların bilgi ve becerileri ile birlikte bireysel özelliklerinin gelişimine de katkıda bulunarak performanslarının artırılmasını hedeflemektedirler. Yapılan bu çalışmada, çalışanların yaptığı görev ile eğitimdeki gelişme düzeyleri ele alındığında; öğrenme motivasyonunun, çalışanların yaptığı göreve göre farklılık gösterdiği yani çalışanların yaptığı görev boyutuna ait değer 0,05 değerinden daha düşük olduğu (0,038) tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların yaptığı görev ile hizmet içi eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiye öneri olarak; eğitim ve geliştirme programlarının etkin ve verimli olabilmesi, sağlık kurumlarının belirlediği kurumsal amaçlarına uygun programlar düzenlemesi ile mümkün olabilir. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenmesi onların eğitimden beklentilerinin gerçekleşmesinin yanında kişisel ve işe yönelik gelişimlerine daha fazla katkıda bulunabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların yaptığı görev ile motivasyonları arasındaki ilişki incelendiğinde; Sağlık kurumu çalışanlarının buldukları pozisyon ile işlerine yönelik unsurların önemi de farklılık göstermektedir. Motivasyon kuramlarında ihtiyaçların hiyerarşik olarak sıralandığı ve karşılanan her ihtiyaçtan sonra bir diğerinin önem kazandığı anlayışı kabul görmektedir. Bireylerin işten beklentileri ve işe yönelik tutumlarını belirleyen unsurlar ele alındığında, alt kademedeki çalışan bireylerin iş güvencesi ihtiyacının giderilmesi öncelikli iken üst kademelerde ise kendini gerçekleştirme ihtiyacının öncelikli olduğunu düşünmek mümkün olmaktadır. Sağlık kurumlarında çalışanların göstermiş oldukları çabanın yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri ücrete yeteri kadar yansımalarının olmadığı fikri ile performans dayalı sistemi ve bu sisteme dayalı elde edilen ek geliri yetersiz bulmaları motivasyonlarını teşvik etmemekte ve alınan ücretlerin diğer çalışanlarla kıyaslanması sonucunda motivasyonlarının olumsuz etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Analizler sonucunda, çalışanların yaptığı görev ile motivasyonun boyutları ele alındığında; ekonomik araçlar ile örgütsel ve yönetsel araçlar alt boyutlarının motivasyona göre farklılık gösterdiği yani söz konusu boyutların 0,05 değerinden daha küçük olduğu (0,048, 0,006) tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların yaptığı görev ile motivasyonları arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarında ekonomik araçların yanında çalışanların yapmış oldukları görevin mahiyeti ne olursa olsun takdir edildiklerini görmeleri, sosyal ve kültürel etkinliklere dahil edilmeleri, ast-üst fikir alışverişinde bulunabilmeleri motivasyonlarını artırabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların yaptığı görev ile performansları arasındaki ilişki incelendiğinde; tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektörü çalışanlarının ihtiyaçları da zaman içerisinde değişmekte ve artmaktadır. Gelişen ve değişen teknoloji ile birlikte bireylerin ihtiyaçlarının arttığı görülmektedir. İşletmelerde belirlenen performans araçlarının yetersiz olması çalışanların kapasitelerini yeterince kullanamamalarına, düşük tatmin yaşadıklarına ve işletme amaçlarına ulaşma çabalarının düşük olmasına sebep olmaktadır. Bu çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda, çalışanların yaptığı görev ile performans ele alındığında; performansın, çalışanların yaptığı göreve göre farklılık gösterdiği yani performansa ait değer 0,05 değerinden daha düşük olduğu (0,007) tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların yaptığı görev ile performansları arasındaki ilişkiye öneri olarak; işletmelerde her kademedeki çalışan bireylere işletmenin performans kriterlerinin doğru bir şekilde anlatılması ve bunları gerçekleştirmeleri için yapması gerekenlerin açıkça belirtilmesi önemlidir. Performansı yükseltecek çalışma ortamlarının oluşturulması, iş uyumunun sağlanması ve beklentilere cevap verilmesi, işletme verimliliğinin artmasına ve işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi açısından fayda sağlayabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların iş tecrübesi ile eğitimdeki gelişme düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde; sağlık kurumlarında bilgi ve bilgiye erişimin ana kaynağı kurumun çalışanlarıdır. Çalışanlar, kurumun süreçleri içinde tecrübeleriyle bilgi üretmekte ve bilgi depolamaktadır. Bu süreç içerisinde birikimlerini kurum içerisindeki diğer çalışanlara aktarmaktadırlar. Çalışanların bazıları aldıkları bu bilgileri içselleştirerek bireysel yeteneklerine katkıda bulunmaktadır. Bilginin kullanımı işlevsel ve bölüm olarak sınırlı iken zaman içerisinde teknolojinin gelişmesi ve bilgiye erişimin kolaylaşması bu sınırların aşılmasını sağlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda, tecrübe ile eğitimdeki gelişme düzeyleri ele alındığında; eğitimdeki gelişme düzeylerinden eğitimde beklenen kazançlar boyutunun, çalışan tecrübesine göre farklılık gösterdiği yani değer 0,05'ten daha küçük olduğu (0,025) tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların iş tecrübesi ile eğitimdeki gelişme düzeyleri arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarının başarılı ya da başarısız olması yönünde en önemli faktör insan kaynaklarıdır. İnsana yapılan yatırım en önemli

yatırımdır. Her ne kadar ileri teknolojiler kullanılsa da sağlık kurumlarının bu teknolojileri kullanacak yetenekli insan kaynağına ihtiyacı vardır. Doğru bir işe alım sürecinin ardından kurumda çalışan nitelikli personelin kurum içerisinde kalmasını sağlayabilecek faaliyetler tespit edilmesi gerekmektedir. İşinde başarı sağlamayı ve sürekliliğinin olmasını arzu eden yeni çalışanların işe uyum eğitimlerinin yanında tecrübeli çalışanların da eğitim ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi ile çalışan motivasyonunun ve performansının artması açısından fayda sağlayabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların iş tecrübesi ile motivasyonları arasındaki ilişki incelendiğinde; Türkiye’de sağlık kurumları kıdemli çalışanları gerektiği gibi ödüllendirmemektedir. Diğer bir deyişle çalışanlarının uzun yıllar aynı kurumda çalışmasını destekleyecek ödül politikaları ve prim sistemleri yeterli olmamaktadır. Ancak, ücret seviyelerine bakıldığında kıdemli çalışanlarına kıdemsiz çalışanlara oranla daha yüksek ücret ödemektedir. Buna göre ücretin belirlenmesinde kıdem önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmaktadır. Nitelikli çalışanların işletmede kalmalarını sağlamak ve başarıyı yakalayabilmek için yöneticilerin motivasyonu artırıcı unsurları iyi belirlemesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda, tecrübe ile motivasyon ele alındığında; motivasyonun, çalışan tecrübesine göre farklılık göstermediği yani motivasyona ait değerlerin 0,05’ten daha büyük olduğu (0,123, 0,182, 0,590) tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların iş tecrübesi ile motivasyonları arasındaki ilişkiye öneri olarak; işletmelerin tecrübesiz çalışanlara yeteneklerini geliştirebileceği imkanlar sunması, potansiyellerini ortaya çıkarmaları açısından yararlı olabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların iş tecrübesi ile performansları arasındaki ilişki incelendiğinde; sağlık kurumları kıdemli çalışanlarını ödüllendirmeleri çalışanlara verilen mesaj açısından önem taşımaktadır. İş gücü devri yüksek olan sektörler kısa vadeli bir çözüm olsa da, özel sağlık kurumlarının birçoğunda düşük kıdemli çalışanların yüksek kıdemli çalışanlara oranla daha fazla katma değer yaratabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle ödüllendirme politikalarının en belirleyici unsuru performans kriteri olmaktadır. Bu çalışmada, tecrübe ile performans ele alındığında; performansın, çalışan tecrübesine göre farklılık gösterdiği yani performansla ait değerlerin 0,05’ten daha küçük olduğu (0,046) tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların iş tecrübesi ile performansları arasındaki ilişkiye öneri olarak; performans sağlık kurumlarının hedeflerine ulaşması noktasında önemli bir etken olmaktadır. Çalışanların performansının artırılması ile sağlık kurumlarının da verimliliği ve performansının artırılması sağlanmaktadır. Her ne kadar işletmeye yeni çalışan alımı ile performansın artırılması hedeflense de iş tecrübesi

bakımından yüksek kıdemli çalışanların performansının artırılmasına yönelik teşvik edici faaliyetler düzenlenmesi işletmenin verimliliğine olumlu etki sağlayabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile eğitimdeki gelişme düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışanın sağlık kurumlarında hizmet süresinin uzaması bir bakıma o çalışanın örgüte yaptığı yatırımın artmasını sağlamaktadır. Sağlık kurumunda geçirdiği süre içerisinde yapmış olduğu işe yönelik gelişmeleri takip eden çalışanın, tecrübesinin arttığı söylenebilir. Bunun sonucunda hem bireysel kazanımları hem de kurumun verimliliğine olumlu yönden katkıları bulunmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin ihtiyaç analizlerinin doğru tespit edilmesi, çalışanın eğitim ve geliştirmeye ilişkin bakış açısını değiştirmektedir. Bu çalışmada, kurumdaki hizmet yılı ile eğitimdeki gelişme düzeyleri ele alındığında; eğitimdeki gelişme düzeylerinin, kurumdaki hizmet yılına göre farklılık göstermediği yani eğitimdeki gelişme düzeylerine ait değerlerin 0,05'ten daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile eğitimdeki gelişme düzeyleri arasındaki ilişkiye öneri olarak; eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların mesleki ve teknik açıdan bilgilerini artırırken, genel kültürleri ve fiziksel yeteneklerinin de artırılmasını sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme ile çalışan işine yönelik bilgi ve becerisini geliştirebilir, kariyer adımlarında ilerleyerek daha iyi ücret olanaklarına ulaşabilir. Hizmet yılı ne olursa olsun çalışanların hem bireysel hem de işe ilişkin gelişimlerine katkıda bulunacak eğitim ve geliştirme faaliyetlerin düzenlenmesi onların bu faaliyetlerden sağladıkları faydanın oranını yükseltebilir. Ayrıca eğitim içeriğinin yanında eğitim süresi ile eğitim yeri belirlenirken çalışanların taleplerinin de göz önünde bulundurulması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden çalışanların ya da kurumun azami ölçüde fayda sağlaması hedeflenmesi, işletme sürekliliğinin sağlanması açısından fayda sağlayabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile motivasyonu arasındaki ilişki incelendiğinde; Kıdem, yani hizmet süresi arttıkça, çalışanın işini benimseyeceği, işe yönelik becerilerinin ve bilgisinin artacağı bu nedenle sağlık kurumlarının ihtiyaçlarının karşılanmasında daha etkin olacağı ve çalışan motivasyonunun artacağı beklenmektedir. Analizler sonucunda, kurumdaki hizmet yılı ile motivasyonun boyutları ele alındığında; ekonomik araçlar, psikolojik ve sosyal araçlar ile örgütsel ve yönetsel araçlar alt boyutlarının, kurumdaki hizmet yılına göre farklılık göstermediği yani motivasyona ait değerlerin 0,05'ten daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile motivasyonu arasındaki ilişkiye öneri olarak; sağlık kurumlarının kıdemli ya da kıdemsiz nitelikli

çalışanlarının motivasyon araçları doğru tespit edilirse, kurum içerisinde gerek bireysel ve gerekse iş yönünden desteklenirse kuruma olan bağlılıkları arttırılabilir, çalışan ve kurum ortak amaçlara ulaşabilir. Çalışanların ekonomik araçlardan ziyade, tükenmişlik hissiyatına kapılmamaları adına onların çalışma heyecanını arttıracak ve sıradanlıktan kurtaracak yöntemler geliştirilmesi, takdir edilmesi ve adil bir ödüllendirme sistemi kurulması, çalışanların motivasyonunun artmasına katkı sağlayabilir.

Sağlık kurumlarında çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile performansları arasındaki ilişki incelendiğinde; ücret karşılığında çalışanların zamanları satın alınabilse de onların işe olan sadakat ve hevesini satın almak her zaman mümkün olmamaktadır. Bunlar çalışanlara yönelik yaklaşım tarzı ile kazanılabilmektedir. Çalışanların ekonomik anlamdaki beklentilerinin yanında işe yönelik beklenti ve tutumları onların performansını etkilemektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda, kurumdaki hizmet yılı ile performans ele alındığında; performansın, kurumdaki hizmet yılına göre farklılık göstermediği yani performansa ait değer 0,05'ten daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

➤ Sağlık kurumlarında çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile performansları arasındaki ilişkiye öneri olarak; ücret, sağlık kurumlarının genel olarak stratejik hedeflerine ulaşabilmek için performansın ve motivasyonun artırılmasına yönelik kullandıkları bir araç olarak görülmektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin adil bir şekilde uygulanması ve motivasyonun artırılması ile çalışanların performansı artırılabilir.

3. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda elde edilen veriler;

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ile ekonomik motivasyon araçlarının arasındaki ilişki incelendiğinde; bireyleri çalışmaya zorlayan en önemli unsur kendisini ve varsa ailesinin yaşantısını sürdürebilecek yeteri kadar ücrete sahip olma isteğidir. Bu açıdan bakıldığında ekonomik motivasyon araçlarının ücret, başarı sonucunda maddi ödüller, sosyal güvenlik imkanları ve emeklilik planları olarak sınıflandırılabilir. Motivasyonu sağlayacak ekonomik araçların yanı sıra, çalışanların mutlu olduğu çalışma ortamları yaratmak yöneticilerin amaçları arasında yer almaktadır. Her çalışma ortamı her çalışan için aynı tatmini sağlamamaktadır. Bu nedenle motivasyon araçları belirlenirken çalışanların psiko-sosyal yapılarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşletme tarafından sunulan sosyal imkanlar, şirket içi organizasyonlar, başarılı çalışmaların karşılığında teşekkür ve takdir etme, çalışanların iş tatminini sağlayabilme, çalışana değer verme ve saygı, çalışanlara statü sağlayabilecek bir şirket imajı oluşturma psiko-sosyal motivasyon araçları

arasında yer almaktadır. Bu çalışma için yapılan korelasyon analizleri sonucunda, örgütsel ve yönetsel araçlar ile ekonomik araçlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (0,354) tespit edilmiştir.

➤ Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ile ekonomik motivasyon araçlarının arasındaki ilişkiye öneri olarak; ekonomik motivasyon araçlarından olan maddi ödüllendirme, ücret, sağlık güvencesi ve emeklilik imkanları sağlık kurumlarında çalışanları verimli çalışmaya teşvik etmekte ve motivasyonlarını artırmaktadır. Ekonomik araçların yokluğu çalışanlar için önemli bir eksiklik olsa da, çalışanları tam anlamıyla motive etmeye yetmemektedir. Bunların yanında yönetsel motivasyon araçları ve psiko-sosyal araçlar da yeterince kullanılmalıdır. Maddi araçların diğer motivasyon araçları ile desteklenmesi ve çalışanların işe yönelik motivasyonlarının artırılmasının hedeflenmesi, sağlık kurumlarının verimliliği açısından yarar sağlayabilir.

4. Yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen veriler;

Çalışanların performans düzeyi ile öğrenme motivasyonu ve eğitim olanakları destek boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde; eğitim ve geliştirme uygulamaları verimlilik açısından önemli konulardan biri olmaktadır. Eğitimin toplumun tümüyle ilerleyebilmesi için eğitim sistemlerinin genel amacı bireyleri geniş kapsamlı bilgi ve becerilerle donatabilmektir. Örgün eğitim sistemlerinin amacı bireylere temel bilgi ve beceri kazandırmak tutum ve davranışlarını geliştirmektir. Çalışma hayatına ilişkin spesifik konular örgün eğitimin sorumluluk alanında bulunmamaktadır. Binlerce genç her yıl farklı eğitim alanlarını kapsayan örgün eğitim kurumlarından mezun olmakta ve iş hayatına adım atmaktadırlar. Ancak bu çalışanların çoğunluğu çalıştıkları ya da çalışacakları iş alanlarına hazırlıklı olmadıklarından performansları düşmekte ve işlerine yönelik eksikliklerin giderilmesi için eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. İşletme yöneticilerinin amaçları arasında çalışanların performanslarının artırılması için öğrenme ortamları hazırlanması ve onlara hayat boyu öğrenme alışkanlığını kazandırmaları gelmektedir. Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda, çalışanların performans düzeyinin eğitimde geliştirme düzeylerinden öğrenme motivasyonu ve eğitim olanakları destek boyutunu etkilediği (0,05>0,041, 0,048) tespit edilmiştir.

➤ Çalışanların performans düzeyi ile öğrenme motivasyonu ve eğitim olanakları destek boyutuna öneri olarak; sağlık kurumları çalışanlarının performanslarının artırılması amacıyla uygulanan hizmet içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı, öğrenmeyi sürekli hale getirmek, çalışanlara öğrenmeyi ve öğrendiklerinden elde ettikleri kazanımları kullanmayı öğretmek olmalıdır. Bu amacı benimseyen sağlık kurumları, elde ettikleri yeni bilgi ve becerileri ile bireylerde

meydana gelen bilgi eskimelerini ortadan kaldıracırlar. Günümüz dünyasında en etkili rekabet unsurlarından biri olan teknoloji ve bilgiyi yakalamak ancak ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenmiş ve iyi programlanmiş eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile sağlanabilir. Bu eğitim faaliyetlerinin konusu ve eğitim programının doğru olarak belirlenmesi, çalışanların eğitimden sağladıkları kazanımların ve performanslarının artmasını sağlayabilir.

Çalışanların performans düzeyi ile motivasyonları arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışma hayatının önemli konularından olan motivasyon ve performans birbiri ile bağlantılı kavramlardır. Motivasyon performansı etkileyen, yönlendiren ve devamını sağlayan bir süreç özelliği taşımaktadır. Kişiye özgün olması motivasyonun en önemli özelliğidir. Sağlık kurumları açısından bakıldığında da en önemli rolünün çalışanın davranışını geliştirmek ve çalışma performansını olumlu yönde etkilemektir. Hizmet sektörünün genelinde olduğu gibi sağlık sektörünün de en önemli rekabet aracı insandır. Sağlık kurumu tarafından ihtiyaçlarının karşılanmasını bekleyen çalışan bu ihtiyaçlar karşılanmadığında mutsuz olmakta ve performansı da düşmektedir. Teknolojik gelişmelerin en çok etkilediği sektörlerden biri olan sağlık kurumları için bu teknolojiyi kullanacak nitelikli insan gücü oldukça önemlidir. Yoğun rekabet ortamında sürekliliğini korumaya çalışan sağlık kurumları insan kaynağına hak ettiği değeri vermesi, çalışanlarının motivasyonlarını artıracak araçları doğru tespit etmesi ve onların ihtiyaçlarına cevap vermesi ile çalışan performansının artmasını ve işletme amaçların gerçekleşmesini sağlayabilir. Performans düzeyleri birbirinden farklı çalışanların bu farklılıklara sebep olan unsurları ortadan kaldırması gerekmektedir. Bireylerin çalıştıkları sağlık kurumlarına bakış açısı ve kurumun kendisine verdiği değer motivasyonuna ve performansına etki etmektedir. Bu çalışmada, çalışanların performans düzeyinin motivasyon düzeylerinden ekonomik araçlar boyutunu etkilediği (0,05>0,00) tespit edilmiştir.

➤ Çalışanların performans düzeyi ile motivasyonları arasındaki ilişkiye öneri olarak; insanın olmadığı bir sağlık kurumu düşünülememektedir. Bu nedenle sağlık kurumları çalışanlarının kurumlarına bakış açıları ve performansları beklentilerine aldıkları cevap ölçüsünde belirlenmektedir. Bu beklentilerin başında ücret, maddi ödüllendirme, prim ve benzeri ekonomik araçlar gelmektedir. Adil ve yeterli ücret uygulamaları ile motivasyonun artırılabilir ve bunun sonucunda da çalışan performansı artırılabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AMABILE Teresa and STEVEN Kramer, *The Progress Principle*, Harvard Business Review Press, Boston, 2011.
- ATG Educational, *Human Resources Management*, London Office, 2008.
- AYDIN İnyet, *Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim*, El Kitabı 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2014.
- AYDIN Sabahattin, *Alma-Ata'dan Günümüze Temel Sağlık Hareketi*, Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı ve Temel Sağlık Hizmetleri, Bölüm 2, Sayı: 1, 24-47.
- BABACAN Muazzez, ONARAN Berrin, ALKAN Gönül İpek, BOZKURT Özlem Çetinkaya, ERİŞ Engin Deniz ve BULUT Zeki Atıl, *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- BARKURT Mehmet Yüksel, *Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim*, Jeoloji Mühendisliği, Ankara, Kasım 1990, 87-90.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Developer, 2002, 1-302.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003.
- BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.
- BUDAK Gönül, *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Basım, Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım, Ankara, 2016.
- ÇETİN Canan, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009.
- DEMİRHAN Haydar ve HAMURKAROĞLU Canan, *İstatistiksel Yöntemlere Giriş*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, 2016.
- ERDOĞAN İrfan, *İletişimi Anlamak*, 4. Baskı, Erk Yayınları, Ankara, 2011.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012.
- EREN Erol, *Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.
- FARNDALE Elaine, VIDOVIĆ Maja and ROCKEY Elizabeth, *Human Resource Management Policies and Practices in the United States*, Center for International HR Studies (CIHRS), *Summary Report*, 2015.
- FELDSTEIN Martin and LIEBMAN Jeffrey B., *Social Security*, Harvard University Education, U.S.A. 2002.
- FERECOV Rakif, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*, 1. Baskı, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Azerbaycan, Bakü, 2011, 9-160.
- GEYLAN Ramazan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013.

- GROS Nicolas and MARTINE Combemale, **Human Resources Management (HRM) Manual for China**, Fair Labor Association.
- GÜLDÜ Özgür, **Örgütsel Davranış**, Motivasyon Motivasyon Teorileri – 3, 1-12.
- GÜLTEKİN Sebahattin ve ALTUNTOP Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri**, Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi (Editörler: Serdar Kenan Gül ve Ali Erkan Alaç), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GÜMÜŞ Erdal ve ŞİŞMAN Mehmet, **Eğitim Ekonomisi ve Planlaması**, Pegem Akademi, Ankara, 2014.
- GÜMÜŞ Sefer ve BEŞİR Sezgin, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, Eğitim İletişim Yayınları, 2012, İstanbul.
- GÜNDOĞDU Ahmet, **Gelecek İçin Eğitim Raporu**, Eğitim-Bir-Sen Yayınları: 41, Ankara, 2010.
- GÜNEY Salih, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık TİC. LTD. ŞTİ., 2. Basım, İstanbul.
- GÜNEY Salih, **Liderlik**, Nobel Yayın, Ankara, 2012.
- GÜVEN İsmail, **Türk Eğitim Tarihi**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2014.
- İŞMAN Aytekin, **Uzaktan Eğitim**, 4. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2011, s.3.
- JOANNA O’riordan, **The Practice Of Human Resource Management**, State of The Public Service Series, IPA an Foras Riaracháin Institute of Public Administration, 2017.
- KARAGÖZ Murat, **Excell ve SPSS Uygulamalı İstatistik Yöntemleri**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2015.
- KAYMAZ Kurtuluş, **Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği**, Dora Yayınları, Uludağ, 2009.
- KEENAN Tony, **Human Resource Management**, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, First Published in Great Britain, 1988.
- KOÇ Hakan ve TOPALOĞLU Melih, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi-Temel Kavramlar Kuramlar ve İlkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013.
- KURT Mehmet Emin, **Türk Siyasal Hayatında Ak Parti Dönemi** (Editor: Seyfettin Aslan ve Yılmaz Demirhan), Kamu Yönetiminde Değişim, Kamu Politikaları Kurumsal İlişkiler, Ekin Yayınevi, Bursa, 2016.
- KÜÇÜK Orhan, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.
- LAI Emily R., **Motivation: A Literature Review**, Always Learning Pearson, 2011.
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014.
- ÖZÇATALBAŞ Orhan, **Yeniliklerin Yayılması**, Akdeniz Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü, Antalya, 2014, 122-137.
- ÖZDEMİR Muharrem, **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2016, s. 89.
- ÖZER Mehmet Akif, SÖKMEN Alptekin, AKÇAKAYA Murat, ÖZAYDIN Mehmet Merve, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2017.
- ÖZTÜRK Zekai, “Kamu Kurumlarında Motivasyon”, **Uzman Bakış, Maliye Uzmanları Derneği**, 2013, 32-41.

- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TUNCER Tokol, *İşletme*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TUNCER Tokol, *Yönetim ve Organizasyon İşlevi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2012.
- SIVACIOĞLU Ramazan, *Adli Mevzuat*, RMZ Yayıncılık, 2015.
- SÜRAL Pınar Özer ve TOPALOĞLU Tayfun, *Motivasyonda Kapsam Kuramları, Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, 1-22.
- ŞİMŞEK M. Şerif ve ÇELİK Adnan, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014.
- ŞİMŞEK M. Şerif, ÇELİK Adnan, AKATAY Ayten, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, 3. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya, 2016.
- ŞİMŞEK M. Şerif, ÇELİK Adnan, AKGEMCİ Tahir, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, 7.Baskı, Ankara, Eylül 2011.
- T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, *Türkiye’de Yaygın Eğitim*, İSO, Ankara, 2013.
- T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Sağlık Hizmetleri, Sağlık Hizmetleri ve Personel Yönetimi, Ankara, 2015.
- TC. Sağlık Bakanlığı, *Ulusal Sağlık Politikası*, Ankara, Mart 1993.
- TEZCAN Mahmut, *Eğitim Sosyolojisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 1985.
- TEZCAN Mahmut, *Eğitim Sosyolojisi*, 16. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2016, s. 4.
- TUNA Muharrem, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016.
- TUNCER Doğan CAN Halil, DOĞAN Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008.
- TURHAN Esra, *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme* (Ed: Ali Simsek), Anadolu Üniversite Periodicals, 2012, Sayı: 2501, 1-18.
- TÜRKERİ Mehmet, *Etik Değer Açısından Eğitim, Siyaset, Kamu, Çalışma Hayatı ve Bilim*, Lotus Yayınevi, İstanbul, 2015.
- UNİSA, *Annual Workforce and Age Profile Report 2005-2006*, Human Resources Unit, 2006, Introduction.
- UYARGİL Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 1994, Sayı: 262, 1-215.
- UYARGİL Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008.
- YARIMKAYA Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK), İstanbul, 2011.
- YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

MAKALELER

- ABDULİ Selajdin, “Effective Human Resource Management in Small and Medium Size Enterprises in the Republic of Macedonia”, *International Journal of*

- Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2013, Volume: 2, No: 2, 169-183.
- ADAL M. Zeki, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Seçiminin Hukuki Boyutu", *Beykoz Akademi Dergisi*, 2016, Cilt: 4, Sayı: 1, 72-88.
- ADEM Mahmut, "Ulusal Eğitim Politikamız Nasıl Olmalıdır? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1997, Cilt: 52, Sayı: 01, 51-65.
- AKIN Özden ve HAYAT Ebru ÇOLAK Erdost, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 2, Sayı: 2, 85-114.
- AKMAN Gülşen, COŞKUN Özkan, ERİŞ Hatice, "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2008, Yıl: 7 Sayı: 13, 93-115.
- AKSOY Şinasi, "Verimlilik ve Hizmet İçerisi Eğitim: Türk Kamu Yönetiminde Yasal Durum, Uygulama ve Değerlendirme", *Amme İdaresi Dergisi*, 1984, Cilt: 17, Sayı: 4, 48-61.
- ALACADAĞLI Esmeray, "Sağlık Hizmetlerinde Yeniden Yapılanma ve Sağlık Hizmetlerinde Etkinlik", *JOEEP: Journal of Emerging Economics and Policy*, 2016, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-10.
- ALKIS Huseyin, "Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Kamu-İs*, 2008, Cilt: 10, Sayı: 2, 79-96.
- ALPUGAN Oktay, "Sağlık Hizmetlerinin Ekonomik Açısından İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 1984, Cilt: 40, Sayı: 1-4, 133-160.
- ALTINDAĞ Erkut ve BAHAR Akgün, "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Cilt: 12, Sayı: 30, 281-297.
- ALTINIŞIK Songül, "Hizmet İçerisi Eğitim ve Türkiye'deki Uygulama", *Eğitim Yönetimi*, 1996, Yıl: 2, Sayı: 3, 329-348.
- ALTINIŞIK Songül, "Örgütlerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi", *Eğitim Yönetimi*, 1996, Yıl: 2, Sayı: 1, 479-491.
- AMABİLE Teresa M., "Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, Volume: 48, Issue: 2, 393-399.
- ARMAĞAN Ramazan, "1990 Sonrası Gelişmeler Bağlamında Sağlık Harcamalarında Finansman Sorunu ve Türk Kamu Maliyesindeki Yeri", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 8, Sayı: 15, 147-174.
- AYAN Altan Agâh, ÜNSAR Sinan, DEMİR Ferhan, "İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Algılarının Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması", *Yönetim ve Ekonomi*, 2014, Cilt: 21, Sayı: 1, 19-34.
- AYDIN Ayhan, "Zorunlu Temel Eğitim Uygulanması ve Çözüm Bekleyen Sorunlar", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2000, Cilt: 8, Sayı: 8, 98-103.
- AYDIN Aytaç ve ÜÇÜNCÜ Kemal, "Kalite Yönetim Sistemine Sahip Orman Ürünleri Sanayi İşletmelerinde Çalışan Performansını Etkileyen Faktörlerin Demografik

- Özellikler Bakımından İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2016, Cilt: 18, Sayı: 4, 769-785.
- AYDIN Mustafa, “Bir Hizmet İçi Eğitim Olarak Denetim”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1987, Cilt: 2, Sayı: 2, 241-249.
- AYTAÇ Tufan, “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Milli Eğitim Dergisi**, 2000, Sayı: 147, 66-69.
- BAKAN İsmail ve KELLEROĞLU Hakan, “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt: 8, Sayı: 1, 103-127.
- BAKAN İsmail ve KELLEROĞLU Hakan, “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt: 8, Sayı: 1, 103-127.
- BAŞBUĞ Gökçe ve ÜNSAL Pınar, “Kurulacak Bir Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Akademik Personelin Görüşleri: Bir Kamu Üniversitesinde Yürütülen Anket Çalışması”, **İstanbul Üniversitesi Psikoloji Çalışmaları Dergisi**, Cilt: 29, Sayı: 1, 1-24.
- BEK Hafızullah, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Cilt: 1, Sayı: 17, 107-120.
- BENLİ Abdurrahman ve LEVENT Şahin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş gören Bulma ve Seçme: İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”, **Bilgi**, 2004, Sayı: 8, 113-124.
- BİLGİSEVEN Amiran Kurtkan, “Demokrasi, Fırsat Eşitliği ve Seçkinler, Anı Yazıları: Feves Demokrasi”, **Dergi Park**, 95-109.
- BROADWELL M., “Employee Discipline”, **Human Resource Manual Journal**, 2009, No: 19, 1-13.
- CEMALOĞLU Necati, “Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt: 25, Sayı: 2, 249-274.
- ÇELENK Hakan ve ATMACA Metin, “Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2010, Cilt: 8, Sayı: 2, 183-202.
- ÇELİKAY Ferdi ve GÜMÜŞ Erdal, “Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Finansmanı”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2010, Cilt: 11, Sayı: 1, 177-216.
- ÇELİKTEN Mustafa, “Neden İş Analizi Yapılmalı?”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005, Sayı: 18, 127-135.
- ÇETİN Özdemir, “Teknolojik Gelişme İçin Eğitimin Önemi ve İnternet Destekli Öğretimin Eğitimdeki Yeri”, **TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology**, 2004, Cilt: 3, Sayı: 3, 144-147.
- ÇINAR İkrım, “İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi”, **Ege Eğitim Dergisi**, 2005, Cilt: 6, Sayı: 1, 81-93.
- DEĞİRMENCİOĞLU Serdar, “Türkiye’de Yüksek Öğrenim Mezunları ve Eğitimde Fırsat Eşitliği”, **Toplum ve Demokrasi Dergisi**, 2014, Cilt: 2, Sayı: 3, 47-66.

- DİNU Mircea Alexandru and BODİSLAV Dumitru-Alexandru, "Optimizing Human Resource Management within Companies Experiencing Accelerated Growth, in an Unstable Economy", **Theoretical and Applied Economics**, 2012, Volume: 19, Issue: 4(569), 115-126.
- DOĞAN Nihat Alayoğlu ve ENES Ahmet, "Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri, Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama", İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, **Tartışma Metinleri**, İstanbul, 2015, 1-13.
- DUMAN Meral Çalış ve AKDEMİR Bünyamin, "Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, 2016, Cilt: 7, Say: 2, 29-52.
- DÜŞÜKCAN Muhammet ve KATI Murat, "Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Social Sciences**, 2017, Cilt: 12, Sayı: 1, 1-24.
- ERENÇİN Arif ve YOLCU Vesim, "Türkiye'de Sağlık Hizmetlerinin Dönüşümü ve Yerinden Yönetimi", **Memleket Siyaset Yönetim**, 2008, Cilt: 3, Sayı: 6, 118-136.
- EROĞLU Erhan, "İşletmelerde "İnsan Kaynakları" Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri", **Kurgu Dergisi**, 1999, Sayı: 16, 267-282.
- FUENTES-FUENTES M.Mar, ALBACETE-SAEZ Carlos A. and LLORENS-MONTES F. Javier, "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", **Omega**, 2004, Volume: 32, Issue: 6, 425-442.
- GENÇ Salih Zeki ve ERYAMAN M. Yunus, "Değişen Değerler ve Yeni Eğitim Paradigması", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, 89-102.
- GÖRMÜŞ Alparslan Şahin ve KAYA Vasfi, "Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama", **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2014, Cilt: 1, Sayı: 1, 37-49.
- GÜÇLÜER Kadir, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Adıyaman İli İnşaat Sektöründe Bir Uygulama", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, KOSBED, 2016, Sayı: 32, 123-132.
- GÜL Hüseyin, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2000, Cilt: 2, Sayı: 3, 1-14.
- GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren ve GÜLTEKİN Fikret, "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, Sayı: 23, 1-9.
- GÜVERCİN Ali, MİL Halil İbrahim ve TARIM Bülent, Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı ve Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2016, Cilt: 7, Sayı: 13, 80-94.
- HALİL Zaim ve Mehmet Polat, "İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 35-59.
- HASLINDA AI, "Evolving Terms of Human Resource Management and Development", **The Journal of International Social Research**, 2009, Volume: 2, Issue: 9, 180-186.
- HELVACI M. Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 155-169.

- IŞIGIÇOK Erkan, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", *İstanbul Üniversite Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 2008, Cilt: 7, Sayı: 1, 1-23.
- İTİKA Josephat Stephen, *Fundamentals of Human Resource Management Emerging Experiences from Africa*, African Public Administration and Management Series, Volume: 2, African Studies Centre, 2011.
- JACKSON Susan E and RANDALL S. Schuler, "Human Resource Planning Challenges for Industrial/Organizational Psychologists", *American Psychologist*, 1990, Volume: 45, No: 2, 223-239.
- KALDIRIMCI Nurettin, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram, Psikolojik Sözleşme", *A.Ü.S.B.E. Dergisi*, 1987, Cilt: 6, Sayı: 65, 118-128.
- KANAT Seher ve GÜNER Mücella, "Tam Zamanında Üretim Sisteminin Tekstil ve Konfeksiyon Sanayine Uygulanabilirliği", *Tekstil ve Konfeksiyon*, 2006, Cilt: 16, Sayı: 4, 274-278.
- KAPTANGİL Kerem, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkisi", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 2, Sayı: 2, 25-44.
- KARABULUT Kerem ve YAPRAKLI Şükrü, "Sağlık Hizmetlerinde Algılanan Kalite Düzeyinin Belirlenmesi-Erzurum'da Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2001, Cilt: 15, Sayı: 1-2, 117-130.
- KARAKAYA Abdullah ve AY Ferda Alper, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 31, Sayı: 1, 55-67.
- KARAKUŞ Güzide, "Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak için Öneri Geliştirme Sistemi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2018, Cilt: 10, Sayı: 1, 254-274.
- KARATAŞ Süleyman ve GÜLEŞ Hatice, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 3, Sayı: 2, 74-89.
- KASAPOĞLU Aytül, "Türkiye'de Sağlık Hizmetlerinin Dönüşümü", *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 2016, Cilt: 19, Sayı: 2, 131-174.
- KAUR Avneet, "Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms", *Global Journal of Management and Business Studies*, 2013, Volume: 3, Number: 10, 1061-1064.
- KAYA Nurullah ve KESEN Mustafa, "İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2014, Yıl: 6, Sayı: 10, 23-38.
- KESTANE Doğan, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", *Maliye Dergisi*, 2003, Sayı: 142, 126-144.
- KIDAK Levent ve AKSARAYLI Mehmet, "Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 7, Sayı: 1, 75-94.
- KILIÇ Burhan, ELEREN Ali, Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2009, 91-118, s. 92.
- KIRKMAN Bradley L. and ROSEN Benson, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 1999, Volume: 42, Issue: 1, 58-74.
- Koçyiğit Seyhan Ç., KARADOĞAN N., "Sağlık İşletmelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi (PDEÖS) ve Maliyetlere Etkisi: Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt

- Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2017, Cilt:9, Sayı:1, 505-526.
- KURŞUNOĞLU Aydan, BAKAY Emin ve TANRIÖĞEN Abdurrahman, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt: 28, Sayı: 28, 101-115.
- KÜÇÜKER Erdal, “Türkiye’de Eğitim Planlaması Neyi Hedefliyor?”, International Conference on New Trends in Education and Their Implications, Turkey, Antalya, 2010, 153-157.
- LASKA John A., “Eğitim Programı ile Öğretim Arasındaki İlişki: Kavramsal Bir Açıklama”, (Çeviren: Oğuz Gürbüz Türk), *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1989, Cilt: 22, Sayı: 1, 251-259.
- MERCİN Levent, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt: 4, Sayı: 14, 128-144.
- METİN Ateş, ERBAYDAR Tuğrul, DEMİRKIRAN Kemal, ÖZHAN Gül, CEVAHİR Egemen, İŞÇİ Emre, “Gebze Halkının Sağlık Hizmetlerini Kullanımı ve Sağlık Kuruluşlarını Tercih Etme Nedenlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2004, Cilt: 7, Sayı: 3, 319-341.
- NİCOLESCU Ovidiu, “Methods and Techniques Specific to Human Resource Management”, *Review of International Comparative Management*, 2009, Volume: 10, Issue: 1, 5-18.
- ÖRÜCÜ Edip ve AYSUN Kanbur, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 15, Sayı: 1, 85-97.
- ÖZDEMİR Oya, OCAKTAN Esin, AKDUR Recep, Sağlık Reformu Sürecinde Türkiye ve Avrupa’da Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinin Değerlendirilmesi, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 2003, Cilt: 56, Sayı: 04, 207-216.
- ÖZDEMİR Selim ve Terane Muradova, “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, *Journal of Qafqaz University*, 2008, Sayı: 24, 146-153.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 18, Sayı: 2, 113-130.
- ÖZKAN Hasan Hüseyin, “Popüler Kültür ve Eğitim”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2006, Cilt: 14, No: 1, 29-38.
- ÖZTÜRK Mustafa ve SANCAK Süleyman, “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, *Journal of Yasar University*, 2007, Cilt: 2, Sayı: 7, 761-794.
- ÖZTÜRK Zekai ve DÜNDAR Hakan, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, Cilt: 4, Sayı: 2, 57-67.
- PARIJAT Pranav and BAGGA Shilpi, “Victor Vroom’s Expectancy Theory of Motivation-An Evaluation”, *International Research Journal of Business and Management-IRJBM*, 2014, Volume: 7, Issue: 9, 1-8.

- PEHLİVAN Bülent, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", *Maliye Dergisi*, 2008, Sayı: 154, 171-187.
- PEHLİVAN İnayet, "Hizmet İçi Eğitim-Verimlilik İlişkisi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1992, Cilt: 27, Sayı: 1, 151-162.
- PRASHANTHI Karl, "Human Resource Planning - An Analytical Study", *International Journal of Business and Management Invention*, 2013, Volume: 2, Issue: 1, 63-68.
- RAHMAN Shams-ur and BULLOCK Philip, "Soft TQM, hard TQM, and Organisational Performance Relationships: an Empirical Investigation", *Omega*, 2005, Volume: 33, Issue: 1, 73-83.
- SALDAMLI Asım, "İnsan Kaynakları yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Yıl: 7, Sayı: 13, 239-263.
- SARGUTAN A. Erdal, "Sağlık Sektörü ve Sağlık Sistemlerinin Yapısı", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2005, Cilt: 8, Sayı: 3, 400-428.
- SARIBAŞ Süleyman ve BABADAĞ Gonca, "Temel Eğitimin Temel Sorunları", *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2015, Cilt: 3, Sayı: 1, 18-34.
- SAYIM Ferhat, "Sağlık Hizmetinin Özellikleri", *Sosyal Bilimler Akademik Ar-Ge Dergisi*, 2015, Cilt: 15, Sayı: 1, 1-12.
- SEKER Sadi Evren, "Motivasyon Teorisi", *YBS Dergisi*, 2015, Cilt: 2, Sayı: 1.
- SEVİNÇ Hüseyin, "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, Cilt: 8, Sayı: 39, 944-964.
- SİĞIRLI Deniz, EDİZ Bülent, CANGÜR Şengül, ERCAN İlker, KAN İsmet, "Türkiye ve Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerin Sağlık Düzeyi Ölçütlerinin Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi İle İncelenmesi", *İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2006, Cilt: 13, Sayı: 2, 81-85.
- SÜMER H. Canan, Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım, "Akademisyenler ve Profesyoneller Gözüyle Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi ", *Türk Psikoloji Dergisi*, 2000, 57-90.
- TARIM Mehveş. "Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 2, 2004, 233-248.
- TİYEK Ramazan, "Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Cilt: 5, Sayı: 1, 333-353.
- TÖREMEN Fatih, "Yönetimsel Motivasyon: Okul Yöneticisinin Kritik Rolü", *Eğitim ve Bilim*, 2000, Cilt: 25, Sayı: 116, 18-22.
- TUNÇER Polat, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 31, Sayı: 1, 203-233.
- TUNÇER Polat, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon" *Sayıştay Dergisi*, 2013, Sayı: 88, 87-108.
- URAL Ayhan, "Örgün Eğitim İle Kazanılan Nitelikler", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, Sayı: 28, 12-20.

ÜNAL Ayşe, “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlime”, *Kamu-İş*, 2002, Cilt: 7, Sayı: 1, 1-19.

ÜNLÜÖNEN Kurban, ERTÜRK Müjdat, OLCAY Atınç, “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 6, Sayı: 19, 9-32.

YALÇIN BALÇIK, Pınar ve YENİLMEZ, Kemal ve ŞAHİN, Sırma Pınar, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri’nde Bireysel Performans Değerlendirme Süreci, *Hacettepe İdaresi Dergisi*, Cilt:19, Sayı: 1, 2016. 87-99.

ZERENLER Muammer ve ÖĞÜT Adem, “Sağlık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi ve Hastane Tercih Nedenleri Araştırması: Konya Örneği”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, 501-519.

TEZLER

BARTLETT Kenneth Russell, The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field, The University of Illinois, Urbana, 1999 (**The Degree of Doctor of Philosophy**).

ERDOĞAN Ebru, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi, Gebze İleri Teknoloji, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

KESEN Mustafa, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2014, Özet (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

SARAÇ Ece Özden, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET

“Hizmetiçi Eğitim”, Emniyet Genel Müdürlüğü Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Goster/36856?AspxAutoDetectCookieSupport=1>(Erişim Tarihi: 28.04.2018).

AKDUR Recep, “Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Avrupa Topluluğu Ülkeleri İle Kıyaslanması”, AÜ TF Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Ankara, 1999, http://www.recepakdur.com/upload/ab_turkiye_kiyaslama.pdf (Erişim Tarihi: 02.05.2018).

AKKOÇ Hasan, KARAGÖZ Yavuz, BALTA Mevlüt, “İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri, İşlevleri Örgüt Yapısı ile İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Örgütlenmesi”, <http://slideplayer.biz.tr/slide/3199503/> (Erişim Tarihi: 17.02.2018).

AKTAN Coşkun Can ve IŞIK A. Kadir, Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı ve Alternatif Yöntemler Retrieved, 2014, 1-6. <http://www.canaktan.org/ekonomi/saglik-degisim-caginda/pdf-aktan/sunum-alternatif.pdf> (Erişim Tarihi: 20.10.2018).

AYDINLI H. İbrahim ve HALİS Muhsin, “Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi”, *Mevzuat Dergisi*, 2004, Yıl: 7, Sayı: 74, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/02.htm> (Erişim Tarihi: 13. 08. 2018).

- CAN Ali ve DURMAZ Veli, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri Giriş", 1996, <https://iky-fatihduman.tr.gg/%26%23304%3BKY-h-nin-Temel-%26%23304%3B%26%23351%3Blevleri.htm> (Erişim Tarihi: 16. 2. 2018).
- Chapter-1, "Introduction of HRM", http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76404/10/10_chapter%201.pdf (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- ÇINAR Zehra, "İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi", <https://docplayer.biz.tr/14420309-Isletmelerde-egitim-ve-egitim-ihtiyac-analizi.html> (Erişim Tarihi: 13.08.2018).
- DRAFT, "Human Resources Management in Competition Agencies", 2013, <http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc896.pdf> (Erişim Tarihi: 20.10.2018).
- HEİL Karl, "Human Resource Management (HRM)", Reference of Business, <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Gov-Inc/Human-Resource-Management-HRM.html> (Erişim Tarihi: 15.10.2018).
- KARAGÜLMEZ Nilay, "Makale: Frederich Herzberg'in Çift Faktör", 2012, Teorisitp://www.indensebb.com/2012/04/makale-frederich-herzbergin-cift-faktor.html (Erişim Tarihi: 13.03.2018).
- Key Psychological Processes, "Motivation", Module-II, 137-150, <http://download.nos.org/srsec328newE/328EL9.pdf> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- Management Study Guide, "Reinforcement Theory of Motivation", <https://www.managementstudyguide.com/reinforcement-theory-motivation.htm> (Erişim Tarihi: 20.10.2018).
- Management Study HQ, "Importance of Human Resource Planning", <https://www.managementstudyhq.com/importance-of-human-resource-planning.html> (Erişim Tarihi: 09.10.2018).
- MANİA Management, "Herzberg's Two Factor Motivation Theory", <https://managementmania.com/en/herzbergs-two-factor-theory.pdf> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- ÖRÜCÜ Edip vd., "Hizmet İçi Eğitimin İşgörenlerin Verimlilik, Motivasyon ve Yaratıcılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Mevzuat Dergisi, 2007, Yıl: 10, Sayı: 118, <http://www.mevzuatdergisi.com/2007/10a/02.htm> (Erişim Tarihi: 12.01.2019).
- ÖZCAN Altan, "İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri", 2015, <https://altanozcanik.wordpress.com/2015/06/28/insan-kaynaklari-yonetiminin-islevleri/>(Erişim Tarihi: 16.02.2018).
- ÖZGÖBEK, Özlem, ÇILOĞLUGİL Atıllı Birol, "Kişiselleştirilmiş Sistemlerde Kullanıcı Gizliliği, E-öğrenme ve Öneri Sistemleri", 1-5, <http://ab.org.tr/ab17/bildiri/138.pdf> (Erişim Tarihi: 01.06.2018).
- PEHLİVAN, İnyet, "Hizmet İçi Eğitim-Verimlilik İlişkisi", Untitled, s. 152, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/503/6043.pdf>(Erişim Tarihi: 02.05.2018)
- PEKER Kadir, "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri", Mevzuat Dergisi, Yıl: 13, Sayı: 156, Aralık 2010, <https://www.mevzuatdergisi.com/2010/12a/02.htm> (Erişim Tarihi: 28.04.2018).
- PRATAP Abhijeet, "Alderfer's ERG Theory of Needs", Cheshnotes, 2016, <https://www.cheshnotes.com/2016/10/alderfers-erg-theory-needs/> (Erişim Tarihi: 20.10.2018).

- ŞEN Gülaştı, “İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri”, 2017, [https:// www. gulactisen . com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-ilkeleri.html](https://www.gulactisen.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-ilkeleri.html) (Erişim Tarihi: 25.04. 2018).
- ŞENGÜL Cengiz ve SÖNMEZÖZ Feyza, “Motivasyon”, [http://w3. gazi. edu.tr/~cafoglu /motivasyon1.htm](http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm) (Erişim Tarihi: 07.05.2018).
- ŞENOL Vesile ve ÇETİNKAYA Fevziye, “Hizmet İçi Eğitim Rehberi”, T.C. Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri, [http://hastaneler. erciyes.edu. tr/ Sayfa /ebelge/3044](http://hastaneler.erciyes.edu.tr/Sayfa/ebelge/3044) (Erişim Tarihi: 19.05.2018).
- TARCAN Asena, “İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri, İşlevleri Örgüt Yapısı ile İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Örgütlenmesi”, [http://slideplayer. Biz .tr/ slide/3199503/](http://slideplayer.biz.tr/slide/3199503/) (Erişim Tarihi: 24.02.2018).
- TUNCEL Sabit, “Motivasyon, Performans İlişkisi”, 2015, <http://www.sabittuncel.com/motivasyon-performans-iliskisi/> (Erişim Tarihi: 01.05.2018).
- TUNCEL Sabit, “Motivasyon’un Performans Üzerindeki Etkisi”, [http://www. sabittuncel. com/motivasyonun-performansa-etkisi/](http://www.sabittuncel.com/motivasyonun-performansa-etkisi/) (Erişim Tarihi: 02.05.2018).
- TUNCER A. Selim, “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve marka/ihtiyaç ilişkisi”, İstanbul, 2006, <http://selimtuncer.blogspot.com.tr/2006/01/maslowun-ihityalar-hiyerarisi-kuram-ve.html> (Erişim Tarihi: 19.05.2018).
- TÜBİTAK, “Performans Yönetimi”, TÜSSİDE, [http://tusside.tubitak.gov. tr/tr/ yetkinliklerimiz /kurumsal-sistem-yapilandirma/Performans-Yonetimi](http://tusside.tubitak.gov.tr/tr/yetkinliklerimiz/kurumsal-sistem-yapilandirma/Performans-Yonetimi) (Erişim Tarihi: 21.06.18).
- WALL Janet E., and Sage Solutions “Program Evaluation Model 9-Step Process”, 1-26, [http:// www. janetwall.net/attachments/File/9_ Step_ Evaluation_ Model _ Paper.pdf](http://www.janetwall.net/attachments/File/9_Step_Evaluation_Model_Paper.pdf) (Erişim Tarihi: 09.10.2018)

EKLER

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONELİN HİZMETİÇİ EĞİTİMİ VE
MOTİVASYONUN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
ANKARA İLİNDEKİ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA****ANKET FORMU**

Değerli Katılımcılar,

Doktora çalışmasının uygulama verilerinin elde edilebilmesi için eklerde yer alan sorular, tez konusuyla ilgili görüşlerinizin alınması amacıyla düzenlenmiştir. Araştırmanın bilimsel anlamda güvenilirliğinin sağlanabilmesi için aşağıda yer alan sorularla ilgili görüşlerinizi aktaracak cevapları vermeniz çalışmanın tamamlanabilmesi açısından çok önemlidir. Sorular sizinle ilgili özel bilgileri kapsamamaktadır.

Gösterdiğiniz destek ve anlayış için teşekkürler.

Münevver BAYAR

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tez Danışmanı

EK-A DEMOGRAFİK BİLGİLER

Bu bölümdeki soruları “x” işareti koyarak tercihinizi belirleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

1 () Kadın 2 () Erkek

2. Medeni Durumunuz Nedir?

1 () Bekar 2 () Evli 3 () Dul/Boşanmış

3. Yaşınız?

a. 20-30 () b. 31-40 () c. 41-50 () d. 50 ve üstü ()

4. Göreviniz?.....

a. Hemşire () b. Doktor () c. Yönetici () d. ----- () e. ----- ()

5. Eğitim Durumunuz Nedir?

1 () Lise 2 () Üniversite 3 () Yüksek Lisans 4 () Doktora

6. Meslek yaşamınızdaki tecrübeniz?

1 () 1 Yıdan Az

2 () 1-5 Yıl

3 () 6-15 Yıl

4 () 16 Yıl ve Üzeri

7. Şu anki kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 () 1 Yılda Az

2 () 3-6 Yıl

3 () 7-14 Yıl

4 () 15 Yıl ve Üzeri



EK-B PERSONEL EĞİTİM-GELİŞTİRME ÖLÇEKLERİ

SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
Eğitim Faaliyetlerinden Memnuniyet					
8. Şirketinizin size sağlamış olduğu eğitim olanaklarından genel olarak ne derecede memnunsunuz.					
9. İşe yeni başlayan, görevi değişen ya da işyerini değiştiren çalışanların işe, işyerlerine, çalışma arkadaşlarına alışmalarını sağlamak için başarılı eğitim programları verilmektedir.					
10. İşe yeni başlayan ya da işi değişen çalışanlara görevi açıklanır ve işini başarıyla yerine getirebilmesi için önemli ayrıntılar hakkında eğitim verilir.					
11. Çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için geniş kapsamlı eğitim programları sunulmaktadır.					
12. Çalışanların eğitim taleplerini karşılamak için gerekli olan kaynaklar sağlanır.					
13. Her çalışana ihtiyaç duyduğu konuda eğitim alma şansı tanınmaktadır.					
14. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik olarak düzenli ve etkili çalışmalar yapılmaktadır.					
15. Eğitim programlarının oluşturulurken çalışanların görüşleri alınmaktadır.					
16. İhtiyaç duyulmayan/gereksiz olduğunu düşündüğüm eğitimler verilmektedir.					
17. Çalışanların almış oldukları eğitimlerin başarısı ölçülmeye çalışılır.					
18. Verilen eğitimlerden çalışanlar genel olarak memnun kalmaktadırlar.					
19. Verilen eğitimler çalışanların tutum ve davranışlarında arzulanan değişimleri sağlamaktadır.					
20. Çalışanlara yönelik eğitim faaliyetlerinin iyileştirilmesine ihtiyaç yoktur.					
Öğrenme Motivasyonu					
21. Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.					
22. Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyim.					
23. Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyim.					
24. Eğitim programlarında becerilerimi geliştirmek için gereken çabayı göstermeye hazırım.					

25. Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanırım.					
26. Eğitim programlarında aktarılan konuları öğrenirim.					
27. Eğitim programlarına katılmak işimi başarılı bir şekilde yapmak için gerekli olan bazı bilgileri edinmemi sağlar.					
28. Şu andaki işimle ilgili yeteneklerimin ve becerilerimin gelişmesi için çaba göstermeye gönüllüyüm.					
29. Sadece öğrenmiş olmak için yeteneklerimin ve becerilerimin geliştirilmesi için çaba göstermeye gönüllüyüm.					
30. İleride karşıma çıkması muhtemel yükselme fırsatlarını değerlendirebilmek için yeteneklerimi ve becerilerimi geliştirmeye yönelik çaba harcamaya gönüllüyüm.					
Algılanan Sosyal Destek					
31. Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanırım.					
32. Eğitim programlarında verilen becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanırım.					
33. Genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitim çalışmalarını zaman kaybı olarak görür.					
34. Çalışma arkadaşlarımla aramızdaki ilişkiler nedeniyle becerilerimi geliştirmeye çalışmak benim için zordur.					
35. Çalışma arkadaşlarımdan, edindiğim yeni bilgi ve becerileri işimde kullanmama karşı çıkar.					
36. Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteklidir.					
37. Zayıf olduğum konular hakkında üstümle rahatlıkla konuşabilirim.					
38. Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmamda üstümün bana yardım edeceğine inanırım.					
39. Üstüm, yeni bilgi ve becerilere sahip olma çabalarımı destekler.					
40. Üstüm, kazandığım yeni bilgi ve becerileri işimde kullanırken karşılaştığım her türlü sorunun üstesinden gelmemde bana yardımcı olur.					
41. Üstüm yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasına önem verir.					
42. Üstüm, iyi niyetle yaptığım bir hatanın, gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performansını artıracak bir tecrübe olduğuna inanır.					
43. Üstümün beni, eğitimlerde verilen bilgi ve becerilerin kullanılmasını gerektiren özel projelerde görevlendirmesini isterim.					
44. Üstüm, işletme içerisinde kariyer planımı etkileyebilecek koşullar hakkında bana bilgi verir.					
45. Üstüm, eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.					
46. Üstüm, geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda, bana yardımcı olmuştur.					
47. Üstüm, iş hedeflerime ulaşmamda, bana yeterince yol gösterir.					
48. Üstümden kendimi geliştirmem hususunda yeterli sıklıkta geri bildirim alırım.					

49. Üstüm, eğitim ve rehberliğin, kendisinin en önemli sorumluluklarından biri olduğuna inanır.					
50. Üstüme belli bir alanda eğitim almam gerektiğini söylemekten çekinmem.					
51. Üstüm, işimi etkili bir şekilde yapabilmem için gerekli olan eğitimleri alıp almadığıma dikkat eder.					
52. Üstüm, iş konusunda ortaya çıkan fırsatları görmemi sağlar.					
Eğitim Olanakları Destek					
53. Çalışanların almak isteyebilecekleri eğitimlerin sayısı ve çeşidiyle ilgili politikalar çalıştığım işletme yönetimi tarafından tespit edilir.					
54. Çalıştığım işletme yönetiminin gelecek yıl almamı planladığı eğitimlerin sayısı ve çeşidi hakkında bilgi sahibiyim.					
55. Çalıştığım işletme yönetimi eğitime olanak tanımaktadır					
Eğitim Beklenen Kazançlar					
56. Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkı sağlar.					
57. Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmamı sağlar.					
58. Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar.					
59. Eğitim programlarına katılmak diğer departmanlarda çalışanlar ile iletişim kurmama yardımcı olur.					
60. Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçleri, yöntemleri ve ürünleri güncellememe yardımcı olur.					
61. Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.					
62. Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.					
63. Eğitim programlarına katılmak karşılığını alamadan ekstra işler yapmama neden olur.					
64. Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.					
65. Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.					
66. Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.					
67. Eğitim programlarına katılmak işime ara vermeme gerektirir					
68. Eğitim programlarına katılmak şefimle daha iyi geçinmeme yardımcı olur.					
69. Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla daha iyi geçinmeme yardımcı olur.					

EK-C MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
EKONOMİK ARAÇLAR					
70. Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.					
71. Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır.					
72. İş görenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır					
73. Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.					
PSİKOLOJİK VE SOSYAL ARAÇLAR					
74. Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır					
75. İş görenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir.					
76. İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir.					
77. İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.					
78. Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir.					
ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR					
79. İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür.					
80. Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır.					
81. Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır					
82. Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır					

EK-D PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorular çalışan performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye hiç katılmıyorsanız (1), kararsızsanız (4), tamamen katılıyorsanız (7) rakamının üzerine işaret koyunuz. Diğer rakamlar ise katılmama (2), (3) veya katılma (5), (6) derecenizi ifade etmenizi kolaylaştırmak için verilmiştir							
	Hiç Katılmıyorum						Tamamen Katılıyorum
SORULAR	1	2	3	4	5	6	7
83. Devamsızlık oranlarım düşüktür.							
84. Morallerim yüksektir.							
85. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.							
86. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.							
87. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.							
88. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.							