



**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM
SÜREÇLERİNDE ETKİNLİK ANALİZİ
VE PERFORMANS İYİLEŞTİRME**

Yüksek Lisans Tezi

Habibe AĞAOĞLU

Eskişehir 2019

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜREÇLERİNDE ETKİNLİK ANALİZİ VE
PERFORMANS İYİLEŞTİRME**

Habibe AĞAOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Nil ARAS

Eskişehir

Eskişehir Teknik Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Aralık 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Habibe Ağaoğlu'nun "İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinde Etkinlik Analizi ve Performans İyileştirme" başlıklı tezi 02/12/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca Endüstri Mühendisliği Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Unvanı-Adı-Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı)	: Doç. Dr. Nil ARAS
Üye	: Prof. Dr. Berna ULUTAŞ
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Leman Esra DOLGUN

Prof. Dr. Murat TANIŞLI
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜREÇLERİNDE ETKİNLİK ANALİZİ VE PERFORMANS İYİLEŞTİRME

Habibe AĞAOĞLU

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Aralık 2019

Danışman: Doç. Dr. Nil ARAS

Bu çalışmanın konusu Bursa ilinde faaliyet gösteren bir otomotiv yan sanayi firması çalışanlarına anket soruları uygulayarak işletmede çalışan personelin verimliliğine etki eden faktörlerin incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Bu çerçevede çalışmanın amacı; firma çalışanlarının görüşleri doğrultusunda çalışan verimliliğinin İnsan kaynakları süreçlerinden hangilerine bağlı olarak değiştiğini tespit etmek ve yapılacak çalışmalarda düzenlenecek süreçleri tespit ederek veri sağlamaktır.

Araştırmada; İnsan Kaynakları Süreçlerinden oryantasyon, eğitim süreci, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve çalışan verimliliği başlıkları altında çalışanlara sorular sorulmuştur.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları ile değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde öncelikle Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılarak parametrelerin yani gözlenen değişkenlerin uygunluğu ve daha sonra modelin uygunluğu test edilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmının ilk aşamasında Bursa ilinde faaliyet gösteren özel firmada çalışan 272 çalışana anket uygulanmıştır. Anket sorularını uygulama aşamasında firma yöneticileri ve çalışanlar tarafından KVKK'dan dolayı bazı zorluklar yaşanmıştır. Kısıtlamalar olmadan bu çalışma gerçekleştirilirse nasıl bir anket metodolojisi izleniri görebilmek için literatüre revize edilmiş bir anket çalışması önerilmiştir.

İnsan kaynakları süreçlerinden oryantasyon, eğitim süreci, ücret yönetimi ve kariyer yönetiminin çalışan verimliliği üzerindeki etkisi teorik olarak açıklanmıştır. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Doğrulamalı Faktör Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli, Verimlilik, İnsan Kaynakları Süreçleri

ABSTRACT

EFFICIENCY ANALYSIS AND PERFORMANCE IMPROVEMENT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PROCESSES

Habibe AĞAOĞLU

Department of Industrial Engineering Program

Eskişehir Technical University, Graduate School of Science, December 2019

Supervisor: Doç. Dr. Nil ARAS

The subject of this study is to examine and evaluate the factors affecting the productivity of the personnel working in the enterprise by applying questionnaire questions to the employees of an automotive supplier company operating in Bursa. The aim of this study is; In line with the opinions of the employees of the company, it is aimed to determine which employee productivity changes depending on the human resources processes and to provide data by identifying the processes to be organized in the studies to be performed.

In the study; Employees were asked questions under the headings of orientation, training process (in-service training), wage management, career management and employee productivity.

The data obtained from the study were evaluated with SPSS and AMOS package programs. In the evaluation of the data, firstly Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed to test the suitability of the parameters, ie the observed variables, and then the suitability of the model.

In the application part of the study, a questionnaire was applied to 272 employees working in a company operating in Bursa. During the implementation of the survey questions, some problems were experienced by the company managers and employees. The effects of orientation, training process, wage management and career management on employee productivity are theoretically explained. The hypotheses developed within this scope were analyzed with the structural equation model.

Keywords: Confirmatory Factor Analysis, Structural Equation Model, Productivity, Human Resources Processes

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda bana yol gösteren, teşvik eden, bilgi ve deneyimi ile yönlendiren, tebessümü ile destek olan tez danışmanım Doç. Dr. Nil ARAS'a, moral ve motivasyon olarak hep yanımda olan, bana karşı her zaman sonsuz sevgi ve güven içerisinde olan, hayatım boyunca maddi ve manevi anlamda her zaman yanımda bulunan, benim için dualarını esirgemeyen, hayattaki en büyük destekçim olan aileme, desteklerini, ilgilerini ve sevgilerini benimle paylaşarak her daim yanımda olan arkadaşlarıma, umudumu kestiğimde bana güven aşılayarak desteğini sürekli hissettiren, her zaman yanımda olan Samet'e,

Teşekkür ediyorum.

Habibe AĞAOĞLU

Aralık 2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Teknik Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Habibe AĞAOĞLU

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	4
3. ORYANTASYON SÜRECİ.....	7
3.1. Oryantasyon Eğitiminin Kapsamı	8
3.2. İşletmelerde Oryantasyon Eğitimi ve Uygulanması.....	9
4. EĞİTİM SÜRECİ	14
4.1. Eğitimin Tanımı ve Süreci	14
4.2. Eğitim Sürecinin Önemi.....	14
4.3. Eğitim Sürecinin Yararları	15
4.4. Eğitim Sürecinin Evreleri	16
5. ÜCRET YÖNETİMİ.....	18
5.1. Ücret Yönetimi Kavramı.....	18
5.2. Ücret Yönetiminin Faydası ve Amacı.....	18
5.3. Ücret Yönetiminin Temel Amaçları	19
5.4. Ücret Yönetimini Etkileyen Faktörler	20

5.4.1.	İş değerlemesinin etkisi	20
5.4.2.	Performans değerlemesinin etkisi	21
5.4.3.	İşletmenin ödeme gücü	21
5.4.4.	İş gücü arz ve talebi	21
5.4.5.	Piyasada ücret yönetimi araştırmalarının etkisi	22
5.4.6.	Yaşam standardı.....	22
5.5.	Ücret Yönetimi Sistemleri	22
5.5.1.	Kıdeme dayalı ücret yönetimi sistemi	23
5.5.2.	Performansa dayalı ücret yönetim sistemi.....	23
5.5.3.	Bireysel performansa dayalı ücret yönetim sistemi.....	25
5.5.4.	Grup performansına dayalı ücret yönetim sistemi.....	25
5.5.5.	Örgüt performansına dayalı ücret yönetim sistemi.....	26
5.5.6.	Zamana dayalı ücret yönetim sistemi	26
5.5.7.	Beceriye dayalı ücret yönetim sistemi	26
6.	KARİYER YÖNETİMİ	28
6.1.	Kariyer Yönetimi Kavramı Tanımı ve Önemi	28
6.2.	Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Açısından Önemi.....	29
6.3.	Kariyer Yönetiminin Amaçları.....	30
6.3.1.	Genel amaçlar	31
6.3.2.	Özel amaçlar	31
6.4.	Kariyer Yönetimi Uygulama Araçları.....	32
6.4.1.	Kariyer haritası	32
6.4.2.	Kariyer rehberliği.....	32
6.4.3.	Kariyer danışmanlığı.....	32
6.4.4.	Kariyer merkezleri	33
6.4.5.	Koçluk	33
6.4.6.	Mentörlük	34
7.	ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ	35
7.1.	Çalışan Verimliliği Kavramı	35
7.2.	Çalışan Verimliliğinin Amacı.....	35
7.3.	Çalışan Verimliliğini Artıran Unsurlar	36
7.4.	Çalışan Verimliliğini Etkileyen Faktörler	36

7.4.1.	Yönetimin rolü.....	37
7.4.2.	Motivasyon ve ilk adımı oryantasyon	37
7.4.3.	Eğitim süreci	38
7.4.4.	Ücret.....	39
7.5.	Çalışan Verimliliğinin Ölçümü	39
8.	YAPISAL EŞİTLİK MODELİ.....	40
8.1.	Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş	40
8.2.	Yapısal Eşitlik Modellemesinin Mantığı.....	41
8.3.	Temel Kavramlar	41
8.3.1.	Gözlenen ve gizil değişkenler	41
8.3.2.	Egzogen ve endojen değişkenler	42
8.3.3.	Örneklem büyüklüğü.....	42
8.3.4.	YEM’de kullanılan bazı semboller	43
8.4.	Yapısal Eşitlik Modelinin Aşamaları.....	43
8.4.1.	Modelin belirlenmesi ve tanımlanması	44
8.4.2.	Modelin tahmini	44
8.4.3.	Modelin test edilmesi	45
8.4.4.	Model modifikasyonu	45
8.5.	Yapısal Eşitlik Modellerinin Uyumunun Değerlendirilmesi	46
8.5.1.	Genel model uyumu	46
8.5.2.	Karşılaştırmalı uyum indeksleri	47
8.5.2.1.	Normlaştırılmış uyum indeksleri	47
8.5.2.2.	Normlaştırılmamış uyum inddeksleri	47
8.5.2.3.	Arttırmalı uyum indeksleri	47
8.5.2.4.	Karşılaştırmalı uyum indeksleri	48
8.5.2.5.	Yaklaşık hataların karekökü.....	48
8.5.3.	Mutlak uyum indeksleri	48
8.5.3.1.	İyilik uyum indeksi	48
8.5.3.2.	Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi	48
8.5.4.	Koruyucu uyum indeksleri.....	49
8.5.5.	Artık temelli uyum indeksi.....	49
8.5.6.	Model karşılaştırmalı uyum indeksleri.....	49

8.5.6.1. Akaike bilgi kriteri	49
8.5.6.2. Tutarlı akaike bilgi kriteri.....	50
8.5.6.3. Beklenen çapraz doğrulama indeksi	50
8.6. Yapısal Eşitlik Modellemesinin Varsayımları.....	50
9. ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN	
YAPISAL EŞİTLİK MODELİYLE BELİRLENMESİ	52
9.1. Araştırmanın Amacı.....	52
9.2. Evren ve Örneklem	52
9.3. Verilerin derlenmesi ve değerlendirilmesi.....	54
9.4. Araştırma modeli	54
9.4.1. Araştırmada kullanılan ölçekler	56
9.5. Modelin Uygulanması	58
9.5.1. Normal dağılım testi	58
9.5.2. Ölçüm modeli güvenilirliği	60
9.5.3. Doğrulayıcı faktör analizi ve sonuçları	61
9.5.4. Yapısal eşitlik modeli ve sonuçları	66
9.5.5. Anket aşamasında karşılaşılan sorunlar.....	73
10. SONUÇ VE ÖNERİLER	75
KAYNAKÇA.....	78
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 5.1. Adil Ücret Yapısının Sonuçları.....	18
Şekil 5.2. İnsan kaynakları yönetimi amaç ve faaliyet ilişkisi.....	19
Şekil 6.1. Maslow'un ihtiyaçlar piramidi	29
Şekil 8.1. Yapısal eşitlik modelinde kullanılan geometrik şekiller ve anlamları	43
Şekil 9.1. Araştırma modeli görseli.....	54
Şekil 9.2. Normal dağılım test sonuçları	58
Şekil 9.3. Ölçütlerin Cronbach Alpha değerleri	59
Şekil 9.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Görüntüsü	60
Şekil 9.5. Faktörlerin birbirleriyle ilişki değerleri	61
Şekil 9.6. DFA sonucu çıkan standardized regression weights değerleri.....	62
Şekil 9.7. Hata terimleri arasında kovaryans kurularak oluşturulmuş ölçüm modeli.....	64
Şekil 9.8. Yapısal Eşitlik Modeli	66
Şekil 9.9. Standardized Regression Weight değerleri	67

Şekil 9.10. Hata terimleri arasında kovaryans kurularak oluşturulan yapısal eşitlik modeli69

Şekil 9.11. YEM sonucu regression weight değerleri71



ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 3.1. Çalışanların öğrenmesi gereken işe ve işletmeye ilişkin unsurlar.....	9
Çizelge 9.1. Örneklem büyüklüğünün cinsiyete göre dağılımı.....	52
Çizelge 9.2. Örneklem büyüklüğünün yaşa göre dağılımı.....	52
Çizelge 9.3. Örneklem büyüklüğünün mezuniyet durumuna göre dağılımı.....	52
Çizelge 9.4. Örneklem büyüklüğünün kıdem yılına göre dağılımı.....	52
Çizelge 9.5. Oryantasyon faktörü anket soruları.....	55
Çizelge 9.6. Eğitim süreci faktörü anket soruları.....	56
Çizelge 9.7. Ücret yönetimi faktörü anket soruları.....	56
Çizelge 9.8. Kariyer yönetimi faktörü anket soruları.....	57
Çizelge 9.9. Çalışan verimliliği faktörü anket soruları.....	57
Çizelge 9.10. Modification İndices değerleri sonucunda kovaryans kurulan hata terimleri.....	63
Çizelge 9.11. Modification İndices değerleri sonucunda kovaryans kurulan hata terimleri.....	68

KISALTMALAR DİZİNİ

YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
PY	: Personel Yönetimi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
NNFI	: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
TLI	: Tucker – Lewis İndeksi
IFI	: Arttırılmalı Uyum İndeksi
GFI	: İyiilik Uyum İndeksi
AGFI	: Düzeltilmiş İyiilik Uyum İndeksi
RMR	: Ortalama Hataların Karaköku
AIC	: Akaike Bilgi Kriteri

1. GİRİŞ

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek, tüketicilerine mal ve hizmet sunabilmek için çeşitli faktörlere ihtiyaç duyarlar. Bu faktörlerden en önemlisi “insan”dır. Verimlilik, daha iyi bir refah ve yaşam düzeyine ulaşmak için çaba gösteren insanı bu amaca ulaştıracak bir araçtır. İşletmelerin başarıları karmaşık ve çok yönlü olan insan faktörünün anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır.

21.yy da işletmelerin iç pazarda ve dünya üzerinde rekabet edebilmeleri için yüksek verimlilik düzeyinde çalışmaları zorunlu hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bu durumun ortaya çıkması ile işletmelerde en önemli unsurlardan biri olarak görülmeye başlanmıştır. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde başarının anahtarı “insan” olduğu gerçeği göz ardı edilemez.

İşletmelerin öncelikli konularından biri haline gelen yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, işletmede tutulması, oryantasyon süreçlerinin etkin gerçekleştirilmesi ve adil bir ücret sistemi ile bağlılıklarının sağlanmasında, eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının varlığı ve liderlerin çalışanlarına koçluk yapabilmesi önemli noktalar olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar artık kendilerini geliştirebilecekleri, yenileyebilecekleri ve sürekli öğrenebilecekleri işletme ortamlarını tercih etmekte ve liderlerinden de kendilerine değer vermelerini, fikirlerine saygı göstermelerini ve onları teşvik etmelerini beklemektedirler. İşletmeler arasında insan kaynakları konusunda yaşanan rekabete bakıldığında, çalışanlarına bu ortamı sağlayamayan işletmelerin başarı yakalayamayacağı söylenebilecektir. Önemi giderek artan insan kaynaklarının başarıya ulaşması, işletme içerisinde insan kaynakları süreçlerinin doğru yönetilmesi ile mümkün olacaktır.

Bir firmada nitelikli olabilecek çalışanlar, yönetim tarafından ücret, eğitim, kariyer yolu anlamında tatmin edilip harekete geçirilmedikçe firmaya yeterli faydayı sağlayamazlar. Firmanın sahip olduğu tüm değerler, ancak çalışanlarının aracılığıyla gelişebilmektedir.

Yöneticilerin en büyük sorunlarının başında çalışan verimliliğini etkileyen faktörleri göz ardı etmeleri gelmektedir. Kişilerin çalışma alanlarında zaman zaman başarı, gelişme, terfi, ücret tatmini gibi ihtiyaçlarına karşılık bulamadıklarında verimliliklerinde azalmalar gözlemlenmektedir. Bu durum çalışanların verimliliklerinin azalmasına sebep olmaktadır.

İşletmeler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek, etkin bir performans gösterebilmek ve böylece “verimlilik” amacını gerçekleştirebilmek için öncelikli olarak çalışan verimliliğine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle işletmelerde dikkatler “çalışan verimliliği” faktörü üzerinde kaymaktadır.

Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM), bir istatistik modelleme tekniği olup, ölçülen ve ölçülemeyen değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyar. YEM, çoklu regresyon tekniğinden çok daha güçlü olup, modeldeki değişkenler arasındaki etkileşimleri, doğrusal olmayan ilişkileri, bağlı değişkenler arasındaki kovaryans yapısını, ölçüm hatalarını, hatalar arasındaki kovaryans yapısını, çoklu gözlenemeyen (latent) değişkenleri ve bunlar arasındaki doğrusal ve doğrusal olmayan kovaryans fonksiyonlarını incelemektedir. Bu anlamda YEM’ler çoklu regresyon, path (iz, yol) analizi, faktör analizi, zaman serisi analizi ve kovaryans analizi gibi birçok analiz tekniğine göre daha güçlü ve bunlara alternatif olan yöntemler içermektedir (Şehribanoğlu, 2005).

YEM çalışmalarının en büyük avantajlarından birisi, gizil değişkenlerin kullanılmasına olanak tanımasıdır. Gizil değişkenlerin kullanılması, söz konusu değişkenlerdeki hatanın belirlenmesine olanak tanıdığı için YEM çalışmalarında parametre değerleri çok daha güvenilir bir şekilde tahmin edilmektedir. Bu nedenle, aynı veri üzerinden klasik analiz yöntemleriyle hesaplanan ilişki katsayıları ile YEM’de hesaplanmış ilişki katsayıları genelde birbirinden çok farklı olmakta ve YEM’de hesaplanan ilişki katsayılarına gerçek ilişki katsayısı da denilmektedir (Hair et al, 1998).

Bu çalışmanın uygulama kısmında; otomotiv yan sanayi hizmeti veren ve özel makine imalatı yapan firmada, İnsan Kaynakları süreçlerinden çalışanların verimliliğini etkileyen faktörler Yapısal Eşitlik Modeli ile belirlenmiştir. Uygulama aşamasında çalışanlar anket sorularını algıya göre yanıtladıkları ve yönetim tarafından anket çalışmasına müdahaleler olduğu için yeni anket soruları hazırlanmış olup literatüre ışık tutması için paylaşılmıştır. Çalışmada; oryantasyon, eğitim süreci, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve çalışan verimliliği başlıkları altında çalışanlara sorular sorulmuştur.

Çalışma on bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm giriş bölümü, ikinci bölüm Literatür Araştırması, üçüncü bölüm Oryantasyon Süreci, dördüncü bölüm Eğitim Süreci, beşinci bölüm Ücret Yönetimi, altıncı bölüm Kariyer Yönetimi, yedinci bölüm Çalışan Verimliliği, sekizinci bölüm Yapısal Eşitlik Modeli tanım ve süreçlere ait genel bilgilerden oluşmaktadır.

Dokuzuncu bölümde, araştırmanın konusu ve amacı, araştırma yeri hakkında genel bilgiler verilmiş, verilerin derlenmesi ve değerlendirilmesi süreçleri anlatılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, araştırmadan elde edilen sonuçlara ve bazı önerilere yer verilmiştir.



2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Literatür araştırması Yapısal eşitlik modeli ile yapılan çalışmalar ve çalışan verimliliği üzerine yapılan çalışmalar olmak üzere iki bölümde yapılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modeli ile ilgili yapılan literatür araştırmasında;

Kabakçı (2018) tarafından yapılan çalışmada cep telefonu pazarında marka sadakatini etkileyen faktörler incelenmiştir. Faktörlerin analiz edilmesinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma İzmir ilinde akıllı telefon kullanan kullanıcılar arasında yapılmıştır. Araştırma örneklemini 319 kişi üzerinden belirlenmiştir. Anket verileri AMOS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda ankete katılan katılımcıların cinsiyet ve yaşlarının müşteri sadakati ile ilişkisinde farklılık göstermediği tespit edilirken eğitim seviyeleri ile değiştirme maliyetleri, marka imajı ve algılanan kalite arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur.

Ergül (2017) tarafından yapılan çalışmada e-hizmet kalitesi, feedback mekanizmaları ve pazaryeri katılımcıları olan aracı firma ve satıcılara duyulan güvenin satınalma niyeti ile olan ilişkileri incelenmiştir. Buna yönelik bir model geliştirilmiştir. Araştırmada yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Örneklem üzerinde anket çalışması yapılmış olup anket verileri üzerinde güvenilirlik ve normallik testleri yapılmıştır. Güvenilirlik ve normallik testleri için SPSS programı kullanılmıştır. Kurulan model AMOS programında test edilmiştir. Araştırmanın sonucu aracı firmaya ve satıcılara duyulan güven satınalma niyeti üzerinde etkilidir. E-Pazar yerinde güveni oluşturan etmenler de aracı firmaya ve satıcılara duyulan güven tarafından etkilenmektedir.

Kaya (2013) tarafından yapılan çalışmada ise lisans öğrencilerinin gelecekle ilgili beklentileri araştırılmıştır. Çalışmayı İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde öğrenim gören 384 öğrenci üzerinde yapmıştır. Veri toplama aracı olarak anket çalışmasını kullanmıştır. Anket verilerinin üzerinde güvenilirlik analizi yapıp kurulan modeldeki hipotezleri yapısal eşitlik modeli ile test etmiştir. Chaid Analizi de çalışmada kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuca göre lisans öğrencilerinin gelecek beklentileri ile ilgili ekonomik durum, istihdam kapasitesinin ve eğitim durumunun pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunurken, kazancın negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yemenici (2012) tarafından yürütülen çalışmada ise işletmelerin üretim planlarını belirli sürelerde tamamlamaları gerektiği paylaşılmıştır. Fakat zaman zaman planlanan zamanda işler bitmemektedir. Yemenici de araştırmasında bu konuyu ele almıştır.

Müşterilerin tatmin olması için siparişlerin belirli zaman periyodu içerisinde teslim edilmesi gerekmektedir. Yaşanacak gecikmelerin minimum seviyeye getirilmesi incelenmiştir. Mevcut durum Altı Sigma araçları ile incelenmiştir. Çalışmada oluşturulan model için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucu bize üretimde iyileştirme yapılabilecek alanları göstermektedir.

Tunalı (2012) tarafından yapılan çalışmada çalışanların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve tükenmişlikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Çalışma özel sektörde faal olan üretim firmasının çalışanları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Yapısal Eşitlik Modelinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik faktörleri incelenmiş, ölçüm hataları belirlenmiş, bu hatalarda modele dahil edilerek yorumlama yapılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin sonucu olarak da iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken, örgütsel bağlılık ile tükenmişlik ve iş tatmini ile tükenmişlik arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışan verimliliği üzerine yapılan literatür araştırması;

Akdağ(2017) tarafından yapılan çalışmada İş Güvenliği Hizmetinin Dışarıdan Temini ile İşletme İçinden Sağlanmasının Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada en fazla iş kazalarının yaşandığı inşaat sektörü baz alınmıştır. 5 farklı işyerinde 200 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma ile iş güvenliği hizmetini dışarıdan alma veya işletme içerisinden sağlanmasının çalışan verimliliği üzerinde etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak iş güvenliği ile çalışan verimliliği arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. İşletme içerisinden görevlendirilecek bir iş güvenliği çalışanının diğer çalışanlar üzerinde daha güçlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Fakat bu etkinin çalışan verimliliğini etkileyecek düzeyde olmadığı belirtilmiştir. Araştırmanın sonucunda iş güvenliği çalışanın işletme içinden veya dışından seçilmesinin çalışan verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konmuştur.

Durmuş (2015) tarafından yapılan çalışmada mobbingin çalışan verimliliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma Sakarya imalat sanayisinde çelik konstrüksiyon imalat ve montajda çalışan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın ana amacı ise mobbing ile verimlilik arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırma yöntemi olarak anket çalışması kullanılmıştır. Anket verileri SPSS programı ile incelenmiştir. Verimlilik, mobbing algısı, çalışma durumuna yönelik sorular katılımcılara yönetilmiş

ıkan verilere güvenilirlik testi uygulanmıştır. Araştırmanın sonucu olarak çalışma ortamlarında mobbinge maruz kalan çalışanların verimliliklerinin düştüğü görülmektedir.

şenocak (2015) tarafından yapılan çalışmada liderlerde ve çalışanlarda duygusal zeka seviyeleri ile verimlilikleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmada Ankara ilinde Türksat alışanları üzerinde anket çalışması yapılmıştır. 180 katılımcıya anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucu olarak duygusal zekanın ve liderlik tarzlarının verimlilik düzeyini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

Bostancıoğlu (2014) tarafından yapılan araştırmada iş yaşam dengesinin çalışan verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada iş dengesi lği, verimlilik lği ve yaşam dengesi ölçeklerinde analizler yapılmıştır. Katılımcılara anket soruları yneltirmiştir. Anket verileri analiz edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre matematiksel model geliştirilmiştir. Verimliliğe ilişkin algının özel yaşam değişkeni ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir.

Özsoy (2012) tarafından yapılan araştırmada 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışan verimliliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada Erzurum'da faaliyet gösteren bir kurumdaki öğretmenlere anket çalışması uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğü 85 katılımcı olarak belirlenmiştir. Anket verileri SPSS programı ile analiz edilmiştir. Konu ile ilgili hipotezler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda 360 derece performans değerlendirme sisteminin öğretmenlerin verimliliğe bakış açılarını etkilediği tespit edilmiştir.

Yapılan literatür araştırmasına göre İnsan Kaynakları Süreçlerinden oryantasyon, eğitim süreci, kariyer yönetimi, ücret yönetimi kavramlarının çalışan verimliliği üzerindeki etkisini araştıran herhangi bir çalışma bulunmamıştır. Literatürdeki bu eksiklik fark edilip bu alanda bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda çalışanların işletmedeki verimliliği nasıl arttırılabilir, hangi faktörlerin etkisi verimlilik üzerinde daha fazla etkiye sahiptir tespit edilecek olup bu alanlara yoğunlaşılabilecektir.

3. ORYANTASYON SÜRECİ

Oryantasyon süreci, yeni işbaşı yapmış çalışanın, çalışma arkadaşlarını veya yöneticilerini gözlemleyerek yapılacak işi öğrenmesini ifade eder. İşe alıştırma yani oryantasyon yeni çalışanın standarda uymasını sağlamaktan çok, hareketlerdeki aşırılıkları sınırlar. Buradaki amaç belli bir kural ve performans düzeylerine uymak için, yeni çalışanın üzerinde baskı oluşturmaktan ziyade onların zaman zaman fazla olabilecek tutum ve davranışlarını şirket kültürüne uydurma ve yüksek performans göstermelerini sağlamaktır.

İşe başlayan yeni çalışan firma kültürü, görev tanımı gibi konularda bulunacağı alana yabancı olacağı için bir şok durumu yaşayabilir. Yeni bir şirket kültürüyle karşılaştığında yeni işinin düşündüğü gibi olmadığını anlayabilir. Ancak etkili bir oryantasyon programı böyle bir şokun etkisini azaltabilir.

Çalışanların işe alım aşaması, verimli bir işgücünü oluşturma sürecinin sadece başlangıç adımıdır. İşe alım sürecinin tamamlanmasından sonra doğru aday seçilmiş olabilir. Ancak işe alımını gerçekleştirdiğimiz adayın görev tanımı ve sorumluluklarını bildiğini, işini istenen zamanda doğru şekilde yürüteceğini düşünürsek yanılığa düşmüş oluruz. Bundan dolayı yeni işbaşı yapan çalışana firmayı, çalışma arkadaşlarını, görev ve sorumluluklarını bir sistem dahilinde aktarmak, çalışanın çalışma ortamına ve arkadaşlarına uyumunu sağlamak, çalışan verimliliği için yapılması gereken en önemli görevlerdendir. Yeni işbaşı yapan çalışanın oryantasyonu, önemli bir İnsan Kaynakları Sürecidir. Yeni çalışanın işten ayrılması durumunda, birçok noktada giderler olacaktır. Bu giderler içerisinde; seçim ve işe alma giderlerinin yanında, çalışan için yapılan kayıtlar, almış olduğu oryantasyon eğitimleri ve ayrılan zaman da büyük bir kayıp olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum bize, aynı pozisyon için sürekli yeni kişi alma yerine, mevcut çalışanın işte kalıcı olmasını sağlamanın daha mantıklı olduğunu da açıklamaktadır. Çalışanın kalıcı olmasını sağlamanın yolunun ise yeni başlayan çalışanların ilk almış oldukları oryantasyon eğitimi ile mümkün olacağı unutulmamalıdır.

Yeni çalışanın, işe yeni başladığında karşılaşacağı, yaşayacağı bazı duygu durumları olacaktır. Bunlar;

- Yeni bir çalışma ortamına girmenin yarattığı sorunlar
- Beklentiler ile karşılaştığı durumunun örtüşmemesi
- Görev ve sorumluluklarını öğrenirken yaşadığı karamsarlık ve cesaretsizlik
- Çalışma ortamında yalnız hissetme

- İş arkadaşları tarafından benimsenemeyeceği kaygısı
- Çalışma hayatına yeni atılan kişiler için işte başarılı olamama korkusu
- Tecrübe eksikliğinden görevler arasında bağlantı kuramama

Doğru hazırlanan bir oryantasyon programı ile bahsedilen sorunların üstesinden gelinebilir. Dikkatli bir şekilde planlanmış bir oryantasyon programı yeni çalışanın örgüt ve işleyiş prosedürlerini tanımasına yardımcı olmakta, yapacağı işin önemli olduğunu hissettirmekte ve böylece yeni işinde yükselmesini engelleyen korku ve endişelerin üstesinden gelmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Yeni çalışana, kendisini yeni ekibin bir parçası olarak hissetmesini sağlamaktır. Tüm bunlar sağlandığında da çalışan iş performansını maksimum düzeyde gösterebilecektir.

Oryantasyon eğitiminin amacı, yeni çalışanın işine ve firmasına ilişkin doğru düşünce ve bilgiler geliştirmesini sağlamak olmalıdır. Çalışana kullanmayacağı bilgiler bu aşamada paylaşılmamalıdır. İş çıktılarının çalışandan beklenen seviyede olması doğru tanımlanmış bir oryantasyon programı ile sağlanacaktır. Kennedy ve Berger'e (1994:62) göre, eğitiminin öncelikli amacı, yeni iş ortamında sosyal ve duygusal duyarlılık sebebiyle oluşabilecek olumsuz durumları ortadan kaldırmak, stres nedenlerini azaltmak ve yeni iş görenin yeni pozisyonunda başarılı olmasını sağlayacak becerilerin öğretilmesini sağlamak olmalıdır.

Oryantasyon eğitiminin diğer bir amacı; çalışanların, ekibe yeni dahil olacak çalışma arkadaşlarının adaptasyonlarını hızlandırmaktır. Zaman zaman yeni kişilerle tanışmak, endişe korku ve merak yaratabilmektedir. Yine aynı şekilde, yeni çalışanlar da çalışma birimlerindeki kişilerle tanışma konusunda endişelidirler.

3.1. Oryantasyon Eğitiminin Kapsamı

İşe yeni başlayan çalışanın bilmek istediği konular oryantasyon eğitiminin kapsamını oluşturmaktadır.

Bu konular konular;

- Şirket hakkında bilgi: Firmanın tarihçesi, politikaları, çalışanlara sağlanan imkânlar (sosyal yardım, eğitim vb), çalışma şartları, maaş ödemeleri, disiplin süreci, çalışma ve tatil günleri, kariyer yolu, iş güvenliği kuralları.

- Kişinin görev ve sorumlulukları hakkında bilgi: Kullanılan metotlar, teknikler, özel kurallar.

- İşle ilgili bilgiler: Buddy süreci, diğer departmanlarla ilişkisi, organizasyon şemasındaki yeri, kariyer yönetimi, atama ve terfi süreçleri, çalışma arkadaşları, yetki ve sorumlulukları, işin önemi, çalışma alanı bilgileri yemek ve dinlenme salonu gibi yerler, revir, çıkış merdiveni, yangın merdiveni vs. bilgiler verilmektedir.

Çizelge 3.1 Çalışanların öğrenmesi gereken işe ve işletmeye ilişkin unsurlar

Sosyalizasyon Sürecinde Çalışanların Öğrenmesi Gereken İşe ve İşletmeye İlişkin Unsurlar	
Tarih	İşletmenin amaçları ve değerleri, gelenek ve görenekleri, efsaneler, çalışanların geçmişi
İşletme Amaçları	İşletmeye yönlendiren kural ve prensipler
Dil	İşletmeye özgü terimler, jargon ve mesleki teknik dil
İnsanlar	Diğer çalışanlar ile başarılı ve tatmin edici ilişkiler
Performans Yeterlilik	Nelerin öğrenilmesi gerektiği, iş için gerekli bilgi, yetenek ve becerilerin elde edilmesi ve kullanılmasında etkililik.

3.2. İşletmelerde Oryantasyon Eğitimi ve Uygulanması

Oryantasyon eğitimi sürecinde, verilen bilginin içeriği önemlidir. Oryantasyon eğitimi, yeni çalışan firmaya evraklarını teslim ettikten sonra başlamakta, iş ortamına uyum sağlayıp, istenilen verim düzeyine ulaşana kadar devam etmektedir. Çalışan veriminin istenen seviyeye gelebilmesi için, yeni başlayan çalışana ilk aşamadan doğru, tam bilgilerin paylaşılması gerekmektedir. İşletme oryantasyon sürecinde amaçlarını açık, anlaşılır ve net bir şekilde ortaya koymalıdır. Oryantasyon süreci boyunca hedeflere ulaşmak için süreç önceden planlanmış olmalıdır. Oryantasyon sürecine dahil olan çalışan ile fazla ve gereksiz bilgiler paylaşılmaması önemlidir. Paylaşıldığı durumda çalışan için önemli olan bilgilerin önemsiz olması algılanabilmektedir. Oryantasyon sürecinde, çalışana fazla bilgi paylaşımının verimsizliğe yol açabileceği gibi eksik bilgi paylaşımının da verimsizliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu noktada oryantasyon süreci çok iyi tasarlanmalıdır. Oryantasyon süreci, insan kaynakları yönetiminin geleneksel fonksiyonu olan işe alımın bir devamı olarak görülmeli ve sürecin uzun dönemli olarak uygulanması gereklidir (Günay, 2010). Oryantasyon eğitimi sürecinde yeni çalışanın ilk çalışmasını

grup arkadaşları ile yapmasını sağlamak hem grup arkadaşları ile kaynaşmasını hem de sorumluluk paylaşımı ile iş arkadaşlarının güvenini kazanmasına yardımcı olur. İşletme içerisinde ortak alanların tanıtılması da yeni çalışanın işletmeye kolay alışmasını sağlar. İşe yeni başlayan çalışanın işletme kurallarını bilmesi, işletme içerisinde işini kolaylıkla gerçekleştirmesini sağlar.

Oryantasyon eğitimi süreci; çalışanın iş arkadaşları ve yöneticileri ve kişilerarası ilişki geliştirmesini sağlama (benimsetme), çalışanın görevlerini başarması için işi öğretme (yeterlilik), çalışanın işletme içerisindeki rolünü ve bu rolle ilişkili şekilde çalışma grupları içinde rollerini belirginleştirme (rol tanımı), yeni çalışanın görev ve rolünün gereklerini yerine getirmedeki gelişmeleri takip etme ve değerlendirme aşamalarını kapsar (Özkasap, 2013). Oryantasyon eğitimleri; genel oryantasyon, bölüm oryantasyonu ve mesleki oryantasyon olarak üç adımda gerçekleşir. Genel oryantasyon, insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Bölüm oryantasyonu, bölüm yöneticisi ya da bölümdeki kıdemli bir çalışan tarafından yürütülür. Mesleki oryantasyon, yeni çalışandan daha kıdemli ve eğitilmiş bir çalışan tarafından yürütülür (Günay, 2010).

Oryantasyon eğitiminin planlanması: Oryantasyon eğitimin tutarlılığını ve başarısını olumlu yönde etkilemek için oryantasyonu planlayarak başlamak gereklidir. Oryantasyon eğitimi planlaması yapılırken; yeni işbaşı yapacak çalışan iş ortamında hangi bilgiye ihtiyaç duyar?, çalışan üzerinde bırakmak istenilen izlenim nedir?, çalışanlara hangi prosedür ve politikalardan bahsedilmelidir?, işbaşı yapacak çalışana ilk iş gününde hangi deneyim kazandırılmalıdır?, gibi sorular oryantasyonun planlanması aşamasında yol gösterici niteliktedir (Atik, 2015). Oryantasyon eğitimi sürecinde; çalışanın kendini evindeymiş gibi ve faydalı hissetmesinin sağlanması, oryantasyon programı sorumlularının önceden belirlenmesi, şirket kültürünün paylaşılması, oryantasyon programının değerlendirilmesi, eğitim planının içeriğini oluşturmaktadır (Batılı, 2010).

Oryantasyon eğitiminden sorumlu olacak kişilerin belirlenmesi: Oryantasyon eğitimi sürecinde sorumluluk insan kaynakları departmanındadır. Oryantasyon eğitimleri planlanmadan önce oryantasyon eğitimi verecek kişilerin veya birimlerin belirlenmesi gereklidir. İşletmedeki tüm çalışanlar oryantasyon eğitiminin bir parçasıdır. Oryantasyondan sorumlu kişilerin yaklaşımı eğitim sürecinin başarısını etkilemektedir (Yenilmez ve diğ., 2016).

Oryantasyon eğitim süresinin belirlenmesi: Çalışanların iş yerini, sorumlu olduğu işi, iş ortamını ve kişileri tanıması için ayrılan zaman dilimi oryantasyonun süresini belirler. Oryantasyon eğitim süresi, işin kapsamına, eğitim yöntemine, çalışanların özelliklerine, işletme yapısına bağlı olarak genellikle 2 hafta ile 9 hafta arasında değişmektedir. İşe yeni başlayan çalışana oryantasyon eğitimi kapsamında verilmesi gereken birçok bilgi vardır. Bu bilgilerin kısa sürede çalışana verilmesi olanaksızdır. Genel oryantasyon eğitiminin bir yıllık bir süreyi kapsamaması çalışanın işletmeyi tam anlamıyla sahiplenmesi açısından etkili olacaktır. Büyük ve orta ölçekli işletmelerde 2 hafta ile 6 ay arasında değişen oryantasyon eğitimi süresinin küçük ölçekli işletmelerde net bir süreyi kapsamadığı görülmektedir (Fındıkçı, 2012).

Oryantasyon eğitimi uygulanacak yerin belirlenmesi: Oryantasyon eğitiminin yapılacağı ortam önemlidir. Oryantasyon eğitiminin yapılacağı alan, toplantı odası, konferans salonu şeklinde belirlenebilir. Oryantasyon eğitimleri eğer grup katılımcı ile gerçekleştirilecekse, eğitimin verimli geçmesi için katılımcı sayısı en fazla 15 kişiden oluşmalıdır. Eğitimin yapılacağı yer de önemli bir faktördür. Gürültü ve sestten uzakta ısıtma, havalandırma ve aydınlatmanın iyi yapıldığı bir ortam olmalıdır. Eğitim esnasında kullanılacak materyaller önceden hazırlanmalı ve planlı bir oturma şekli oluşturulmalıdır (Özer, 2004).

Oryantasyon eğitiminde uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi: Oryantasyon eğitimi boyunca çalışana yönelik çeşitli eğitim yöntemleri ve teknikler kullanılabilir. Genel olarak firmaların oryantasyon eğitiminde kullandığı eğitim ve teknikler aşağıdaki gibidir;

- Sunum yöntemi
- İş arkadaşı yöntemi
- Örnek olay inceleme metodu
- Gözlem yöntemi (Topaloğlu ve Sökmen, 2003)
- Konferanslar
- Açık oturumlar
- Grup toplantıları
- Astlarla yapılan görüşmeler
- İşletme gezileri (işletme içi ve dışı)
- İşletmeyi tanıtıcı yayınlar
- Görsel ve işitsel teknikler

- İşbaşı eğitimleri
- Yöneticiler ile yapılan görüşmeler
- Online oryantasyon eğitimleri
- Portaller
- Teknoloji destekli eğitim teknikleri (Tınaz, 2000)

Oryantasyon eğitiminin uygulanması: oryantasyon eğitiminin gerçekleştirilmesi aşamasında, işletmelerin program hazırlıklarını eksiksiz şekilde tamamlamış olmaları beklenir. Oryantasyon eğitiminin uygulanma aşamasında işletmeler eğitimin nasıl uygulanacağı ile ilgili gereksinimleri göz önünde bulundurmalıdır. İşe yeni başlayan çalışanın oryantasyon eğitimini kimden, nasıl, nerede alacağı belirlenmelidir. Eğitim süreci boyunca olası değişimler nedeniyle eğitimin olumsuz etkilenmemesi için planın esnek tutulması gereklidir. Oryantasyon eğitimlerinin kısa ve uzun dönemlerde etkili olabilmesi için uygulanan oryantasyonun çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmasına özen gösterilmelidir (Özer, 2000).

Oryantasyon eğitimi uygulanırken hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, eğitimi etkin kılmak için birtakım ilkelere dikkat edilmesinde fayda olacaktır. Bu ilkeler şöyle açıklanabilir; eğitimden önce yeni çalışanın bilgi düzeyi ölçülmeli, konular basitten zora ve somuttan soyuta doğru olmalı, yeni çalışana eğitim ile hangi gereksinimlerinin karşılanacağı ve sağlayacağı yararlar açıklanmalı, çalışanların ihtiyaçlarına uygun yöntemler kullanılmalı, çalışanın konuyu anlayıp anlamadığı tespit edilmeli, eğitim boyunca uygulamalara yer verilmeli, çalışanın konuyu öğrenmesi için yeterli süre tanınmalı ve anlamsız ifadelerden uzak durulmalıdır (Umdü, 2002).

Oryantasyon eğitimlerinin uygulanma aşamasında çalışana tüm bilgiler detaylı olarak aktarılmalıdır. Eğitim öncelikle, çalışanın ihtiyaçları ve beklentileri dikkate alınarak, yeni çalışanın önem verdiği ve merak ettiği bilgilerle eğitim programı uygulanmaya başlanmalıdır. Çalışana bilgilerin verilmesinden sonra saha turu düzenlenebilir. Oryantasyon eğitimi sürecinde işletme içinde hazırlanacak el kitapları işe yeni başlayan çalışana verilebilir (Günay, 2010).

Oryantasyon eğitiminin değerlendirilmesi: Oryantasyon eğitimlerinin düzenli olarak değerlendirilmesi iyileştirilmesi ve geliştirilmesi işletmeler açısından oldukça önemlidir. Değerlendirmeler çalışanların gelişimlerinin gözlemlenmesini sağlar. Değerlendirme aşaması, eğitime katılan çalışanların istenilen bilgi, beceri ve davranış

düzeylerini kazanıp kazanmadığını belirlenmesi noktasında önemlidir. Oryantasyon eğitiminin başarısı ile ilgili değerlendirmeler eğitim akabinde yapılabilir (Bingöl, 1990).

İşletmelerde doğru tasarlanmış bir oryantasyon eğitimi vasıtasıyla çalışanlar işletmelerinin farkına varacaklardır. İşleri öğrenebilmeleri için temel atılmış olup süreç içerisine öğrendikleri konularla ilgili ilk gözlemlerini sağlayabileceklerdir. İş sonuçlarına aktarılan bilgileri yansıtmaları kısa sürede fark edilmelerini sağlayacaktır. Üretim sektöründe çalışan mavi yakalar kendilerinden beklenen çıktı miktarını bilecek ve iş sonuçlarına yansıtabilmeleri için kendilerine tanıtılan arkadaşlarından destek alabileceklerdir. Doğru tanımlanmış ve uygulanmış bir oryantasyon programı çalışanların iş ortamdaki verimliliklerini doğrudan etkilemektedir.



4. EĞİTİM SÜRECİ

4.1. Eğitimin Tanımı ve Süreci

Eğitim; amaç ve hedefler doğrultusunda, insan davranışlarındaki planlı ve düzenli bir değişiklik olarak ifade edilir. Genel olarak ise eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve etkinliğini yükselterek kalkınmanın gerçekleştirebilmesi için gerekli yüksek nitelikte bireylerin yetiştirilmesini sağlayan ve bireylere yetenekleri yönünde gelişme imkânı veren etkili bir araçtır.

Eğitim süreci, işletmelerde insan kaynaklarının etkin ve verimli olmasını sağlamak için kullanılan en önemli süreçlerden birisidir. İşletmelerde eğitim süreci ile çalışan ve işletme düzeyinde gösterilen başarının yükseltilmesine çalışılmaktadır. Eğitim sürecini kısaca “değişim süreci” olarak tanımlayabiliriz.

4.2. Eğitim Sürecinin Önemi

Eğitim sürecine yapılan yatırımlar işletme adına yapılan yatırımlardır. Aynı zamanda da çalışana verilen değer göstergesidir. Eğitim sürecine yapılan her iyileştirme çalışan verimliliğinin gün geçtikçe artış göstermesine yol açacaktır.

Şirket kültürü bakımından eğitim sürecinin önemi, insan kaynağını eksikliklerinin giderilmesi konusunda destekleyerek, çalışanların moral ve motivasyonunu arttırmaktadır. Rekabet ortamında firmayı güçlendirmektedir.

Bilgi, zamanla karşılaşılan yoğunluk sebebiyle unutulma ve güncelliğini yitirme problemi yaşar. Bu durum değişim hızının yüksek olmasına sebep olur. Bilgi devrimi dünyanın globalleşmesine ve küçülmesine sebep olması nedeniyle değişen teknolojinin devrim niteliğinde olması şeklinde açıklanmaktadır. Bütün bunlar işletmelerin ve kişilerin hem öğrenme ihtiyaçlarını hem de bilgi edinme ihtiyaçlarını artıran gelişmelerdir.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), şirket çalışmalarına katkıda bulunma, çalışma hayatının nitelikli ve etkin olmasına ve iş gücü verimliliğini artırma gibi görevleri üstlenmektedir. İnsan Kaynaklarının eğitim süreci konusundaki etkinliklerini stratejik anlayış içerisinde sonucuna bakmaksızın yeni koşullar oluşturmak adına devam ettirmek zorundadır. Kısaca eğitim sürecinin önemi; çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve verimliliklerini artırmaları için temel nedendir.

Hem işveren açısından hem de çalışan açısından önemli etmen olan eğitim süreci, her iki taraf için de gereklidir. Çalışanın kendisini geliştirmesi için alması gereken

eğitimler maliyetli olabilir. Bazı üst yönetim çalışanları bu maliyeti karşılamak yerine daha iyi bilen çalışanı tercih ederken; bazı üst yönetim çalışanları ise verimli, uyumlu çalışanlarını kaçırmamak adına gerekli masrafları göz ardı edip çalışanın eğitim süreci için gerekli desteği sağlamaktadır.

4.3. Eğitim Sürecinin Yararları

Eğitim süreci organizasyonunun yararları aşağıda belirtilmiştir;

- İşgücü motivasyonunu iyileştirmek.
- Daha güçlü organizasyon yapısı yaratmaya çalışmak.
- Güvenilirliği artırmak.
- Çalışanların üst yönetimle ilişkisini güçlendirmek.
- Kariyer gelişimine yardımcı olmak.
- Organizasyonel politikaları anlamak ve uygulamak,
- Etkili karar almasına ve problemlere çözümcü yaklaşmasını sağlamak
- İçeriden terfi sürecine yardımcı olmak.
- Başarılı çalışan ve yöneticilerin liderlik becerisi, motivasyon, bağlılık tutum ve diğer yönlerinin gelişimine yardımcı olmak.
- Üretim, çalışan maliyetleri gibi maliyetlerin düşük kalmasını sağlamak.
- Çalışan ve üst yönetim ilişkilerini geliştirmek.
- Büyüme, çalışan ilişki ve iletişimi için uygun ortam oluşturmak.
- Çalışanların değişim rüzgarlarına karşı çabuk adapte olmasına yardımcı olmak.
- Verimliliğin artmasına yardımcı olmaktır.

Eğitimin kişilere yararları;

- Çalışanın hızlı ve doğru karar almasında,
- Problem çözümlemelerinde,
- Motivasyon değişkenleri ile bireysel gelişimi sağlama, (takdir edilme, başarılı olma, sorumluluk alma vb.) kendine güven ve cesaretlendirmeyi sağlayarak başarıyı elde etmede,

- Çalışanın; stres, korku, başaramama düşüncesi gibi faktörler ile baş etmesini sağlamada,
- İş tatmininin ve takdirin artmasına olanak sağlamada,
- İletişim yeteneğinin artışı sağlamada,
- Yeni sorumluluklar alınacağı zaman korku ve kaygı düzeyinin azalmasını sağlamada,
- Ekip çalışması içinde çalışanlar arasında iletişimi geliştirmede,
- Yeni çalışanlar, transfer ya da terfi yoluyla gelen çalışanların yeni iş alanlarında uyum sağlamasına yardımcı olmada,
- Her çalışana eşit fırsat sunma imkanı vermede,
- Çalışanlar arası becerileri geliştirmede,
- Çalışan bağlılığını oluşturmada,
- İş ortamını çalışmak ve yaşamak için daha iyi bir hale getirmede imkan sağlar.

4.4. Eğitim Sürecinin Evreleri

Eğitimde planlama, diğer planlama etkinliklerine göre bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçler birtakım aşamalardan oluşmaktadır. Bunlar;

- Eğitim süreci ile ilgili durum incelenip bununla ilgili gelecek adına ulaşılması gereken amaçların tespiti,
- Bu süreç ile ilgili program belirlenerek hedefe uygun yolun belirlenmesi,
- Program sürecinde, hedeflere ulaşma adına ve kaynakların çözümlenmesine ilişkin gerçekleştirilmesi gereken çalışmaların ortaya çıkarılması,

İşletmelerde eğitim süreci ihtiyacı, mevcut durum ile beklentilerin farkının oranlaması ile belirlenmektedir. İhtiyaçların belirlenmesinden sonra, verilen eğitimin sonunda beklentiye ulaşma ve çalışanın öğrenmesi gereken hususlar tanımlanır ve bunlara elverişli bir program verilmesi hususunda karar alınır.

Alınan karar ile birlikte; eğitim süreci için hazır edilen program uygulanır. Bu aşamadan sonra son aşama ise eğitim programından elde edilen kazanımlar eğitim öncesi durumlar ile karşılaştırılarak eğitimden elde edilen kazanımların oluşup oluşmadığının kontrolü yapılır. Sonuçlar paylaşılır. Bu aşamalar eğitim sürecini oluşturmaktadır.

Başarılı bir eğitim süreci üç adımın yerine getirilmesi ile olur. Bu adımlar;

- Öncelikli olarak eğitim ihtiyacı belirlenmelidir, eğitim hedefleri nelerdir ve değerlendirme ölçütleri ne olacaktır vb.
- Eğitim metotları belirlenmeli
- Eğitim etkinliğinin ölçülmesi

Eğitim Sürecinin aşamaları ise;

1. Eğitim ihtiyaç analizi
2. Eğitim programının hazırlanması
3. Eğitim yönteminin belirlenmesi
4. Eğitim programının uygulanması
5. Eğitim programının değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

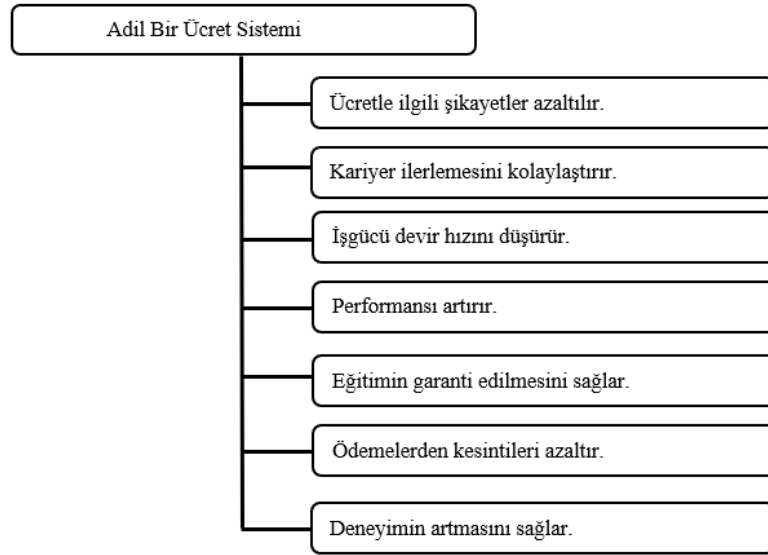
5. ÜCRET YÖNETİMİ

5.1. Ücret Yönetimi Kavramı

Ücret, çalışanların yaptığı bir işin sonunda elde ettiği maddi değerdir. Aynı zamanda ücret, çalışanların yaşam standartlarını belirleyen ve onları motive eden parasal bir değerdir. Ücret çalışanların verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Ücret yönetimi, hem sistemin doğru bir şekilde yönetilmesi hem de çalışanların beklentilerini maksimize etmede ücret yönetim sisteminin kurulması ve sonrasında işleyişini de içeren, sistemli ve düzenli bir yönetim yapısıdır.

5.2. Ücret Yönetiminin Faydası ve Amacı

Sistemde aktif bir ücret yönetim şekli uygulaması gerçekleştirildiğinde, sistemin hedefleri doğrultusunda, personel memnuniyetinin doğrudan artırılmasıyla birlikte verimlilikte yükselişe geçecektir. Eşit dağıtılan ücret sisteminin faydalarını Şekil 5.1’de görebiliriz:



Şekil 5.1. Adil ücret yapısının sonuçları

Çalışanların verimliliklerinin artırılması, tatmin olmalarının ve motivasyonlarının sağlanmasına yönelik amaçlar, doğru bir ücret yönetimi sistemi ile sağlanabilmektedir. Bu nedenden dolayı ücret yönetimi kavramı insan kaynakları yönetiminde en hassas

konulardan bir tanesi olmaktadır. İnsan kaynaklarını yönetiminin amaçları ve faaliyetlerini Şekil 5.2’de görebiliriz:

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	Desteklediği Faaliyetler
Toplumsal Amaçlar	1. Yasalara Uymak 2. Sosyal ödemelerin zamanında yapılmasını sağlamak 3. Sendika – yönetim ilişkilerini geliştirmek, sürecin iki tarafın da yararına yürütmesine çalışmak
Örgütsel Amaçlar	1. İnsan kaynakları planlaması 2. İş ilişkileri 3. Seçim 4. Eğitim ve geliştirme 5. Değerleme 6. Yerleştirme
İşlevsel Amaçlar	1. Değerleme 2. Yerleştirme
Kişisel Amaçlar	1. Eğitim ve Geliştirme 2. Değerleme 3. Yerleştirme 4. Ücretlendirme

Şekil 5.2. İnsan kaynakları yönetimi amaç ve faaliyet ilişkisi

Doğru kurulmuş bir ücret yönetimi sistemi;

- İşletmelerin devamlılığını ve başarılı olmasını desteklemektedir,
- İnsan kaynaklarının stratejik yöntemlerini de kapsamaktadır,
- Doğru ve net adlandırılmış kurallara dayanmaktadır,
- Performans durumu ücret sistemini de etkilemektedir,
- Yetkinlik ve işi yapabilme kabiliyetine göre ödeme sistemini belirlemektedir.

İşletmelerin maksimum kapasiteyle çalışması, insan kaynakları süreçlerinin düzgün bir şekilde yönetilmesine bağlanmaktadır. Bundan dolayı işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri adına iyi ve düzenli çalışan elemanları kendi bünyelerine katması ve onları işletmenin içerisinde tutması gerekmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek için yapılması önem arz eden şeylerden biri de adil bir ücret yönetim sisteminin olmasıdır.

5.3. Ücret Yönetiminin Temel Amaçları

Ücret yönetiminin temel amaçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Benligiray, 2003).

- Ücretlerle ilgili personel tarafından gelen şikayetleri en aza indirmek,

- Kalifiye iş gücünü elde tutma ve şirkete kazandırma çabaları sergilemek,
- Personelin işe olan bağlılığını arttırmak, motive etmek ve devamlılığını sağlamak,
- Ücret yönetimi hakkında yasal prosedürlere riayet etmek,
- Örgüt kültürüne uygun hareket etmek ve çalışanlar tarafından benimsenmesi açısından örgüt kültürünü desteklemek,
- İş gücü devir oranını düşürmek ve çalışanların şirkete bağlılığını arttırmak
- Maliyetleri kontrol altında tutmak,
- Performansı yüksek olan çalışanları ödüllendirmek ve diğer çalışanları da teşvik etmek,
- Eşit işe eşit ücret politikasını esas alarak işletmenin tüm bölümlerinde adil bir ücret sistemi uygulamaktır.

5.4. Ücret Yönetimini Etkileyen Faktörler

İşletmelerde ücret oluşumunu etkileyen birden fazla etmen bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları verimlilik, yaşam pahalılığı, piyasadaki ücret düzeyi, işletmenin mali durumu, yaşam standardı, ekonomik faktörler ve toplu pazarlıklardır (Artan, 1989).

Ücret yönetiminin düzenli ve disiplinli bir şekilde yürütülmesi çalışanlar tarafından ücret yönetiminin eşit şekilde yürütüldüğü kanısı yaratmaktadır. Ücret yönetimin temel amacı, ücret ve yan ödemeleri belirlemek ve bunların çalışanlara sistemli şekilde ödenmesini gerçekleştirmektir. Şayet bu sistem doğru bir şekilde koordine edilmezse çalışanlar tarafından yanlış anlaşılma neden olabilir.

İşletmelerde ücret planlamasının etkinliğinin sağlanabilmesi için bazı faktörler vardır. Bunlar;

5.4.1. İş değerlemesinin etkisi

İşletmede bir işe diğer işe oranla ne kadar ödeme yapılacağı iş değerlendirmesi yoluyla yapılmaktadır. İş değerlendirmenin amacı her işin ve bunların karşılığı olan ücretlerin işletme üzerindeki etkinliğinin araştırılması, buna bağlı olarak da daha iyi işe daha iyi ücret ödeyerek iş gören değerlendirmesiyle ücretlendirmeyi daha adil hale getirmektir (Aldemir ve Diğerleri, 1996).

5.4.2. Performans değerlemesinin etkisi

Performans değerlendirme yönteminin önemli hedeflerinden biri cretlendirmedir. Performans değerlendirmesi sonucu çalışanın belirli bir dönem aralığında kendisine verilmiş hedefler çerçevesinde başarısı sınanmaktadır. Başarı ve hedefleri gerçekleştirme yüzdesine göre de çalışan ödüllendirilmektedir. Genellikle dl ücret artışı şeklinde gerçekleşmektedir. Bundan dolayı performans değerlendirmesi yaparken doğru bir uygulama olması ve ücret sisteminin doğru kurulmuş olmasına zen gösterilmesi gerekir.

5.4.3. İşletmenin deme gücü

İşletmeler kârlı, ekonomik ve verimli çalışmak durumundadır. O nedenle kendi ücret düzeylerini belirlerken mali gleri politikalarını ve kurum kültürünü de göz önünde bulundurmalıdır. İşletmenin cret ödeme gücü piyasadaki ücret düzeyine oranla kendi işletmesindeki ücret düzeyini daha fazla etkileyen bir faktördür. Çünkü işletme mali gücü yerinde değilse ve piyasadaki ücret düzeyine yakın ya da üzerinde bir ücret ödüyorsa işletmenin mali gücünü zorlayacak ve işletmeyi başarısızlığa götürecektir. İşletmenin deme gücünü arttırmasının yolu çalışanlarının verimliliklerinin artmasıyla ilgilidir (Sabuncuoğlu, 1997).

5.4.4. İş gücü arz ve talebi

Bir işletmenin ödeyeceği ücret miktarını iş yapacak iş gücü arz ve talebi de etki eder. Çünkü iş gücü piyasasında arz ve talep arasındaki dengenin bozulması ücret düzeylerini arttıracak ya da azaltacaktır. Emek ile ücret arasında ters orantı söz konusudur. şöyle ki iş gücü oranının düşmesi ücretlerin artmasına, iş gücü oranının artması ücretlerin azalmasına neden olacaktır (Alkın, 1992).

İş gücünün arz-talep durumu ülkeden ülkeye, aynı ülkenin değişik şehir ve bölgelerinde farklılıklar göstermektedir. rnek verecek olursak gelişmekte olan ülkelerde nitelikli iş gücü oranı düşüktür. Buna karşılık niteliksiz iş gücü arzı yüksektir. Bu nedenden dolayı gelişmekte olan ülkelerin niteliksiz iş gücüne daha az miktarda ücret vermekte, nitelikli işgücü için de işletmelerin birbirleriyle rekabet etmesi ve daha fazla ücret ödemesi gerekir.

5.4.5. Piyasada ücret yönetimi araştırmalarının etkisi

İşverenler, işletme içerisinde ücret düzeyini belirlerken aynı alanda faaliyet gösteren diğeri işletmelerin söz konusu işler karşılığında ne kadar ücret ödediğini bilmesi gerekir. Bir başka ifade ile piyasada ücret araştırması yapması gerekir (Artan, 1989). Örneğın bir şirkette işveren, çalışanına piyasadaki şirketlerin dediğı ücretin daha altında bir ücret ödüyorsa hem çalışanı elinde tutabilmesi hem de yerine birini bulabilmesi epey zor olacaktır. Eğeri işletme nitelikli personel çalıştırıp ve diğeri işletmelerle rekabet etmek istiyorsa piyasalardaki ortalama ücret seviyesinin üzerinde ücret politikası izlemesi gerekir.

5.4.6. Yaşam standardı

Yaşam standardı; ücretli çalışan ve ailesi için her yıl yeterli seviyede refah düzeyine gelebilmek için ne kadar ihtiyaı olduğunu gösterir. Enflasyon yükselişinin yaşandığı günümüz toplumunda işletmeler çalışanlarının satın alma gücünü dengelemek için ücret seviyelerini belirli aralıklarla düzenlemekle ykmldrleri.

Yukarıda da açıklandığı gibi yaşam standardı kişinin elde ettiğı ücretle neler satın alabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla kişinin kazancı onun hayat şartlarını olumsuz yönde etkiliyorsa bundan dolayı işletme içerisinde gösterdiği performansı olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle işverenler ücret düzeyini belirlerken kişilerin yaşam standartlarını da göz önüne alarak belirlemelidir.

5.5. Ücret Yönetimi Sistemleri

Ücret yönetimi sistemleri, rgt iş görenler için çekici kılan, çalışanların örgütteki sürekliğini ve motivasyonunu sağlayan, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde yardımcı olan ve hedefleri destekleyen bir süreçtir (Gök, 2005). İşletmenin yapısı, amacı ve stratejileri, insan kaynaklarının niteliğı gibi etmenler dikkate alınarak ücret yönetimi sistemi oluşturulması gerekir. İşletme kendi iç koşullarını gzlemlediğı kadar dış koşulları da gözlemlemelidir. İşletmenin faaliyette bulunduğui alan, yapısal özellikleri, amaç ve hedefleri farklı ücret sisteminin uygulanmasını gerektirebilir. Mutlak anlamda doğru bir ücret sisteminden bahsedilemez. Her sistemin kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır. Örgüt yönetimi örgütün bulunduğui i ve dış koşulları analiz ederek, en uygun ücret sistemini belirlemelidir. Başlıca ücret sistemlerini inceleyerek konumuza devam edelim.

5.5.1. Kıdeme dayalı ücret yönetimi sistemi

Bu ücret ödeme sisteminde ücretin ölçüsü zamandır. İşte geçirilen süreler ve hizmet edilen yıllar kıdem temelini oluşturur. Ücret artışlarında tek belirleyici kıdem olup, kıdem ilerledikçe ücret düzeyi belli miktarlarda artmaktadır. Motive edici unsurlara yer vermediğinden özel sektörde bu sistem uygulama alanını kaybetmiştir. Kamu sektöründe ise halen uygulanmaktadır. Ancak son yıllarda kamuda da performansa dayalı ücret sistemine geçiş yönündeki düşünceler ağırlık kazanmaktadır (Gürüz ve Özdemir, 2004).

Bu sistem pratik olmakla birlikte bazı sakıncaları taşımaktadır. Örneğin (Sabuncuoğlu, 2000):

- Verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliği yoktur.
- Çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılık ücrete yansımaz.
- Çalışanları tembelliğe iten bir nitelik taşır.

5.5.2. Performansa dayalı ücret yönetim sistemi

Performansa dayalı sistemde kişinin performans düzeyindeki artışla ücret düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır. Örgütlerde esneklik sağlaması, işgücü maliyetlerinin düşürülmesi, verimlilik ve etkinliğin artırılması, stratejik hedeflere ulaşmak için yetenekli personelin çekilmesi gibi nedenlerle bu sistem yaygınlık kazanmaktadır. Bu ücret sistemi çalışanların motivasyonunu arttırmada etkin bir araçtır. Para önemli bir motivasyon unsuru olarak çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yapar. Bunun yanında kişinin kuruma bağlılığını artırırken, örgüt içinde adalet sağlanmış olur (Sabuncuoğlu, 2000).

Performansa dayalı ücret sistemi Türkiye’de özellikle kamuda henüz yeni uygulama imkânı bulduğundan bu sistemin kapsamlı bir şekilde alınmasında fayda vardır. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından oluşturulan özel ihtisas komisyonunca hazırlanan raporda sistem ayrıntılarıyla ele alınmaktadır. Rapora göre sistemden beklenen yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (2000b:61-62):

a-) Kuruluş Açısından

- Kuruluşun performansı hakkında bilgi alınması,
- İnsan kaynaklarını planlama verilerine ulaşılması,

- Kariyer planlarına yön verilmesi,
- Ücretlerin hakça dağılımının sağlanması,
- Daha iyi iletişim kurulması,
- Daha yüksek kuruluş performansının elde edilmesi,
- Daha yüksek motivasyon elde edilmesi,
- Verimlilik ve kârlılığın artırılması,
- Kalitenin iyileştirilmesi,
- Objektif bir eğitim politikasının geliştirilmesi,
- Kısa soluklu gereksinimlere kolayca uyulabilmesi.

b-) Yönetici Açısından

- Çalışanlarda daha yüksek bir performansın elde edilmesi,
- Bölümüne ilişkin sorunların çözülmesi,
- Hedefe ulaşmayı amaçlayan çıktıların elde edilmesi,
- Çalışanların yeterli düzeylerinin belirlenmesi,
- Astlarla ilişkinin ve iletişimin güçlenmesi.

c-) Çalışanlar Açısından

- Hedeflere ulaşmada bireysel payın ortaya çıkması,
- Yeterlik düzeyinin belirlenmesi,
- Güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkması,
- Eğitim ve gelişim ihtiyacının belirlenmesi,
- Performansın artırılması için gerekli noktalara odaklanma,
- Üstlerle ilişkinin ve iletişimin güçlenmesi,
- Ücretin hakça alınması

Performansa dayalı ücret sisteminin yararları olduğu kadar uygulamada muhtemel bazı sorunlar da ortaya çıkabilecektir. Uygulamada sistemin etkinliğini düşüren olumsuz koşullar ise şunlardır (Kestane, 2003):

- Performansın nesnel ölçümünün imkânsız olduğu durumlarda bu sistemi uygulamaya koymak,
- Performans gerçekleşikten sonra hedefleri koymak,

- Belirlenen performans hedefleri çalışanın kolaylıkla başarabileceği ya da asla başaramayacağı zorluk düzeyinde olduğunda,
- Performans hedefleri belirlenirken çalışanların katkısı ve görüşleri alınmadığında ve bu hedefler çalışanlar tarafından benimsenmediğinde,
- Amaç çalışanların geliştirilmesi yerine ödüllendirme ve cezalandırma olarak belirlenirse,
- Performansa dayalı ücret uygulamasının başarısı olumsuz olarak etkilenecektir. Ancak belirtilen koşulların iyileştirildiği durumda, sistemin başarılı olacağı ve motivasyon artırıcı bir etkiye sahip olması ise kaçınılmazdır.

5.5.3. Bireysel performansa dayalı ücret yönetim sistemi

Bireysel performans, bir bireyin yapması gereken bir iş ya da görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. Çalışanın bireysel performansı belirlenerek bununla ücreti arasında kurulan ilişki sistemin temelini teşkil eder. Kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde gösterdiği performansa göre yıllık ya da aylık olarak yansıtılır. Çalışanın geçmişteki performansı değerlendirilirken, gelecekteki performansını arttırmakta amaçlanır. Buradaki süreç iki aşamalı olarak değerlendirilir. Birinci aşamada geçmiş performansa göre ücret artış programı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı motive etmek için ücret artışı verilmektedir. Bu sayede yüksek performansın sürdürülebilirliği sağlanmaktadır (Coşkun, 2009).

5.5.4. Grup performansına dayalı ücret yönetim sistemi

İşin türü, yapısı, iş akışı ya da örgüt yapısı nedeniyle işin grup ya da ekip çalışmasını gerektirdiği ya da iş görenlerin üretime, verimliliğe, karlılığa vb. bireysel katkılarının hesaplanmasının zor olduğu veya ekonomik olmadığı durumlarda grup performansına dayalı ücret sistemi uygulanabilir (Budak, 2008). Örneğin, bir şirkette pazarlama bölümünün yaptığı yeni müşteri kazanmak işini yapan çalışanlar ücret artışlarında aslan payını alırsa, diğer bölümlerde çalışanlar şirketin ortak amacına olan ilgilerini kaybedecektir. Bunun için ücret artışından birey yerine grubun faydalanması sağlanarak artışın paylaşılması sağlanmalıdır. Böylelikle başarılı bir satıcının arka planda desteğini sağlayan diğer çalışanlar da motive bir ekip çalışması içinde olacaktır (Barutçugil, 2002).

5.5.5. Örgüt performansına dayalı ücret yönetim sistemi

Çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları iş birliğine yöneltmek amacıyla geliştirilmiş bir sistemdir. Birey ve grup performansına dayalı ücret sistemlerinde farklı olarak “dolaylı performansa dayalı” bir sistemdir. Çalışanların örgütü sahiplenerek bütünleşmesi ve motivasyonun artması önemlidir. En yaygın kullanımı kazanç paylaşımı ve kar paylaşımı planları olarak bilinmektedir. Genel olarak, bireysel performansa dayanmaması, yöneticiler ve tüm çalışanların katılım ile belirlenmesi, tüm çalışanları ilgilendirmesi, iş birliği içinde sorunlara çözüm geliştirmesi ve örgütün verimliliği ile bireysel ödüller arasında bağlantı kurması sistemin önemli yönleridir (DPT, 2000b:42).

5.5.6. Zamana dayalı ücret yönetim sistemi

Ücret sistemleri içinde tarihsel gelişim bakımından en eski ve yaygın olanı, zamana göre ücret sistemidir. Zamana göre ücret sistemi, belirli bir zaman için bir miktar paranın belirlenerek ödenmesi şeklinde kullanılan ücret sistemidir. Zaman ölçüsü; saatlik, günlük, haftalık veya aylık olarak belirlenebilir (Ergül, 2006).

Türkiye’de maktu ücret aylık sistemi, hem ücret sistemleri arasında hem de zamana göre ücret sistemi içinde en çok uygulanan ücret sistemidir. Maktu aylık ücretin belirlenmesinde, işçinin fiilen çalışmış olduğu günlerin sayısı göz önüne alınmamakta, itibari olarak otuz gün kabul edilen bir aylık çalışma süresi için işçiye bir ücret belirlenmektedir. Maktu aylık ücretin belirlenmesinde, bir aylık süre içinde genel tatil ve hafta tatilleri ile ulusal bayram, hastalık ve izin gibi sebeplerle çalışmayan işçinin ücreti peşin olarak ödenmektedir.

Bu ücret yönetimi sisteminde, zaman ölçüsüne karşın belirli bir miktar paranın ödenmesi önem arz edip, işin yapılması veya yapılmaması önem taşımamaktadır. İşçiye çalışmaya zorlamaması ve verimliliğini düşürmesi bu ücret yönetimi sisteminin olumsuz yönleri olarak önümüze gelmektedir. Hesaplama kolaylığı sağlaması, işçinin alacağı ücreti önceden bilmesi, işverene maliyetleri hesaplamada kolaylık sağlaması da bu ücret sisteminin olumlu yönleridir.

5.5.7. Beceriye dayalı ücret yönetim sistemi

İş değil çalışanı değerlendiren beceriye dayalı iş değerlendirme sistemi yönetim yapısındaki değişimin sonucu olarak gelişmiştir. Çalışanlar işe kattıkları bilgi ve

becerinin çeşitliliği ve düzeyine bağlı olarak ücretlendirilir. Bu sistem, yönetici dışındaki çalışanlar üzerinde odaklanır. Örgütlerin esneklik seviyeleri, kalite ve verimlilikleri artar. Daha yalın ve yatay bir organizasyon yapısına imkan verirken, orta kademe yönetimin azaltılmasına yol açar (Acar, 1999).



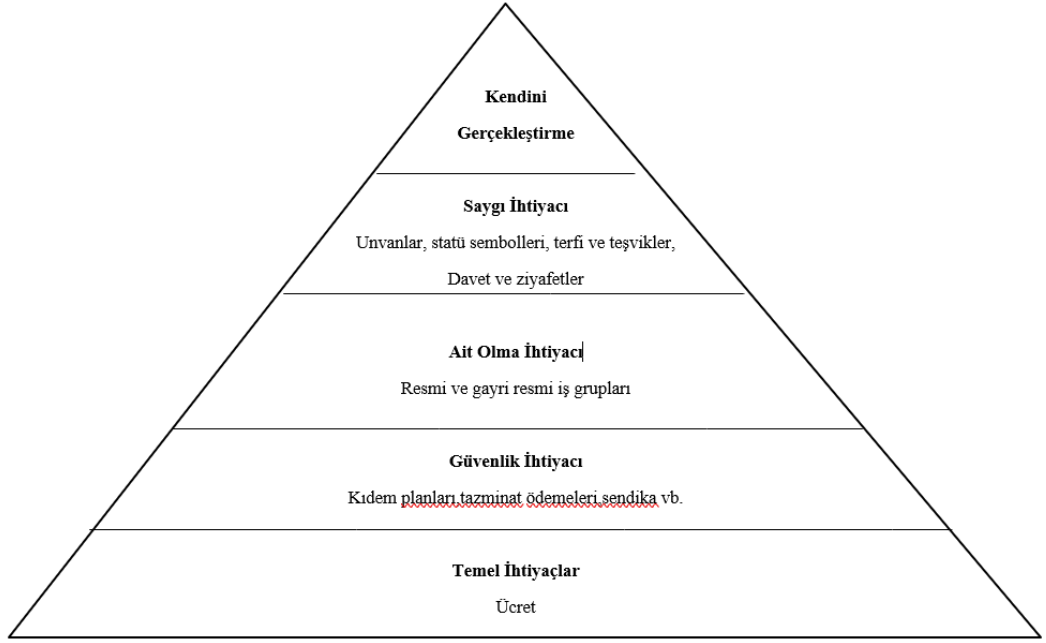
6. KARIYER YÖNETİMİ

6.1. Kariyer Yönetimi Kavramı Tanımı ve Önemi

Kariyer, bireyin özel ve iş hayatı ilgili bütün süreçleri içinde barındırmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Kariyer, insan kaynakları yöneticilerine, işletmenin işgücü eksiklerini tamamlama ve kariyer hedeflerine ulaşmada destek olan plan ve stratejilerin belirlenerek, uygulanmasını sağlayan süreçler bütünüdür (Yılmaz, 2010). Bir başka tanıma göre ise kariyer, bireyin hayatı boyunca çalıştığı işlerde yer aldığı konumlar veya pozisyonlar olarak nitelendirilebilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011).

Kariyer, kişinin yaşantısında bulunduğu yeri, sosyal çevresini, ekonomik anlamda statüsünü belirleyen, hayatını idame ettirebilmesi için çizmiş olduğu yol olarak açıklayabiliriz. Kariyer kişiye aynı zamanda duruş ve belirli bir statü kazandırmaktadır. Kariyer sahibi olan kişilerin öncelik olarak kendine saygısı artmakla beraber, bir yere ait olma ve pozisyon ihtiyacı giderilmekte ve toplumla güzel etkileşimler kurabilmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında, günümüz modern dünyasında birey, kariyer hedefi sonucu kendisine belirlenen rolü için bir yol haritasına gerek duymaktadır. Yol haritası birey tarafından belirlenmekte ve genellikle bir işletme çatısı altında, zaman içinde yükselerek kariyerde ilerleme süreci gerçekleştirilmektedir. Bu durumda kariyer kavramı insanı ele aldığı kadar örgütlerin de bireyi geliştirmeyi hedeflediği ve bu sayede örgütün ekonomik kalkınmasını ve değerli insan kaynağını yetiştirmesini amaçladığı çok yönlü bir kavramdır. Bireyin kariyer olgusunun temelinde Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi'ndeki kendini gerçekleştirme basamağı yer almaktadır. Şekil 6.1'de gösterilmiştir.



Şekil 6.1. Maslow'un ihtiyaçlar piramidi

Maslow Hiyerarşisi'nin en üst basamağında olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı için alt basamaktaki ihtiyaçların giderilmesinin yanı sıra, bireyin psikolojik ihtiyaçlarının da doyuma ulaştırılması gerekmektedir. Şekil 6.1'de de olduğu gibi bireyin ihtiyaçları, temel ihtiyaçlar olarak piramidin tabanından başlar, burada ihtiyaçları karşılamanın en önemli şartı ücrete karşılık gelmektedir.

Kariyer yönetimi aşamasında olan uygulamalar, insan kaynakları departmanının kişi için belirlemiş olduğu kariyer planları çerçevesinde, organizasyon ile bireyin arasında ilişki kurulması, kariyer haritasının çizilmesi, kariyer imkanları hakkında personele bilgi verilmesi, bireyin ihtiyaç duyduğu eğitimlerin sağlanması, işletmedeki açık pozisyonların duyurulması, çalışan performanslarının ele alınması, iş deneyimlerinin arttırılması ve koçluk, liderlik gibi desteklerin uygulanmasını da içermektedir.

6.2. Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Açısından Önemi

Kariyer yönetimi kişiye ve organizasyona hizmet eden, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının bir kısmını içeren sistemdir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmede çalıştıracağı personellerin seçimi, personelin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi; maddi açıdan tatmin olması gibi konuları kapsar. Buradaki işlevlerin nitelikleri işletmeden işletmeye farklılık gösterir, buradaki yegâne amaç işletmenin hedeflerine ulaşmasıdır.

Kariyer yönetimi en genel manada, çalışanların hedeflerine ulaşabilmesini desteklemektir. Buradaki amaç kişilerin çalıştıkları yerlerde kendi bilgi ve becerilerine uygun pozisyonlarda çalışmasını sağlamak, çalışan ile örgütün hedeflerini birleştirmek maksadıyla aktivite ve verimliliği arttırmaktır (Fındıkçı, 2003). Başka bir amacını ifade etmekte yarar vardır ki o da şöyledir: kariyer yönetimi hem çalışanların hem de yöneticilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte gelişme alanları oluşturmaya fırsat vermektedir. Bunu yaparken kişilerin kendi kariyer hedeflerini yakalamaya olanak sağlarken; insan ihtiyacını karşılarken bu doğrultuda planlar ve stratejiler oluşturup, gerçekleştirir (Yalçın, 2002). Ayrıca işletmelerin, değişimlere uyum sağlamasında, çalışanların kariyer yönetimi güçlü bir araç olarak kullanılmaktadır. Başka bir yönden de kariyer yönetimi çalışanların iş ve özel hayatı arasında denge kurmasına ve böylelikle yetenek eksilmesinin önüne geçip insan potansiyelini geliştirmede yeni bir yol gibi görülmektedir. Kariyer yönetiminin iş ve özel hayatı arasındaki dengenin sağlanmasına yardımcı olduğu söylenebilir (Şimşek ve Çelik, 2004).

Bu sistemdeki temel amaçlar, çalışana ve örgüte bütünsel bir fayda verebilmek, gelişimde istikrar ve düzeni sağlamak gibi ana hatlarla ifade edilebilir. Bu hedeflere ulaşmada birtakım unsurlar daha çok önem taşır: çalışanın işine, dolayısıyla örgütün amaç ve kültürüne uyumu; bulunduğu pozisyonla ilgili beklenti, tatmin ve başarısı için çalışanlara gereken desteğin verilmesi ve böylelikle organizasyonel fırsatların bütün bunlarla eşleştirilip faydada maksimum seviyeye ulaşılması gibidir. Bu yönetimin iyi uygulanabileceği örgütlerde çalışanlar, bir süre sonra hangi konumda olabileceklerini ve ne kadar tatmin olabileceklerini kestirebilirler. Çalışanın bu farkındalığı, onu daha da tatmin ederek işine ve örgütüne bağlılığını artırır (Erdoğan, 2003).

6.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetiminin hedefleri özel ve genel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel hedefleri arasında yönetimin başarısına ulaşmak için işletme ihtiyaçlarını karşılamak, kavrama kabiliyeti yüksek kişilere çeşitli sorumluluk seviyesinde eğitimler vermek, kişinin yetenek ve isteklerini işletme ile uyumlu kılmak, çalışanların başarılı bir kariyer yapma planları varsa onlara ihtiyaç duydukları rehberliği vermek ve teşvik duygularını artırmaktır.

6.3.1. Genel amaçlar

Kariyer yönetiminin genel amaçları aşağıda gibi aktarılmıştır;

- Çalışanların aktif bir şekilde kullanımı,
- Çalışanların atamaları için değerlendirme yapılmış olması,
- İlk defa farklı bir pozisyonda çalışanların değerlendirilmesi,
- İşletmede verilen kariyer ve eğitim planları vasıtasıyla mevcut olan performansın

artmasının gözlemlenmesi,

- Çalışanları işletmede tutan bağlılık, beklentilerin karşılanması ve aitlik hissetme gibi duygularının oluşturulması,

- Çalışanların ihtiyaı olan kişisel gelişim ve eğitimin belirlenmesi gereklidir. Bu kısımda açıklanmak istenen; çalışanlar kendi kariyerlerini geliştirirken aynı düzeyde işletmelerin de hedeflerini ortak bir noktada buluşturulması kariyer yönetiminin bir parçasıdır.

6.3.2. Özel amaçlar

Özel amaçlar arasında hem mevcut durumda hem de gelecekte olması beklenen işlerde ihtiyaç duyulan bilgi, yetenek ve tecrübeyi tanımlayabilmek için çalışan bireye yardımcı olmak, kariyer yaşamında durgunluk dönemine girmiş çalışanları güncel tutabilmek, çalışanlara hem kariyerlerini hem de kendilerini geliştirebilme fırsatlarını sunmak yer almaktadır. Burada en önemli amaç ise, bireyin istekleri ile örgütün amaçlarını bir bütün halinde tutabilmek ve bunu bir düzen içinde yrtebilmektir (Eryiğit, 2000).

Kariyer yönetiminin özel amaçları aşağıda tek tek sıralanmıştır. Bunlar;

- Çalışanların şu anki durumu ve ilerleyen aşamalarda gereken işler için ihtiyaç duyulan yetenek ve niteliklerini belirlemek,

- Kişisel istekleri işletmenin amaç ve hedefleriyle bir araya getirmek,
- Bireyler için yeni kariyer yolları bulmak ve planları geliştirmek,
- Kariyer safhalarında durgunluk döneminde bulunun veya durgunluk döneminde giren çalışanlara motivasyon aşılamak,

- alışan kişilere kendilerini ve kariyerlerini geliştirme olanağı sunmak,

- İşletme ve çalışanlar için karşılıklı yarar sağlamaktır. Kariyer yönetiminin genel ve özel amaçlarını ele aldığımızda; işletmeyi ve çalışanları bir bütün olarak tutabilmek en

önemli faktördür. İşletmenin ve çalışanların asıl amacı başarı olduğu için, hedeflerin doğru şekilde belirlenebildiği bir kariyer yönetimi sistemi önem arz etmektedir.

6.4. Kariyer Yönetimi Uygulama Araçları

6.4.1. Kariyer haritası

Personellerin kariyer planlama aşaması kariyer yollarının belirlenmesi ile başlar, kariyer amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için kariyer haritalarından faydalanılmaktadır. Kariyer yollarının düzenli şekilde belirlenmesine olanak tanıyan kariyer haritaları işletme içindeki tüm pozisyonları ele alan ve pozisyonlar arasındaki geçişlerin gösterildiği bir şemadır. Pozisyonlar için gerekli deneyimler belirtilerek, geçişlerin hangi pozisyonlar arasında sağlanacağı gösterilmektedir. İşletmenin içerisinde bütün işlerin iş tanımı, yapılacak işin amaçları kariyer haritalarında bulunması gereken önemli etmenlerdendir. Kariyer haritası oluşturulmadan kariyer yolları belirlenebilir fakat kariyer haritaları oluşturarak izlenecek yolun belirlenmesi, çalışanın izleyeceği kariyer yollarını kolaylaştıracaktır.

6.4.2. Kariyer rehberliği

Rehber deneyimli bilgili bir danışmandır. Rehberlik, bireylerin kariyer gelişimleri için seçilmiş deneyimli ve bilgili kişilerden destek alma sürecidir (Tunçer, 2012). Kariyer geliştirme için önemli bir araç olan rehberlik, deneyimli bir çalışanın deneyimsiz bir çalışana kariyer gelişiminde yardımcı olması şeklinde tanımlanabilir. Gelişim sürecinde hangi yeteneklerinin geliştirilmesi, hangi eğitimlerin alınması, hangi kitapların okunması gibi konularda rehberlik yapacak olan deneyimli çalışan tarafından deneyimsiz çalışana bilgiler paylaşılmaktadır. Çalışanın işe uyumu için kendini geliştirmesi yönünden tavsiyelerde bulunan rehber örgütteki ilerleme fırsatları ile ilgili gerçekçi planlar yapılmasını sağlar (Aytaç, 1999).

6.4.3. Kariyer danışmanlığı

Danışman konusunda uzman, eğitim sahibi, deneyimli ve sorunları çözebilecek donanımına sahip kişidir. Arka planda problemi tanımlar, değerlendirir ve çözümler sonrasında danışmanlık desteği alan kişiye problemin ne olduğu ve nasıl çözümlenmesi

gerektiği hakkında öneriler sunar. Örneğin bir doktor önce teşhis eder, sonra tedavisini uygular (Tarakçı ve Avcı, 2014).

Kişinin ilgi ve yetenekleri dikkate alınarak danışmanlığın yapılması önemli bir unsurdur. Kişi kendisine uygun olmayan bir kariyer seçiminde bulunmuş ise bu kariyer seçiminde eksiklik ve belirsizlik yaşamasına neden olacak aynı zamanda ilgi ve tutumları arasında uyumsuzluklar ortaya çıkacaktır. Bu noktada kariyer danışmanlığı kişinin kendisini analiz etmesine ve kariyer hedeflerinin oluşmasına olanak sağlamalıdır. Bireyin kendi bilgi ve becerilerinin farkında olması iş tatmini ve motivasyonu arttırmaktadır. Bu nedenle örgüt içinde ilerlemeyi kolaylaştıracak bir iş seçimi ve gerekli yeteneklerin kazandırılmasına yönelik danışmanlık desteği sunulması uygun olacaktır (Bingöl, 2003). Kariyer danışmanlığında çalışanların 5 yıl ve daha uzun süreli kariyer beklentileri saptanır. İlerde oluşabilecek yeni kariyer fırsatları için kendilerini geliştirme konusunda yapılacaklar tespit edilir, aynı zamanda kişinin iş yaşamını etkileyen diğer yaşamsal sorunlarının çözülmesine de katkıda bulunmaktadır (Aytaç, 1999).

6.4.4. Kariyer merkezleri

Kariyer yönetimi uygulamalarına destek vermek amacıyla çalışanların gelişimlerine faydada bulunacak hizmeti gerçekleştiren, işletme kurulan merkezlerdir. Kariyer danışmanlığının bir üst seviyesi haline gelen kariyer merkezlerinde gelişim, danışmanlık ve eğitim hizmetleri verilmektedir. Bu hizmetler, çalışanların yeteneklerini geliştirmek maksadıyla düzenlenen mülakatlar provaları, işbaşı ve iş dışı eğitimler gibi etkinlikler olarak adlandırabiliriz.

6.4.5. Koçluk

Uluslararası Koçluk Federasyonu Koçluk tanımına göre, koçluk kişinin hedeflerine ulaşmak için sahip olduğu güce ve yeteneğe inanarak, potansiyelini en yüksek derecede ortaya çıkarma sürecinde onun yanında olmaktır. Koçluk, mentörlük, danışmanlık veya psikologluk değildir. Koçlukta işin nasıl yapılacağı, sorunları nasıl çözüleceği öğretilmez. Koçlar, kişinin kendini tanıması, potansiyelini kullanarak yol alması için ortam hazırlar, geleceğe yönelik hedeflerine odaklanmak ve ilerlemek için birlikte çalışırlar (Tarakçı ve Avcı, 2014).

Koçluğun amacı, çalışanın amaçlarını elde etmesi ve karşılaşılabilecek sorunlarla, hatalarından ders çıkarmayı öğrenmesidir. Koçluk hizmeti çalışan ve işletme vizyonu

arasındaki birlikteliği sağlayan, çalışanın gelişim aşamasını karşılıklı güven ve gizlilik politikasına göre sürdüren bir süreçtir.

6.4.6. Mentörlük

Mentörlük kendini öğrenme sürecinde kişiyi desteklemektir. Geçmişi Antik Yunan tarihinde dayanır, Troya savaşına giden Odysseus'un savaşa giderken oğlunu bıraktığı arkadaşının adı olan Mentör, Odysseus'un oğluna bakıp büyütendir. Mentörlük destek almaya istekli birey ile bilgisini tecrübesini aklını paylaşmaya hazır diğer birey arasındaki ilişkidir. Bu ilişkide destek alana menti, destek veren kişiye mentor denmektedir. Mentörlük bir kişinin kendi imajını yaratmak değil, kişinin kendi imajını yaratmasına fırsat vermektir (Whitmore, 2017).

7. ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ

7.1. Çalışan Verimliliği Kavramı

Verimlilik var olan kaynaklarla maksimum çıktı miktarının sağlanmasıdır. Verimlilik kavramı firmalar, çalışanlar ve tüm paydaşlar için olmazsa olmaz konulardan biridir. Ülkemizin daha farklı bir konumda yer alması, milli gelirin artması direk verimlilik kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Çalışanlar açısından verimlilik kavramına bakıldığında doğrudan iş sonuçlarındaki değişim, kaliteli çıktıların elde edilmesi, üretken geçirilen zaman önem kazanmaktadır (Avder, 2002, s. 106-107).

Günümüz dünyasında rekabetin her geçen gün artması çalışan verimliliğini daha da önemli hale getirmiştir. Şirket bazında verimliliğe baktığımızda insan gücünün kullanımı önem kazanmaktadır. Çalışan verimliliğini arttırabilmek için sürekli olarak gelişmek ve geliştirmek gerekmektedir. Çalışan verimliliğinin artması organizasyonların rekabet ortamında ayakta kalmasını sağladığı gibi aynı zamanda yeni istihdam alanları da doğurmaktadır. Bu anlamda çalışan gücünün, kalitesinin arttırılması ve maksimum verimin elde edilmesi çalışana yapılacak yatırımlarla sağlanacaktır.

Çalışan verimliliği, şirket amaçları doğrultusunda yüzde yüz performans ve iş çıktısı ile çalışan, bu süreçte görev tanımı ve hedeflerini eksiksiz tamamlayan, devamsızlık oranlarına dikkat etme ve aynı zamanda tüm kaynakların etkin bir biçimde kullanılması olarak tanımlamak mümkündür (Işık U., 2009, s. 97). Çalışanların verimliliğini yüksek tutmak için onları motive etmek ve yapacakları iş için bilinçlendirmek gerekmektedir.

Verimliliği arttırmak için yapılacak iş önceden belirlenmeli ve işin yapılışında gerekecek standartlar çizilmelidir. Çalışan verimliliği çalışma alanı düzenlenerek arttırılabilmektedir. Çalışan verimliliği aynı zamanda yeni teknik ve yöntemleri uygulayarak geliştirilebilir.

7.2. Çalışan Verimliliğinin Amacı

Çalışanlar işletmenin en değerli varlıklarıdır. Verimlilik işletme çalışanlarının işgücü kaynağını ortaya çıkarmaktır. Üretim faktörlerinin etkin kullanılması çalışan verimliliğini arttırır. Çalışan verimliliği ekipmanların, şirketin gidişatı hakkında bilgi vermektedir. Şirketlerin üretim faaliyetlerinin doğru şekilde yürümesi, varlıklarını sürdürebilmesi çalışanların maksimum verimlilik düzeylerinde çalışmaları ile mümkün

olacaktır. Bu verimlilik düzeylerine de performans sonuçları eşlik edecektir (Mümin Ertürk, a.g.e., ss. 84-85).

Çalışanları çeşitli kurslar veya seminerlerle destekleyerek iş çıktılarında ve verimliliklerinde artış sağlanabilir. Bu durum işgücü verimliliğini etkileyerek şirketlerin büyümesine olanak sağlayacaktır. Çalışan verimliliğinden yeteri derecede yararlanamayan işletmeler küçülmeye mahkum olacaklardır.

7.3. Çalışan Verimliliğini Artıran Unsurlar

Çalışan verimliliğini arttırıcı unsurların bazıları, güven, paylaşım gibi çalışanı motive edici faktörlerdir. Kimsenin yeni şeyler yapmaktan veya denemekten korkmadığı bir çalışma ortamında, insanların birbirlerinden çekinmemesi ve insanların rahat olması çalışanlarda verimliliği arttırır. Ortamın huzurlu ve rahat olması, kişilerin işini daha iyi yapmaya odaklanmasını sağlayacaktır. İşletme verimliliğinin sağlanabilmesi için çalışan verimliliği gerekmektedir. İşletme çalışanlarını pozitif anlamda motive edilerek çalışan verimliliği sağlanabilir.

İşletmelerde gerek girişimcilerin gerekse yöneticilerin üzerinde durduğu önemli konulardan biri eğitimidir. Çünkü işletmelerde yapılan işlerin özelliği, çalışanların eğitimi ile doğrudan ilişkilidir (Dale Carnegie, a.g.k., ss. 60–61). Her şeyden önce yöneticilerin işletme ile ilgili bütün konularda eğitimi sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde ihtiyaçlar doğrultusunda mevcut şartlara uyum sağlanır ve işletmenin daha etkin olarak çalışması sağlanabilir.

İşletmelerde sosyal yardımlar çalışanları mutlu ve motive etmede önemli faktörlerden biridir. Özel günlerde yiyecek paketleri, yine özel günlerde verilen istirahat çalışanı motive eder. Kendisine ek yardım yapılan çalışan kendisini özel hissedecek, işletmeye daha çok bağlanacaktır. Bu durum işletmedeki motivasyonunu artıracak iş sonuçlarını etkileyecektir.

7.4. Çalışan Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Çalışanın verimliliğinde birçok faktör etkilidir. Bunlardan bazıları azim ve yetenek gibi çalışana bağlı, bazıları da çalışanın kontrolü dışında gelişmektedir (kaynak ulaşılabilirliği, hükümet müdahaleleri, ekonomik şartlar gibi). Çalışan verimliliğini etkileyen faktörler arasında; yönetimin rolü, güdüleme, katılım, eğitim, iş örgütleme, çalışma koşulları (ücret, çalışma ortamı vb) ve çalışanın kişilik özellikleri yer almaktadır.

7.4.1. Yönetimin rolü

İş yerinde çalışanların verimliliğini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. En önemlilerinden biri de bu süreçte yönetimin, yöneticinin tutumudur. Çünkü yönetici çalışanların işlerini planlamakta, onları görevlendirmekte ve denetlemektedir. Yönetici bunları yaparken çalışanların isteklerini, bilgi ve becerilerini göz önünde bulundurmazsa çalışanın verimliliğinin düşmesine neden olacaktır. Devamsızlık, geç kalma, tembellik, dikkatsiz çalışma, iş kazalarına yönetimin neden olduğu söylenebilir. Çünkü bunların hepsi yöneticinin kontrolü altındadır (Prokopenko, 1992). Yeterli beceriye sahip, güdülenmiş ve olumlu tutum içinde olan kişilerin fikirlerini ve sahip olduğu potansiyeli kullanabilmesi için fırsat verilmelidir.

Yöneticinin dürüst ve güvenilir olması, çalışanlarına karşı açık sözlü ve içten olması, çalışanların memnuniyetinin gelişmesine ve duygusal destek hissinin güçlenmesine neden olabilecektir (Aycan ve Eskin, 2005). Ayrıca bu durum çalışanın kendine güvenini geliştireceği gibi örgüt ile özdeşleşmesini de sağlayacaktır (Herrbach ve Mignonac, 2004). Bunlar çalışan verimliliğini olumlu yönde etkileyen faktörlerdir.

7.4.2. Motivasyon ve ilk adımı oryantasyon

Çalışan verimliliğinin artırılmasında ikinci önemli konu motivasyon ve oryantasyondur. Motivasyonun sağlanabilmesi için önemli ilkeler şunlardır;

- Yeni başlayan çalışana ilk günden oryantasyon eğitiminde motive olacağı ortam hazırlanmalı,
- İşyerinde bir güven ortamı oluşturulmalı. Çalışanların önerilerine ve sorunlarına olumlu dönüşler sağlanmalı,
- Performans temel ölçüt olarak alınıp, ayırım yapılmaksızın işçileri terfi ettirerek istihdam ve ilerleme sağlayacak eşit fırsatlar yaratılmalı,
- İşçilere performanslarının karşılığı verilmeli ve ekibin başarısına olan katkıları takdir edilmeli,
- Temiz, güvenli çalışma koşulları ve uygun mesleki sağlık hizmetleri sağlayarak, tüm işçilere güvenli, sağlıklı, motive olacakları ortam sağlanmalı,
- İşbaşı eğitim olanakları ve mesleki gelişme programları sağlayarak, işçilerin beceri ve yetenekleri artırılmalıdır.

Verimlilik için uygun ortamın ve çalışma tutumlarının yaratılmasında, değişim sürecine tüm çalışanların etkin katılımı önemlidir. Çalışanlar genellikle yönetim ile paylaşabilecekleri değerli bilgilere sahiptirler. Bu nedenle, çalışanlar için, kendi çalışma koşullarını etkileyebilecekleri ve bazı şeylerin nasıl daha iyi yapılabileceğini önerebilecekleri bir ortamın yaratılması önemlidir. Karar alma sürecine yalnızca danışılarak da olsa çalışanların katılımının sağlanması durumunda, işçilerin alınan kararları daha dikkatli olarak uygulama eğiliminde olacaklardır (Prokopenko, 1992).

7.4.3. Eğitim süreci

İşletme işin özelliklerine uygun çalışanlar seçtikleri zaman tüm problemleri çözmüş olmazlar. İşletmeler canlı ve değişken olduklarından zaman içinde değişen olaylara uyum sağlayabilmek ve geri kalmamak için değişime ayak uydurabilecek çalışanlara gereksinim duyarlar. Böyle bir durumda, değişkenlik gösteren koşullara uygun çalışan almak çözüm değildir. En iyi çözüm mevcut çalışanı eğitmektir. Kişiler ancak yeterli bir eğitim, öğrenimden geçip, gelişme gösterdikten sonra değerli bir kaynak ve en önemli verimlilik etmeni olur. Bireyin daha verimli çalışabilmesi, iş başında yetiştirilmesine ve eğitilmesine bağlıdır. Bu sebeple kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi ve ayrıca kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi, çalışanın uzmanlaşmasını sağlamakta hem de örgütte daha verimli ve başarılı olmasına imkân vermektedir. Çalışanın katıldığı kurslar ve seminerler, çalışanın performansını geliştirir ve personelin daha motive olmasını sağlar. Çalışana kişisel gelişim ve öğrenme fırsatı verilmesi işini sevmesini ve daha iyi odaklanması açısından önemli bir unsurdur. Rego ve Cunha (2008) çalışana eğitim imkanı verildiğinde çalışanın iş yeterliliği ve otonomisinin güçleneceğini bununla beraber iş gereksinimlerini daha rahat ve istekle yerine getireceğini bildirmişlerdir.

İşletme içinde çalışan verimliliğini artırmaya yönelik bu çalışmalar sadece değişim dönemlerinde uygulanmamalıdır. Çalışanın işe yeni başladığı zamanlarda uygulanacak bir eğitim programı ile işletmeyi tanıması, şirket kültürünü öğrenmesi desteklenmelidir. Bu eğitim sonucunda çalışan ya şirket kültürüne uyum gösterip verimli olacaktır ya da başka iş alternatiflerine yönelmeye başlayacaktır.

7.4.4. Ücret

İşletmelerin maksimum kapasiteyle çalışması, insan kaynakları süreçlerinin düzgün bir şekilde yönetilmesine bağlanmaktadır. Bundan dolayı işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri adına iyi ve düzenli çalışan elemanları kendi bünyelerine katması ve onları işletmenin içerisinde tutması gerekmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek için yapılması önem arz eden şeylerden biri de adil bir ücret yönetim sisteminin olmasıdır.

Çalışanların ücret beklentileri ile verimlilik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Alınan ücretin miktar ve şirketteki ücret sisteminin yanında ücret sisteminin adilliği çalışanın verimliliğini etkilemektedir.

7.5. Çalışan Verimliliğinin Ölçümü

Çalışan verimliliğinin ölçülmesi işletmeler açısından önem arz etmektedir. Ölçülemeyen kavramların yönetilemeyeceği bilinmektedir. Çalışan verimliliği için ele alınan formül;

$$\frac{\text{Üretim}}{\text{İş Gücü Oranı}}$$

Üretim faktörünün verimliliği ise üretimin üretim faktör miktarına oranlanması ile bulunmaktadır. Çalışanların emek verimliliğini, üretimin çalışan işgücü ve üretim dışı faktör toplamına oranlanması ile bulabilmekteyiz. Çalışan verimliliği hesaplanırken çalışana ait tutulan verilerden (çıktı miktarı, hatasız gerçekleştirilen sonuçlar, etkin zaman kullanımı, performans notları vb) yararlanılmaktadır. Teknolojik değişimler çalışan verimliliğindeki faktörleri etkilemektedir (Korkmaz, 2010: 51).

8. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ

8.1. Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş

YEM, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi istatistiksel yöntemlerin bir birleşimidir. YEM, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkileri incelemektir. Bağımlı veya bağımsız değişkenler sürekli veya kesikli olabilir.

YEM, açık (gözlenen, ölçülen) ve gizli (gözlenemeyen, ölçülemeyen) değişkenler arasındaki nedensel (tek yönlü okla gösterilir) ve korelasyonel ilişkilerin (çift yönlü okla gösterilir) bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistiksel yaklaşımdır (Hoyle, 1995).

YEM, son yıllarda en çok kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemi haline gelmiştir. Araştırma henüz yapılmadan önce mevcut olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, yapılan araştırmalar sonucu elde edilen veriler aracılığı ile ölçülmesine dayanmaktadır. Varyans analizi, çok değişkenli varyans analizi, faktör analizi, regresyon gibi daha alışılmış istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi modeller şeklinde inceleyebilmesidir.

YEM son yıllarda sosyal bilimler ve davranış bilimlerinde çok fazla kullanılmaktadır. Araştırma yöntemi olarak da adlandırılabilen YEM, birçok avantaj sağlamaktadır.

YEM'in en temel özelliklerinden birisi teoriye dayalı olmasıdır. Temel olarak yapısal eşitlik modellerinin amacı, önceden belirlenen ilişki örüntüsünün veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır (Tatlídil,1992).

YEM'e ait bazı özellikler aşağıda belirtilmiştir;

- Kurulacak model, ölçülemeyen yapıları ve yapılar arasındaki ilişkileri betimler. Örnek yapılar; endişe, tutum, amaç, zeka, motivasyon, kişilik, okuma ve yazma yeteneğidir.
- Modeller, gözlenen değişkenlerdeki ölçüm hatalarını da baz alır. Bu durumu her bir ölçüm için bir hata terimini modele dâhil ederek gerçekleştirir. Hata terimlerinin varyansları, ele alınan bir model ile ilgili veri setine uyumlu olduğunda, tahmin edilen parametre niteliğini taşırlar.

Modeller, gözlenen değişken çiftleri arasındaki kovaryans veya korelasyon matrisleri temel alınarak ele alınır.

8.2. Yapısal Eşitlik Modellemesinin Mantığı

Değişkenler arasındaki yapısal ilişkileri belirlemek için gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans yapıdan yararlanılır. Teorik yapıların formüllendirilmesinde karşılaşılan problemlerin çözümünde yararlı olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi, teorik modellerin oluşturulması ve test edilmesinde özellikle yapısal eşitlik modellemesi tercih edilmektedir.

YEM, herhangi bir yapısal kuramın çok değişkenli olarak incelenmesi hususunda hipotez testi mantığı ile yaklaşan istatistiksel yöntemler dizisidir. Bu yapısal kuram, birçok değişkene etki eden nedensel süreçleri de gözlemleme imkânı sağlamaktadır (Raykov and Marcoulides, 2006).

Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme imkânını sağlaması ve ölçme hatalarını net bir biçimde hesaba katmasına ilişkin güçlü yönü, yapılar arasındaki etkileşimlerin detaylı bir şekilde incelenmesini mümkün kılmaktadır. Ölçme hataları genelde gizil değişkenlerini ifade etmektedir (Bollen, 1989; Raykov and Marcoulides 2006).

Yapısal eşitlik modellemesinin özellikleri aşağıda belirtilmiştir;

1. Ölçülemeyen yapıları ve yapılar arasındaki ilişkileri inceler.
2. Gözlenen değişkenlere ait ölçümlerin olası hatalarını hesaba katarak her bir ölçüm için bir hata terimini modele dâhil eder. Hata terimlerinin varyansları yardımıyla model ile veri seti arasındaki uyum durumu incelenir. Uyum sağlandığı takdirde hata teriminin vurguladığı gözlenen değişken, tahmin edilen parametre olarak kabul edilir.
3. Modellerin analizi, gözlenen değişken çiftlerine ait kovaryans veya korelasyon matrisleri esas alınarak yapılmaktadır.

8.3. Temel Kavramlar

8.3.1. Gözlenen ve gizil değişkenler

Örneklemden direkt olarak gözlenebilen ve ölçülebilen veya anakütlerde direkt olarak gözlenebilme olanağına sahip olan değişkenlerin kümesine ***gözlenen değişkenler veya faktörler*** adı verilmektedir. Doğrudan gözlenemeyen ve ölçülemeyen teorik yapılara ***gizil değişkenler veya faktörler*** adı verilmektedir. Gözlenemeyen değişkenlerin ölçülmesi, gözlenebilen bir değişkene bağlanmaları sayesinde gerçekleşmektedir.

Örtük (gizil) değişkenlerle yol analizi, gözlenen değişkenlerle yol analizine göre daha avantajlı bir analiz yöntemidir. Örtük değişkenler ile yapılan analizlerde ölçme modelleri olduğundan dolayı değişkenlerdeki hata miktarı tahmin edilebilir.

8.3.2. Egzojen ve endojen değişkenler

Yapısal eşitlik modellemesine uygun bir modelin oluşturulması sürecinde egzojen (dışsal-bağımsız) ve endojen (içsel-bağımlı) değişkenler olmak üzere iki farklı tip değişken kullanılır. Egzojen ve endojen değişkenler arasındaki fark, modeldeki değişkenler arasında bir regresyon uygulanıp uygulanmayacağıdır (Bayram, 2010).

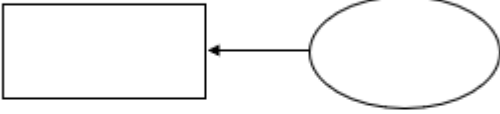
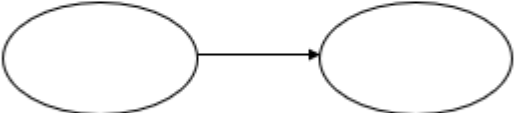
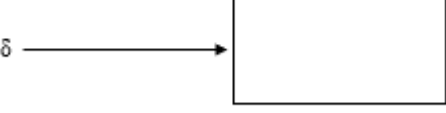
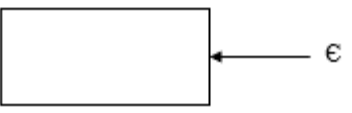
8.3.3. Örneklem büyüklüğü

Yapısal eşitlik modellerinde yüksek sayılı veri grubu ile (örneğin 200 ve üzeri) çalışmak tercih edilir. Küçük örnek hacimleri; örtük değişkeni olmayan modellerde, tüm bağlantılarının tek bir değişkene sabitlendiği modellerde, kuvvetli korelasyona sahip modellerde ve daha basit yapıları modellerde kullanılmaktadır. Modelin bileşenleri arasındaki ilişki kuvvetli ise her bir parametre başına 10 ölçüm yeterli olacaktır (Anonim, 2009).

Literatürde örneklem hacminin belirlenmesine yönelik çeşitli pratik kurallar bulunmaktadır (Bayram, 2010):

- I. Örneklem hacmi, değişkenlerin sayısından en az 8 kat daha fazla olmalıdır.
- II. Ölçülen değişkenlerin her biri veya gösterge değişkeni en az 15 birime sahip olmalıdır. 10 tane gösterge değişken için en az 150 örneklem hacmine ihtiyaç duyulmaktadır.
- III. Asimptotik kovaryans matrisinin hesaplanması için (p : gözlenen değişken sayısı) $p(p+1)/2$ gözleme ihtiyaç duyulmaktadır. 10 değişken için en az 55 gözlem değerine ihtiyaç duyulmaktadır [$10(10+1)/2=55$].

8.3.4. YEM’de kullanılan bazı semboller

GEOMETRİK SEMBOLLER	AÇIKLAMA
	Gizil Değişken
	Gözlenen değişken (x ya da y)
	Gizil değişkenden gözlenen değişkene Olan regresyon katsayısı
	Gizil değişken üzerine, gizil bağımsız Değişkenin nedensel etkisi
	Bağımsız değişkenin gözlenen değişkenle ilgili ölçüm hatası
	Bağımlı değişkenin gözlenen değişkenle ilgili ölçüm hatası

Şekil 8.1. Yapısal eşitlik modelinde kullanılan geometrik şekiller ve anlamları

8.4. Yapısal Eşitlik Modelinin Aşamaları

Elde edilen verilerin modele uygunluğunu sağlamak ve mevcut durum analizi ile tespit etmek beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; modelin belirlenmesi, tanımlanması, varsayımlar, testler ve modifikasyon biçimindedir.

YEM barındırdığı belli başlı aşamalar itibariyle şu şekilde ifade edilebilmektedir:

1. Modelin varsayımlara dahil edilen teorilere dayalı biçimde açıklanması,
2. Model için uygunluğu en üst düzeyde olan örneklemin belirlenmesi,
3. Modelin testi ve başarısını ortaya konması,
4. Uyumluluk düzeyinin belirlenmesi,
5. Modelin düzenlenmesi,
6. Alınan çıktılar doğrultusunda neticenin yorumlanması.

8.4.1. Modelin belirlenmesi ve tanımlanması

Modelde gözlenen aşamaların farklı tekniklere ilişkin kavramsal ifadeleri bir dizi değerlendirmeye yönelik biçimde doğrulamalarla uyarlanması belirliliği artıran kavramsal bir ifade olarak görülmektedir. Temel itibarıyla dayanakların temellendirilmesi maksadıyla ortaya konan kuramlar ilişkisel bağlamda modele ilişkin sınırlar dahilinde ele alınmaktadır (Bayram, 2013). Modellerin belirlenmesiyle beraber genel varsayımlar doğrultusunda şekillenen tekniğe dayalı ve doğrulama ekseninde oluşturulan bir dizi niteliğin ölçümleme yönünde organizasyonu ayrıntıların ele alınış biçimi ve modele özgü sınırların uygulanma değişkenleri nezdinde belirleyici bir etki yaratmaktadır. Modele ilişkin ölçümlemenin değişken niteliklerine bağlı biçimde oluşturulması ilişkisel tanımların modele uyarlanmasını olanaklı hale getirmektedir. YEM’de standardizasyonun sağlanmasına yönelik süreç itibarıyla başlaması öngörülen tüm değerlere ilişkin bir dizi yönelim farklı açılar dahilinde değerlendirilmesi ile kavramsal süreçlerin ifadesi biçiminde ele alınabilmektedir (Anderson and Gerbing, 1988).

Tanıma ilişkin sınırların ifade edilmesi biçiminde ortaya konan ölçüme ilişkin tüm parametreler sayısal nitelikleri itibarıyla belirlenebilmektedir. Çok sayıda parametrenin etkileşen ve uyumlu hale gelen nitelikleri dahilinde tanımlanmasını öngören modele yönelik gelişime dayalı süreçte yer alan eksikliklerin belirlenmesi modelin farklı sınıflandırmalarla ifade edilmesini olanaklı hale getirmektedir (Bayram, 2013). Tüm parametrelere ilişkin geliştirilen yargısal nitelikteki ifadelerin bir dizi teoriye dayalı biçimde çözümlenmesi verilecek tepkisel sayılar dahilinde ele alınabilmekte ve tüm değişkenlerde bulunan gözlenebilen ve gözlenemeyen nitelikler bağlı oldukları anlamsal nitelikler itibarıyla modele yönelik tanımlanabilir aşamaları meydana getirmektedir (Eroğlu, 2003).

8.4.2. Modelin tahmini

Varsayıma dayalı şekillenen modele uygun kullanım alanı sunan metotların bir dizi farklılık barındırmalarıyla genellemelere özgü niteliklerin asimptotlar vasıtasıyla değerlendirilmesi olanaklı hale gelmektedir. Tüm ifadelerde gözlenen ve birbirleriyle uyumlu etkileşim içerisinde olan değişkenlere dayalı ölçümleme teknikleri modelin sayısal verileri itibarıyla biçimlendirilen bir dizi yöntemini ortaya çıkarmaktadır.

Ölçümlemeye dayalı bu yöntemlerin başında ise maksimum olabilirlik metodu bulunmaktadır. Bu metot esas itibariyle üç farklı kriter barındırmaktadır (Bayram, 2013):

1. Örneklemeye dayalı hacimsel ifade genişliği taşıması,
2. Değişkenlere dayalı ölçümlemenin temelde ölçeğe yönelik düzenleyici bir nitelik barındırması,
3. Değişkenlerde yer alan nitelikler gözlenebilir yapıda ise çeşitli değişkenlere dayalı normal dağılım verileri kullanılması.

8.4.3. Modelin test edilmesi

Modele başlangıç noktası teşkil eden ve esas itibariyle veriler arası uyumluluğa dayalı biçimde şekillenen güce yönelik indekslerin varlığı teste ilişkin yapısal niteliklerin oluşturulmasında bir dizi engel ortaya çıkarmaktadır. Bu engeller modelin kullanımında uygulamaya ilişkin şekillenen yapısal niteliklerin gözlenebilir değişkenlere dayalı biçimde oluşturulması nedeniyle kullanılan ölçümleme yöntemlerinden ibarettir. Farklı tekniklerin kullanılmasıyla ortaya çıkan çok sayıda tepkisel niteliğin kavramsal süreçler dahilinde birleştirilmesi değişken uyumunu ve etkileşimini incelenebilir bir dizi nitelik dahilinde ifade edebilmeyi sağlamaktadır (Bayram, 2013). Model çiziminin dayandığı verilerin farklı parametreler vasıtasıyla ifade edilmesi oluşturulan verilere uygun ölçümlemeye dayalı tekniklerin kullanılmasını olanaklı hale getirmektedir. Varsayımlara dayalı şekillenen ölçümlemeye ilişkin teknikler sonuçları itibariyle değerlendirilmekte ve elde edilen değerler dahilinde değişkenler barındırdıkları nitelikler dahilinde ifade edilebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015).

8.4.4. Model modifikasyonu

Verilerin incelenmesi için farklı parametrelere dayalı ilişkisel niteliklerin geliştirilmesiyle modelin modifikasyonunda gereksinim niteliğinde ortaya çıkan bir dizi nitelikten söz etmek olanaklı hale gelmektedir. Yapılan işlemler itibariyle belirlenen uyuma dayalı yöntemler etki alanları dahilinde barındırdıkları bir dizi nitelik ile ilgili ortaya çıkan sonuçları model bazında güncellemek ve belirlemek gibi farklı yapısal unsurlara uyarlamaktadır. Belirlemeye ilişkin yapılan araştırmalar itibariyle bazı önerilere yer verilmektedir (Bayram, 2013):

1. Kuramda ortaya konan araştırmalara yönelik niteliklerin sonuçları dahilinde ele alınabilir verilerden ibaret olması gerekmektedir.

2. Kurulan yapısal bağlantının irdelenmesi amacıyla yapılan testlerin modele ilişkin kılavuz görevi üstlenmesi gerekmektedir.

3. Ölçümlemeye dayalı tasarlanan niteliklerin elde edilen verilere yönelik uyarlama araştırmasının mevcut bağlantılarla uyumlu bir dizi etkileşim olanaklı kılması sağlanmalıdır.

4. Uyuma ilişkin değerler modelde ölçümlenen niteliklerle kontrollü bir eşgüdümlemeyle ele alınmalıdır.

5. Hareketli değerler istatistiki amaçların anlamına denk bir kullanıma tabi tutulmalıdır.

6. Modelde modifikasyona dayalı indekslerin sınanması ve farklı ölçümleme teknikleriyle uyumlu nitelikleri dahilinde ele alınıp etkileşim içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

8.5. Yapısal Eşitlik Modellerinin Uyumunun Değerlendirilmesi

Uyum indeksleri, araştırılan modelin toplanmış verilerle ne derecede uygun olduğunun değerlendirilmesinde kullanılır. Uyum indeksleri modelin kabul veya reddinin kararında kullanılırlar (Cengiz, Kırkbir: 2007). Bir modelin veri ile uyumunun testinde çeşitli uyum indeksleri kullanılır.

8.5.1. Genel model uyumu

Ki-Kare uyum indeksi

YEM’de tarihsel süreç içerisinde ilk kullanılan uyum indeksi ki-kare uyum indeksidir. Bu indeks YEM’de başlangıç uyum indeksi olarak kullanılır. Bu uyum indeksi, model ile veriden elde edilen kovaryans matrislerinin birbiriyle ilişkisini inceler. Ki-kare değerinin anlamlı çıkması durumunda bu iki kovaryans matrisinin farklı olduğu sonucuna varılır. Oysa YEM’de bu iki modelin aynı olması beklenir. Yani ki-kare değerinin anlamlı çıkmaması gerekir. Buradaki ki-kare değeri ne kadar küçük çıkarsa bu iki model arasındaki uyumun o kadar iyi olduğu söylenebilir (Şimşek, 2007). YEM’de ki-kare uyum testi yaygın şekilde kullanımına rağmen, araştırmalarda model uyumunun değerlendirmesinde tek başına nadiren kullanılmaktadır. Fakat nadiren kullanılmasına

rağmen bu indeks, iç içe geçmiş modellerin ve diğer uyum indekslerinin karşılaştırılması gibi amaçlar için de kullanılmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2009).

Ki-kare testinde serbestlik derecesi önem arz etmektedir. Serbestlik derecesinin büyük olduğu durumlarda ki-kare değeri anlamlı çıkabilmektedir. Bu nedenden dolayı genel model uyumunun testinde ki-kare'in serbestlik derecesine bölünmesi ile elde edilen orana bakılır. Bu oran 3'den küçük olması durumunda ki-kare anlamlı dahi çıksa modelin genel uyumunun yeterli olduğu sonucu çıkarılabilir (Meydan ve Şeşen 2015).

8.5.2. Karşılaştırmalı uyum indeksleri

8.5.2.1. Normlaştırılmış uyum indeksleri

Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) değeri, gözlenen değişkenlerden elde edilen modelin ki-kare değerinin, teorik modelin ki-kare değerine bölünmesi ile elde edilir. NFI indeks değeri 0 ile 1 arasında değer alır ve küçük örneklem büyüklüklerinde tutarsız sonuçlar verdiği bilinmektedir. Dolayısıyla küçük örneklemin olduğu, iyi uyum gösteren bir modelin reddedilmesine yol açar. Bu indeks değeri 0.90 ve üzerinde ise kabul edilebilir uyumu, 0.95 ve üzeri ise mükemmel model uyumuna sahip olduğunu gösterir (Meydan ve Şeşen 2015).

8.5.2.2. Normlaştırılmamış uyum inddeksleri

NFI 'da küçük örneklem hacminde değerin 1'e yaklaşmadığı bilinmektedir. NNFI'nın NFI'dan farkı hesaplanmasında modelin serbestlik derecesini hesaba katmasıdır. Bu sayede indeksin hesaplanmasında örneklem hacminin etkisi azaltılarak, küçük örnekleme sahip modellerin reddedilmesini önlemektedir. NNFI, 0 ile 1 arasında değer alır. NNFI değeri 0.90 ve üzeri için iyi uyumu gösterirken 0.95 ve üzeri için mükemmel model uyumunu göstermektedir. NNFI bazı kaynaklarda Tucker-Lewis İndeksi (TLI) olarak da adlandırılmaktadır (Bayram, 2013).

8.5.2.3. Arttırmalı uyum indeksleri

Arttırmalı uyum indeksi (IFI), normlaştırılmamış uyum indeksine (NNFI) alternatif olarak ortaya çıkmıştır. IFI'nın NNFI'dan tek farkı indeksin hesaplanmasında serbestlik derecesini hesaba katmamasıdır. IFI indeksi 0.90 ve üzeri ise iyi, 0.95 ve üzeri ise

mükemmel model uyumunun olduğu söylenebilir. AMOS programı IFI indeksini hesaplamaktadır (Meydan ve Şeşen 2015).

8.5.2.4. Karşılaştırmalı uyum indeksleri

CFI indeksi, teorik model ile yapısal modelin kovaryans matrislerini karşılaştırır. CFI indeksi 0 ile 1 arasında değer alır ve yüksek değerler iyi uyumun olduğunu gösterir. CFI indeksi 0.95 ve üzeri ise iyi, 0.97 ve üzeri ise mükemmel model uyumunu gösterir. CFI, NFI veya NNFI'ya göre örneklem hacmine daha az duyarlıdır (Aydın, 2010).

8.5.2.5. Yaklaşık hataların karekökü

Teorik model ile gözlenen değişkenlerden elde edilen model arasındaki hata düzeyinin ölçülmesinde RMSEA kullanılır. 0 ile 1 arasında değer alırken RMSEA'nın 0'a yakın değerler alması beklenir. RMSEA indeksi 0.08 ve daha aşağısı ise kabul edilebilir model uyumunu gösterirken, 0.05 ve daha aşağısı olduğunda mükemmel model uyumunu gösterir. İndeksin 0.10'dan daha büyük değer alması durumunda zayıf model uyumu olduğu söylenebilir. RMSEA, NFI VE NNFI gibi örneklem hacmine oldukça duyarlıdır. Dolayısıyla küçük örnekleme sahip modellerin reddedilmesi söz konusudur (Meydan ve Şeşen, 2015).

8.5.3. Mutlak uyum indeksleri

8.5.3.1. İyilik uyum indeksi

İyilik uyum indeksi (GFI), model uyumunun örneklem hacminden ayrı olarak değerlendirilmesi için ki-kare uyum indeksine alternatif olarak geliştirilmiştir (Çokluk vd., 2010). Uyum iyiliği indeksi (GFI), modelle açıklanabilen varyans ve kovaryansların nispi miktarları ile alakalı bir ölçüdür. GFI 0 ile 1 arasında değişir. 0.90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir. 0.85 ve üzeri de kabul edilebilir uyum olarak görülmektedir (Meydan, Şeşen, 2015).

8.5.3.2. Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi

Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (AGFI) serbestlik derecesi göz önüne alınarak hesaplanır. GFI'daki gibi örneklem hacmi dikkate alınarak bulunur. Örneklem hacmi arttığında AGFI değeri de yükselmektedir. AGFI değeri 0 ile 1 arasında değişir ve 0.90

ve üzeri değerler iyi model uyumu olarak ifade edilir. AGFI, daima GFI’ a eşit ya da düşük değer alır (Bayram, 2013).

8.5.4. Koruyucu uyum indeksleri

Sıkı normlaştırılmış uyum indeksi

PNFI ve PGFI, NFI ve GFI’nın düzenlenmiş halleridir. PNFI ve PGFI’nin NFI ve GFI’den tek farkları her iki indekste serbestlik derecesi ile çarpılmasıdır (Çokluk vd. 2010). İki indekste 0 ile 1 arasında değer alır ve 1’e yakın değerler model uyumunun iyi olduğunu gösterir (Meydan, Şeşen, 2015).

8.5.5. Artık temelli uyum indeksi

Ortalama hataların karekökü

Ortalama hataların karekökü (RMR), elde edilen korelasyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının karekökü şeklinde tanımlanır. RMR 0 ile 1 arasında değerler alırken 0’a yakın değerler modelin uyumluluğunu gösterir. RMR indeksi 0.05 ve daha az olması durumunda mükemmel model uyumunu gösterirken, 0.08’e kadar olan değerler de kabul edilebilirdir (Meydan, Şeşen, 2015).

8.5.6. Model karşılaştırmalı uyum indeksleri

8.5.6.1. Akaike bilgi kriteri

Akaike bilgi kriterinin (AIC) en temel görevi eldeki verilerden hareketle en iyi model uyumunu seçmektir. O halde karşılaştırılan modeller arasında en küçük AIC indeks değerine sahip olan model en iyi uyuma sahip olan modeldir. AMOS programı AIC indeksini hesaplamaktadır (Meydan, Şeşen 2015).

8.5.6.2. Tutarlı akaike bilgi kriteri

Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri tıpkı AIC'e benzer şekilde, model karşılaştırmalarında kullanılmakta ve AIC'in serbestlik derecesine karşı fazla duyarlı olmasından dolayı geliştirilmiştir (Yılmaz, Çelik, 2009). CAIC'in AIC'den temel farkı örneklem hacminin sonsuza gitme eğilimi taşıması varsayımıdır. CAIC, AIC'de olduğu gibi en düşük indeks değerlerinde en iyi uyuma sahip model elde edilmiştir. AMOS programı CAIC değerini vermektedir (Meydan, Şeşen, 2015).

8.5.6.3. Beklenen çapraz doğrulama indeksi

Beklenen çapraz doğrulama indeksi (ECVI), AIC ve CAIC gibi modellerin karşılaştırılmasında kullanılan bir diğer indekstir. AIC indeksi istatistiksel hesaplamalar ile bulunurken ECVI, eldeki model ile birlikte bu modeldeki örneklem sayısına sahip benzer modelin kovaryans matrisleri arasındaki uyumsuzluğu hesaplamaktadır. Aynı AIC ve CAIC gibi düşük indeks değerine sahip model en iyi uyuma sahip modeldir (Meydan, Şeşen, 2015).

8.6. Yapısal Eşitlik Modellemesinin Varsayımları

Gözlenen değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması: Verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması gerekmektedir. Çoklu normal dağılımı model verilerinde sıralayıcı veya kesikli değişkenlerin olması engelleyecektir. Ayrıca maksimum olabilirlik (EO) tahmin edicisi de bu varsayıma gereksinim duyar. Kural olarak, kesikli veri (kategorik ve sıralayıcı veri) için düşük asimetri ve basıklık (σ değerleri $\pm 1,0$ veya $\pm 1,5$ aralığı içinde) değerleri olduğu zaman dağılım normal dağılım olarak ele alınması mümkün olacaktır. Aksi halde Pearson korelasyonu yerine tetrachoric, polyserial ve polychoric korelasyonların kullanılması ve tahmin tekniği olarak dağılımdan bağımsız veya ağırlıklı yöntemler (genelleştirilmiş en küçük kareler, ağırlıklandırılmış en küçük kareler, asimptotik olarak dağılımdan bağımsız) önerilmektedir (Schumacker and Lomax, 2004).

Gizil değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması: Her bir bağımlı gizil değişken, diğer gizil değişkenlerin her bir değeri ile normal dağılıma sahip olmalıdır. Aksi halde parametrelerin ve standart hataların tahmininde bootstrap tahminlerinin

kullanımı tercih edilmelidir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Bootstrap, örneklere ait tahminlerin doğruluğunun belirlenmesinde kullanılan bir yöntemdir.



9. ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİYLE BELİRLENMESİ

9.1. Araştırmanın Amacı

Özel işletmelerde çalışanlar birbirleriyle etkileşim halinde çalışmaktadırlar. Bu durumun bazı zorlukları bulunmaktadır. İşletme içinde yaşadıkları olaylar iç dünyalarını etkilemektedir. Bazen yaşadıkları olumsuz durumlarda ulaşmaları gereken verimlilik düzeyine ulaşamayacaklardır. İşletme içinde ekip arkadaşlarıyla uyum yakalamasını işe başladığı dönemde aldığı oryantasyon eğitimi büyük ölçekte etkileyecektir. Çalıştığı dönem içerisinde eğitim ihtiyacının karşılanmıyor olması da verimliliğinde düşüşe sebep olacaktır. Bazen olumlu bir olayla karşılaştıklarında yararlı olabilmenin gururuyla daha da verimli olacaklardır. Eğer süreç içerisinde aldığı eğitimler, oryantasyon, ücret tatmini ve kariyer yolunda netlik varsa çalışanın hem kendisi hem de firma için verimli bir çalışma dönemi geçecektir.

Bu araştırma ile;

- İşletmede çalışanların görüşleri alınarak çalışan verimliliğini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi,
- Belirlenen faktörlere ve ilişkilere göre çalışanların verimliliğini arttıracak önerilerin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmamın amacına ulaşabilmek için çalışan verimliliğini etkileyen faktörlerden; oryantasyon, eğitim süreci, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi faktörleri incelenmiştir. Çalışmada anket çalışması yapılmıştır.

9.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni; Bursa ilinde faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi olarak çalışan ve özel makine imalatı yapan özel bir firmadaki 272 çalışana uygulanmıştır. Bazı çalışanların izinli olması ve anketi cevaplamak istememelerinden dolayı tüm çalışanlara anket uygulanmamıştır.

Yapısal eşitlik modelleriyle çalışan uzmanlar seçilecek örnek hacminin 200-500 arasında olması gerektiğini belirtmişlerdir (Ünal, 2006). Bu bilgi doğrultusunda belirlenen örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu düşünülmüştür.

Örnek hacminin dağılımı;

Çizelge 9.1 Örneklem büyüklüğünün cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Çalışan Sayısı
Kadın	62
Erkek	210
Toplam	272

Çizelge 9.2 Örneklem büyüklüğünün yaşa göre dağılımı

Yaş	Çalışan Sayısı
20 yaş ve altı	5
21-30 yaş	97
31-40 yaş	131
41 yaş ve üstü	39
Toplam	272

Çizelge 9.3 Örneklem büyüklüğünün mezuniyet durumuna göre dağılımı

Mezuniyet Durumu	Çalışan Sayısı
Ortaokul	24
Lise	139
Ön Lisans	45
Lisans	58
Yüksek Lisans	5
Doktora	1
Toplam	272

Çizelge 9.4 Örneklem büyüklüğünün kıdem yılına göre dağılımı

Kıdem Yılı	Çalışan Sayısı
1 yıldan az	23
1-5 yıl	147
6-10 yıl	64
11-15 yıl	33
15 yıldan fazla	5
Toplam	272

9.3. Verilerin derlenmesi ve değerlendirilmesi

Çalışmada verilerin elde edilmesinde anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formunda yer alan sorular tezin amacına göre hazırlanmıştır. Anket, EK - 1’de verilmiştir. Anketin ilk bölümü kişisel özellikler, ikinci bölümü ise oryantasyon, eğitim süreci, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve çalışan verimliliği alt başlıklarından ve bu başlıklara ait önermelerden oluşmaktadır. Anket uygulanması esnasında 5’li Likert Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ankette kullanılan ölçek aşağıdaki gibidir.

1 = Kesinlikle katılmıyorum

2= Katılmıyorum

3 = Kısmen katılıyorum

4 = Katılıyorum

5 = Kesinlikle katılıyorum

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi SPSS ve AMOS paket programlarıyla yapılmıştır. SPSS paket programında faktörlerin Cronbach Alpha değerlerine bakılıp, AMOS paket programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) sonuçları kullanılarak parametrelerin uygunluğuna bakılmış ve sonrasında modelin uygunluğu test edilmiştir.

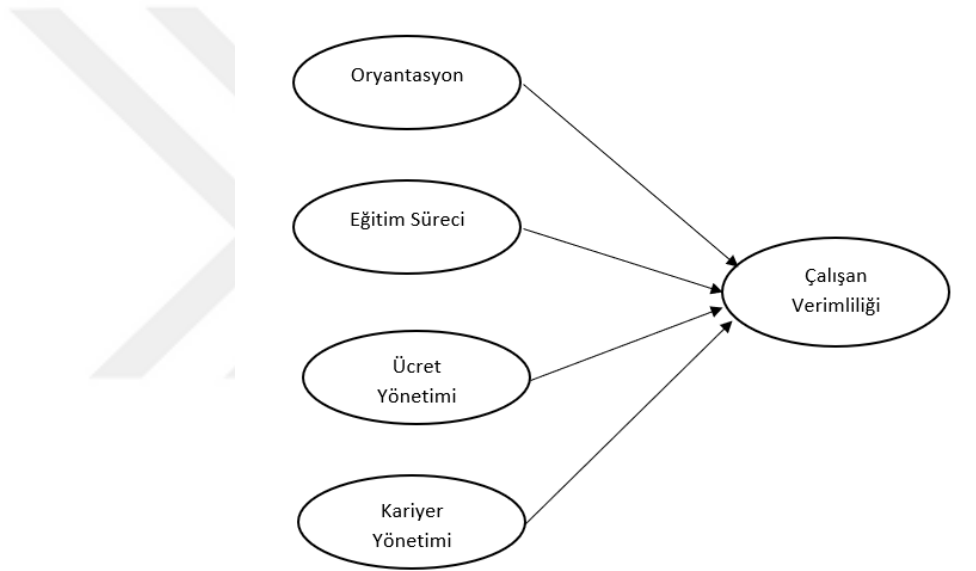
Anketin güvenilirlik analizi, ankette yer alan değişkenler kullanılarak yapılmıştır. Bunun için de iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpfa) kullanılmıştır. Yapılan istatistik analiz sonucu, cronbach alpha değeri 0.969 bulunmuş olup, bu değer gözlenen değişkenlerin birbirlerini % 96.9 oranında tamamladığını göstermektedir. Cronbach Alfa sonucu EK - 2’de yer almaktadır.

9.4. Araştırma modeli

Çalışan verimliliği, oryantasyon süreci sonucundaki memnuniyet düzeyi, tüm çalışanların beklentileri arasında yer alan kariyer yolunun belirli olması, ücret yönetimi gibi kavramların çalışan üzerindeki etkisini anlama sübjektiftir ve yaş, cinsiyet gibi direk ölçülebilen kavramlar değildir. Bu nedenle bu faktörler literatürde gizil değişken olarak adlandırılmaktadır. Latent değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya koymak için Yapısal Eşitlik Modeli sıkça kullanılan bir yöntemdir. Biz de çalışmamızda bu yöntemi kullandık.

Verilerin analize uygunluğunu test etmek amacıyla SPSS programı ile Skewness ve Kurtosis değerleri ile Cronbach's alpha değerleri incelenmiştir. Yapısal Eşitlik Modelinde hipotezleri test etmeden önce AMOS programı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmış ve modelin uyum indisleri incelenmiştir. Ayrıca Doğrulayıcı Faktör Analizi çıktılarına göre modelde kullanılan yapıların güvenilirliği ve geçerliliği de test edilmiştir. Çünkü yapı geçerliliği kriterlerini sağlamayan yapılar yol analizinde sağlıklı sonuçlar vermeyecektir. Son adımdan ise Yapısal Eşitlik Modeli yol analizi yöntemi ile hipotezler test edilmiştir.

Literatürden yola çıkılarak oluşturulan model Şekil 9.1'de gösterilmiştir.



Şekil 9.1. Araştırma modeli görseli

Oluşturulan modelde her bir gizil değişken anket soruları (gözlenen değişkenler) ile ölçümlenmiştir. Anket verilerinin analizde kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek için SPSS programı ile güvenirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi verilerin normal dağıldığı varsayımını benimsediği için verilerin normal dağılım testi yapılmıştır.

Araştırma modeli ile test edilecek hipotezler aşağıda verilmiştir.

H1: Oryantasyon Sürecinin çalışan verimliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Eğitim Sürecinin çalışan verimliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Ücret Yönetiminin çalışan verimliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4: Kariyer Yönetiminin çalışan verimliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

Bu hipotezleri test etmek için 34 sorudan oluşan bir anket oluşturulmuş ve çalışanlara yöneltilmiştir.

9.4.1. Araştırmada kullanılan ölçekler

Araştırmada 5 gizil değişkenin ölçümünde 34 soru ile oluşturulan ankettan destek alınmıştır.

Oryantasyon, eğitim süreci, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve çalışan verimliliği faktörlerine ait anket soruları izleyen sayfalarda gösterilmiştir.

Oryantasyon faktörüne ait ölçüm modeli anket soruları Çizelge 9.5’de verilmiştir.

Çizelge 9.5 *Oryantasyon faktörü anket soruları*

Faktör	Anket Sorusu	Kısaltma
Oryantasyon	Oryantasyon eğitiminin içeriği yeterince detaylıdır.	oryantasyon1
	Oryantasyon eğitimimi firmadaki tüm bölümlerde gerçekleştirmiş bulunuyorum.	oryantasyon2
	Oryantasyon eğitimi veren çalışanlar donanımlıdır.	oryantasyon3
	Oryantasyon eğitiminin işimle ilgili bilgi birikimime katkı sağladığını düşünüyorum.	oryantasyon4
	Oryantasyon eğitimi çalışma ortamıma adaptasyonumu hızlandırmıştır.	oryantasyon5
	Oryantasyon eğitimi çalışma verimliliğime olumlu yönde etki etmiştir.	oryantasyon6
	Oryantasyon eğitimi planlanan şekilde gerçekleştirilmiştir.	oryantasyon7
	Oryantasyon eğitiminin etkinliği yönetim tarafında dikkate alınmaktadır.	oryantasyon8

Eğitim sürecine ait ölçüm modeli anket soruları Çizelge 9.6’da verilmiştir.

Çizelge 9.6 Eğitim süreci faktörü anket soruları

Faktör	Anket Sorusu	Kısaltma
Eğitim Süreci	İhtiyaç durumuna göre çalışanlara eğitim verilmektedir.	egitim9
	Aldığım eğitimler yeni yetkinlikler kazanmamı sağlamaktadır.	egitim10
	İş başında da eğitim verilmektedir.	egitim11
	Çalışanların eğitim talepleri dikkate alınmaktadır.	egitim12
	Aldığımız eğitimler iş kalitemizi artırmaktadır.	egitim13
	Çalışanların da eğitim vermesi desteklenmektedir.	egitim14
	Çalışanların alacakları eğitimler, yıllık olarak önceden belirlenmektedir.	egitim15
	Çalışanların aldıkları eğitimler, terfilerde değerlendirilmektedir.	egitim16

Ücret Yönetimine ait ölçüm modeli anket soruları Çizelge 9.7’da verilmiştir.

Çizelge 9.7 Ücret yönetimi faktörü anket soruları

Faktör	Anket Sorusu	Kısaltma
Ücret Yönetimi	Firmamda adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.	ucret17
	Kazandığım ücret ihtiyaçlarımı karşılamam için yeterlidir.	ucret18
	Kazandığım ücreti farklı firmalardaki benzer işlerle karşılaştırdığımda adil buluyorum.	ucret19
	İşletmede aynı görevde olduğum çalışma arkadaşlarımla dengeli ücret aldığımı düşünüyorum.	ucret20
	Görevim sonucunda aldığım ücret beni motive etmektedir.	ucret21
	Başarılarım ücret artışıyla ödüllendirilmektedir.	ucret22
	Ücret yönetimi firmamda bir sistem dahilinde değerlendirilmektedir.	ucret23

Kariyer Yönetimine ait ölçüm modeli anket soruları Çizelge 9.8’da verilmiştir.

Çizelge 9.8 Kariyer yönetimi faktörü anket soruları

Faktör	Anket Sorusu	Kısaltma
Kariyer Yönetimi	Kişisel kariyer gelişim planı tarafıma sunulmuştur.	kariyer24
	Yöneticim, performansımı değerlendirmekte ve sonuçlar tarafıma bildirilmektedir.	kariyer25
	İhtiyacım olduğunda şirketim tarafından tarafsız bir şekilde kariyer tavsiyeleri almaktayım.	kariyer26
	Üst bir pozisyon olduğunda işletme içindeki çalışanlardan değerlendirme yapılmaktadır.	kariyer27
	Çalışanların gelişimlerini destekleyecek testler uygulanmaktadır.	kariyer28
	Şirket içinde terfi ve yükselme adımları paylaşılmaktadır.	kariyer29

Çalışan verimliliğine ait ölçüm modeli anket soruları Çizelge 9.9’da verilmiştir.

Çizelge 9.9 Çalışan verimliliği faktörü anket soruları

Faktör	Anket Sorusu	Kısaltma
Çalışan Verimliliği	Yöneticim bilgi ve becerilerimi göz önünde bulundurarak görev ve sorumluluk vermektedir.	verimlilik30
	Yöneticim ile sürekli iletişim halinde olarak iş sonuçlarımı iyileştirmekteyiz.	verimlilik31
	Yöneticim iş süreçlerine katılımımı desteklemektedir.	verimlilik32
	İş süreçlerime yönelik verimliliğimi arttıracak şekilde şirketim eğitim anlamında beni desteklemektedir.	verimlilik33
	Verimlilik göstergelerindeki bireysel sonuçlarım konusunda bilgi sahibiyim. (Yaptığım devamsızlık oranı, verdiğim öneri sayısı, hazırladığım raporların doğruluk oranı vb)	verimlilik34

9.5. Modelin Uygulanması

9.5.1. Normal dağılım testi

Yapısal Eşitlik Modeli’nde kullanılan gözlenebilen değerlere ait veriler normal dağılıma uyması gerekmektedir. Bu nedenle veriler normal dağılım testine tabi

tutulmuştur. George ve Mallery (2010) normal dağılımda verilerin Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2,0 ve +2,0 arasında olması gerektiğini belirtmektedir.

Skewness (Çarpıklık) simetrisinin ölçüsü olarak geçmektedir. Veri referans aralığında değilse simetri eksikliği var demektir ve normal dağılıma uymaz. Kurtosis(Basıklık) ise verinin normal dağılıma göre dikliği ve basıklığı ifade eder. Referans aralıklarında değilse dik veya basık olabilir. AMOS programı ile yapılan normal dağılım test sonuçları Şekil 9.2’de gösterilmiştir.

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
verimlilik34	1,000	5,000	-,256	-1,723	,120	,404
verimlilik33	1,000	5,000	-,251	-1,688	,086	,288
verimlilik32	2,000	5,000	-,204	-1,372	-,138	-,464
verimlilik31	1,000	5,000	,223	1,505	,225	,759
verimlilik30	2,000	5,000	,058	,389	-,390	-1,315
kariyer24	1,000	5,000	-,334	-2,251	-,415	-1,397
kariyer25	1,000	5,000	-,377	-2,541	-,107	-,359
kariyer26	1,000	5,000	-,107	-,723	-,200	-,672
kariyer27	2,000	5,000	,439	2,958	,249	,840
kariyer28	1,000	5,000	,111	,747	-,622	-2,092
kariyer29	1,000	5,000	,597	4,017	-,860	-2,896
ucret17	1,000	5,000	-,349	-2,351	-,037	-,123
ucret18	1,000	5,000	,497	3,348	,242	,814
ucret19	1,000	5,000	,319	2,147	-,321	-1,080
ucret20	1,000	5,000	-,404	-2,718	,001	,004
ucret21	1,000	5,000	,196	1,323	-,096	-,324
ucret22	1,000	5,000	,176	1,188	-,018	-,060
ucret23	1,000	5,000	-,171	-1,153	-,185	-,623
egitim9	1,000	5,000	-,535	-3,602	,262	,884
egitim10	2,000	5,000	-,439	-2,959	-,261	-,878
egitim11	1,000	5,000	-,398	-2,683	-,071	-,239
egitim12	1,000	5,000	-,163	-1,096	,246	,828
egitim13	1,000	5,000	-,344	-2,316	-,110	-,371
egitim14	2,000	5,000	,157	1,057	-,419	-1,409
egitim15	1,000	5,000	-,229	-1,544	,070	,234
egitim16	1,000	5,000	-,532	-3,580	-,111	-,375
oryantasyon1	1,000	5,000	-,399	-2,683	-,248	-,836
oryantasyon2	1,000	5,000	-,566	-3,810	-,148	-,497
oryantasyon3	1,000	5,000	-,235	-1,580	-,081	-,274
oryantasyon4	1,000	5,000	-,436	-2,932	-,054	-,182
oryantasyon5	1,000	5,000	-,422	-2,843	,308	1,038
oryantasyon6	1,000	5,000	-,145	-,978	-,354	-1,192
oryantasyon7	1,000	5,000	-,647	-4,357	,162	,544
oryantasyon8	1,000	5,000	-,354	-2,382	-,238	-,801
Multivariate					91,063	15,177

Şekil 9.2. Normal dağılım test sonuçları

İstatistikler incelendiğinde tüm faktörlerin Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2,0 ve +2,0 arasında olduğu ve verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür.

9.5.2. Ölçüm modeli güvenilirliği

Güvenilirlik bağımsız ölçümler arasındaki kararlılıktır. Aynı süreçlerin sonunda aynı sonuca ulaşabilmek olarak da ifade edilmektedir. Güvenilirlik testinde ölçüm olarak Cronbach's alpha değeri kullanılır ve 0 ile 1 arasında değer alır.

Cronbach's alpha alt değeri olarak 0,70'den büyük değerler ölçeklerin güvenilir olduğunu gösterir. Ölçüm modelimizi test etmek için SPSS programı kullanılmıştır. Cronbach Alpha değerleri Şekil 9.3'de gösterilmiştir.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
oryantasyon1	110,9449	383,757	,707	,967
oryantasyon2	110,8949	382,419	,704	,968
oryantasyon3	111,0551	385,705	,676	,968
oryantasyon4	111,0368	388,235	,650	,968
oryantasyon5	111,0221	388,634	,712	,967
oryantasyon6	110,9926	386,642	,678	,968
oryantasyon7	110,8015	385,186	,661	,968
oryantasyon8	110,9228	384,810	,714	,967
egitim9	110,8603	383,634	,780	,967
egitim10	110,8529	386,554	,744	,967
egitim11	110,7610	384,507	,746	,967
egitim12	111,0257	385,885	,700	,968
egitim13	110,8529	387,351	,709	,967
egitim14	110,9853	390,199	,617	,968
egitim15	110,9154	384,675	,770	,967
egitim16	111,1801	384,163	,638	,968
ucret17	111,0000	383,653	,778	,967
ucret18	111,7316	381,946	,768	,967
ucret19	111,5956	383,024	,714	,967
ucret20	111,2757	386,311	,613	,968
ucret21	111,5074	384,458	,697	,968
ucret22	111,5846	385,026	,733	,967
ucret23	111,2022	390,110	,602	,968
kariyer24	111,0000	389,572	,589	,968
kariyer25	110,9007	392,001	,569	,968
kariyer26	111,0294	387,232	,693	,968
kariyer27	111,1912	392,170	,629	,968
kariyer28	111,3713	387,017	,631	,968
kariyer29	111,5441	383,157	,684	,968
verimlilik30	110,7831	391,853	,619	,968
verimlilik31	111,0441	391,932	,637	,968
verimlilik32	110,8529	394,790	,548	,968
verimlilik33	110,9559	387,592	,724	,967
verimlilik34	110,9632	387,585	,693	,968

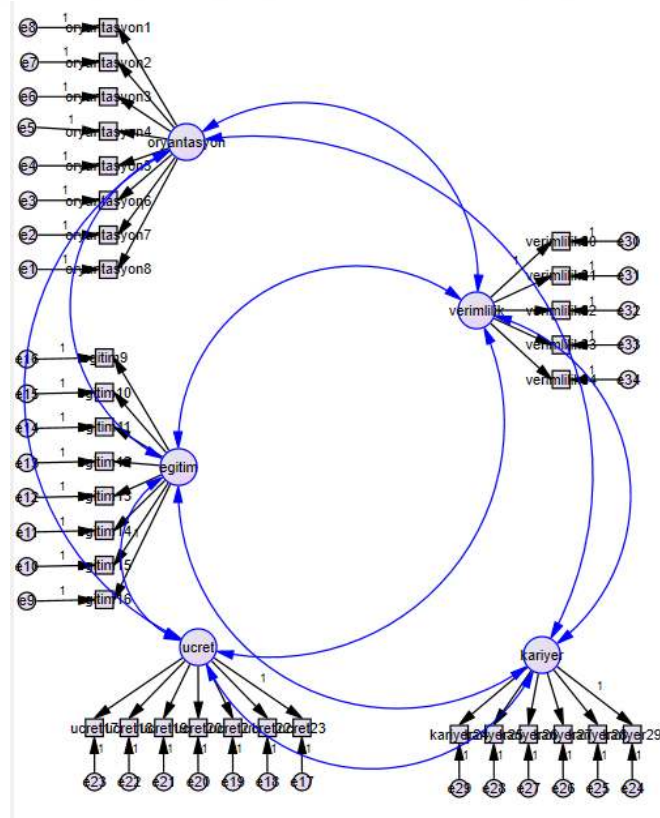
Şekil 9.3. Ölçütlerin Cronbach Alpha değerleri

Şekil 9.3 incelendiğinde mükemmel uyum değeri olan 0,90 Croanbach Alpha değerinin altında veri olmadığı görülmektedir. Veriler normal dağılıma uygun ve güvenilir olduğu için model üzerinde Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılacaktır.

9.5.3. Doğrulayıcı faktör analizi ve sonuçları

Modelde kullanılacak olan faktörlerin normal dağılıma uyduğu test edilip, Cronbach's alpha ile güvenilirlik(tutarlılık) testi yapılmıştır. Bu aşamalarda verinin uygunluğu görüldükten sonra ölçüm modelleri ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA gizil yapılar arasındaki ilişkileri ölçmek için kullanılmaktadır. DFA, daha önceden var olan ya da arasında ilişki olması beklenen yapılar arasındaki ilişkiyi test etmede kullanılır. DFA ölçüm modellerinin çalışmada kullanılan yapıları ne kadar iyi ifade ettiğini görmemize olanak sağlar.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Şekil 9.4'de gösterilmektedir. Modelde kullanılan tüm ölçüm modelleri birbiriyle ilişkilendirilerek model AMOS programı ile test edilmiştir. Bu faktörlerin birbirleriyle ilişkileri kovaryans (kolerasyon) ile ölçülmektedir. Modelin kovaryans değerleri Şekil 9.5'de gösterilmektedir.



Şekil 9.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Görüntüsü

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
oryantasyon <-->	egitim	,405	,051	7,909	***	
oryantasyon <-->	ucret	,280	,038	7,420	***	
oryantasyon <-->	kariyer	,334	,046	7,330	***	
oryantasyon <-->	verimlilik	,266	,035	7,552	***	
egitim <-->	ucret	,285	,040	7,126	***	
egitim <-->	kariyer	,322	,047	6,903	***	
egitim <-->	verimlilik	,260	,036	7,116	***	
ucret <-->	kariyer	,282	,040	7,110	***	
ucret <-->	verimlilik	,235	,032	7,439	***	
kariyer <-->	verimlilik	,251	,036	7,012	***	

Şekil 9.5. Faktörlerin birbirleriyle ilişki değerleri

Doğrulamalı faktör analizi ile elde edilen ölçüm modeline ait uyum indeksleri aşağıda belirtildiği gibidir. Örtük değişkenler ile kovaryans oluşturularak yapılan doğrulamalı faktör analizi sonucunda gelen model fit değerleri aşağıda belirtilmiştir.

CMIN/DF : 4,328

GFI: 0,625

CFI: 0,782

NFI: 0,736

RMSEA: 0,111

Beklenen iyi uyum değerli referans sonuçlarında CMIN/DF değeri ele alınan örneklem sayısına göre değişkenlik göstermek olup, büyük örneklem büyüklüklerinde 0 ile 5 arasında değerlerde, orta ve küçük örneklem büyüklüklerinde ise 0 ile 3 arasında değerler aldığı bilinmektedir. GFI, CFI, NFI değerlerinin 0,9 ve üstü değerlerde, RMSEA değerinin ise 0,08 ve altında değer aldığı modelin iyi uyum değer aralığında olduğundan bahsedilebilmektedir.

Ki-Kare/Serbestlik derecesi örneklem sayımızla paralel hareket etmekte olup 4,328 değeri ile iyi uyum değerini yakalamış olmaktadır. Fakat analiz sonucunda elde edilen değerler diğer referans sonuçları ile karşılaştırıldığında iyi uyum değerlerini GFI, CFI, NFI, RMSEA değerlerinde yakalamadığı fakat yakın değerlerde geldiği görülmektedir.

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda baktığımız bir diğer önemli veri ise Standardized Regression Weights değerleridir. Bu değerlerin 0,70 civarında olması tercih

edilmektedir. 0,70 değerine çok uzak olan değere sahip olan faktörleri model uyum iyiliği değerlerini iyileştirebilmek için modelimizden çıkarmamız gerekmektedir. Analiz sonucu incelendiğinde Şekil 9.6’da Standardized Regression Weights değerlerinin istenen değer aralığında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçüm modelinden çıkarabileceğimiz herhangi bir faktör bulunmamaktadır.

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
oryantasyon8 <--- oryantasyon	,788
oryantasyon7 <--- oryantasyon	,737
oryantasyon6 <--- oryantasyon	,726
oryantasyon5 <--- oryantasyon	,786
oryantasyon4 <--- oryantasyon	,732
oryantasyon3 <--- oryantasyon	,782
oryantasyon2 <--- oryantasyon	,794
oryantasyon1 <--- oryantasyon	,801
egitim16 <--- egitim	,668
egitim15 <--- egitim	,812
egitim14 <--- egitim	,688
egitim13 <--- egitim	,808
egitim12 <--- egitim	,747
egitim11 <--- egitim	,818
egitim10 <--- egitim	,853
egitim9 <--- egitim	,837
ucret23 <--- ucret	,704
ucret22 <--- ucret	,803
ucret21 <--- ucret	,857
ucret20 <--- ucret	,702
ucret19 <--- ucret	,856
ucret18 <--- ucret	,888
ucret17 <--- ucret	,740
kariyer29 <--- kariyer	,690
kariyer28 <--- kariyer	,771
kariyer27 <--- kariyer	,674
kariyer26 <--- kariyer	,843
kariyer25 <--- kariyer	,731
kariyer24 <--- kariyer	,755
verimlilik30 <--- verimlilik	,724
verimlilik31 <--- verimlilik	,766
verimlilik32 <--- verimlilik	,665
verimlilik33 <--- verimlilik	,801
verimlilik34 <--- verimlilik	,847

Şekil 9.6. DFA sonucu çıkan standardized regression weights değerleri

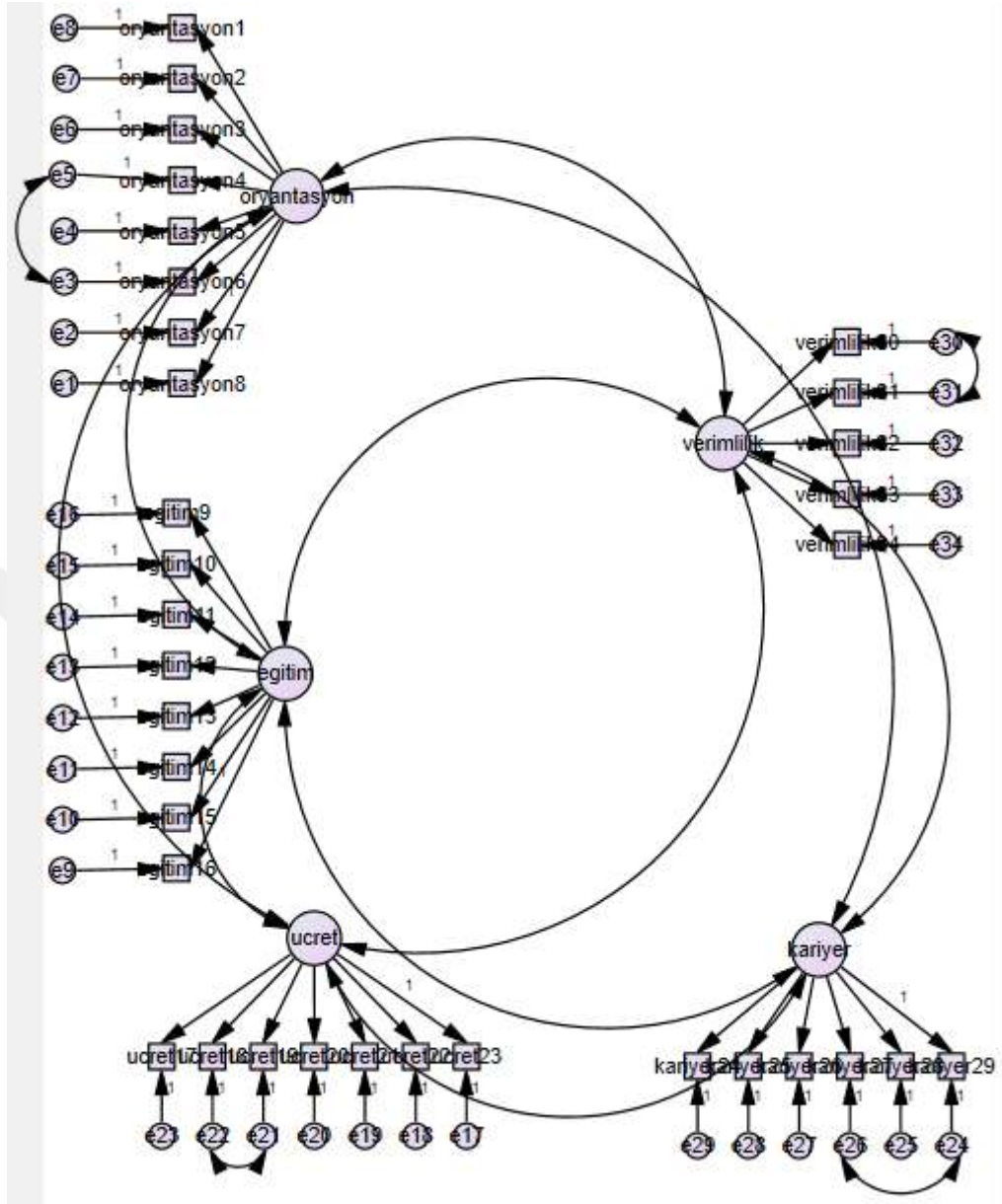
Doğrulamalı Faktör Analizi sonucunda bakabileceğimiz bir diğer kısıtımız Modification Indices değerlerimizdir. Modification Indices değerlerinin analizi sonucunda hata terimleri arasında kovaryans oluşturabilir ve uyum değerleri üzerinde iyileştirmeler yapabilmemiz mümkün olacaktır. Modification Indices değerleri Ek-3'de belirtilmiş olup, kovaryans kurulacak hata terimleri değerleri Çizelge 9.10'da belirtilmiştir. Kovaryans kurulacak hata terimleri; Modification Indices değerleri 35'den fazla değere sahip olan hata terimleri belirlenerek seçilmiştir.

Çizelge 9.10 *Modification Indices değerleri sonucunda kovaryans kurulan hata terimleri*

Covariance	M.I
E3 < > E5	38,657
E21< >E22	37,255
E24< >E26	63,672
E30 < >E31	35,386

E3 ile E5 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulduğunda Ki-Kare değerinde 38,657, E21 ile E 22 hata terimleri arasında kovaryans oluşturduğumda 37,255, E24 ile E26 hata terimleri arasında kovaryans oluşturduğumda 63,672 ve E30 ile E31 hata terimleri arasında kovaryans oluşturduğunda ise 35,386 değerinde iyileştirme sağlanacaktır. Ki-Kare değerinde oluşacak iyileşme GFI, CFI, NFI ve RMSEA değerlerinin iyileşmesini de sağlayacaktır.

Kovaryans kurulan hata terimleri ile elde edilen ölçüm modeli Şekil 9.7'da görülmektedir.



Şekil 9.7. Hata terimleri arasında kovaryans kurularak oluşturulmuş ölçüm modeli

Hata terimleri arasında kurulan kovaryans sonucu model analizindeki model fit değerleri; CMIN/DF, GFI, CFI, NFI ve RMSEA değerleri aşağıdaki gibidir.

CMIN/DF : 3,969

GFI: 0,667

CFI: 0,807

NFI: 0,760

RMSEA: 0,105

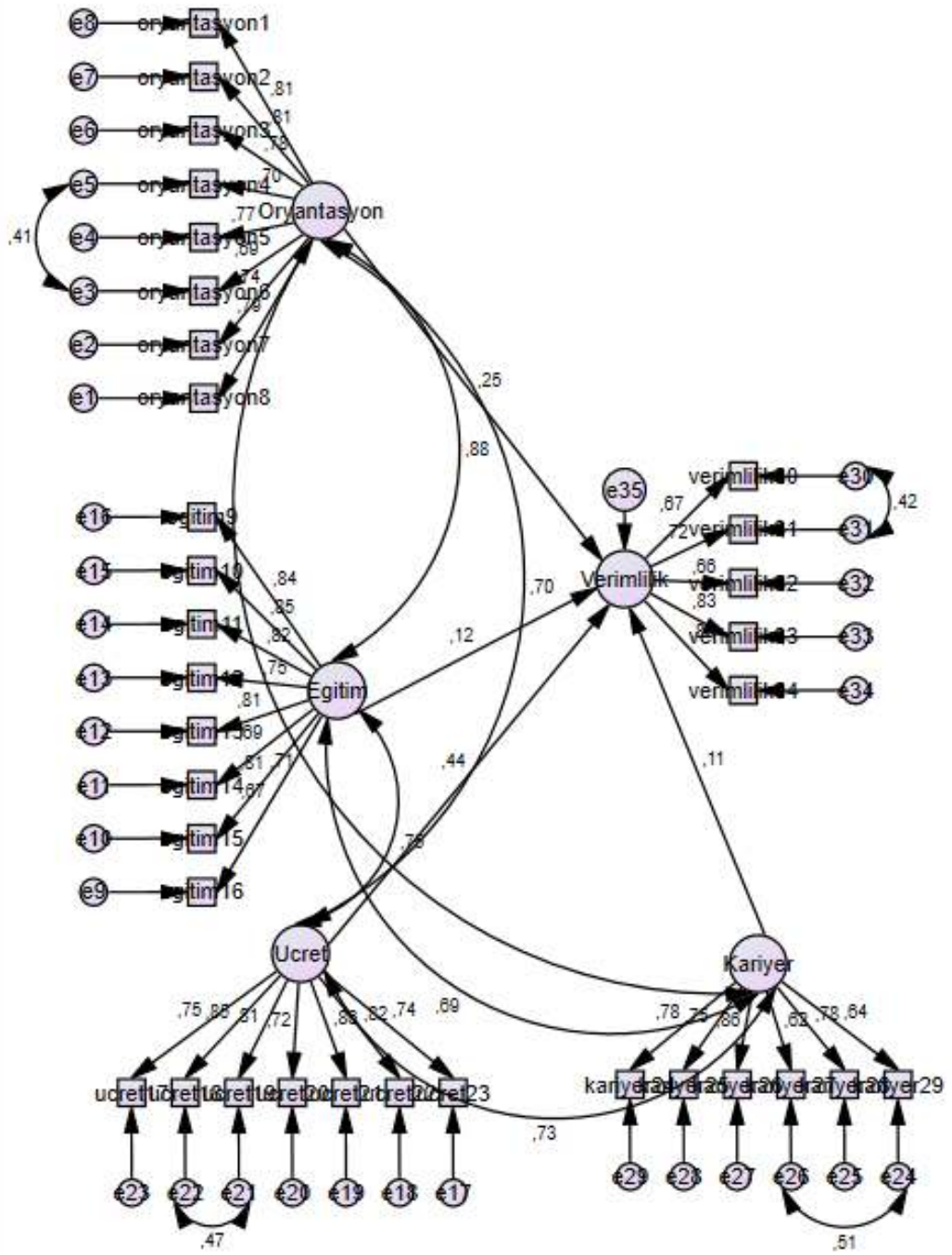
Modele ilave edilen kovaryans sonucunda uyum ölçülerinde iyileşmeler sağlanarak CMIN/DF değeri 4,328'den 3,969 değerine, RMSEA değeri 0,111'den 0,105 değerine düşülürken, GFI değeri 0,625'den 0,667 değerine, CFI değeri 0,782'den 0,807 değerine, NFI değeri 0,736'dan 0,760 değerine yükselmiştir. Böylece modeli etkileyen başka unsurların olduğu tespit edilmiştir. İyileşen bu değerler modelin uyum iyiliği değerlerine daha fazla yakınlaştığını göstermektedir. Araştırmamızda veri ile modelin uyumunu test eden uyum iyiliği ölçütlerinden istatistiksel temele sahip tek ölçüt olan Ki-Kare istatistiği anlamlı ($p=0,00$) bulunmuştur. Ölçüm modeli değerlendirilmiş olup yapılan birtakım değişiklikler sonucunda uyum iyilik değerlerinde küçük oranlarda iyileştirmeler sağlanmıştır. Bu değerler bire yaklaştıkça veri ile model uyumun mükemmelliği artmaktadır. Model uyumunun değerlerini etkileyen en önemli unsur aynı zamanda örneklem büyüklüğüdür. Büyük örneklem sayılarında uyum iyiliği değerleri bire yaklaşacaktır.

Ölçüm modelinin model fit değerleri, standardized regression weight ve modification indices değerlerinin analizinden sonra ikinci aşama olan araştırma modelimizin Yapısal Eşitlik Modeli kısmına geçilmiştir.

9.5.4. Yapısal eşitlik modeli ve sonuçları

Bu çalışmada oryantasyon, eğitim süreci, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi faktörlerinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinin yapısal eşitlik modeli ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışan verimliliği bağımlı gizil değişkenine ilişkin yapısal eşitlik modeli Şekil 9.8'de verilmiştir.



Şekil 9.8. Yapısal Eşitlik Modeli

Aşağıda yapısal eşitlik modeline ait doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

CMIN/DF : 3,969

GFI: 0,667

CFI: 0,807

NFI: 0,760

RMSEA: 0,105

Ki-Kare/Serbestlik derecesi örneklem sayımızla paralel hareket etmekte olup 3,969 değeri ile iyi uyum değerini yakalamış olmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen GFI, CFI, NFI, RMSEA değerlerinin uyum değerlerine yakın değerler olduğu görülmektedir.

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda standardized regression weights değerlerinin 0,7 civarında olması model uygunluğu için yeterli olacağını paylaşmıştık. Yapısal eşitlik modelimizin analizi sonucunda elde edilen standardized regression weights değerleri Şekil 9.9'da belirtilmiştir.

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
oryantasyon8 <--- oryantasyon	,789
oryantasyon7 <--- oryantasyon	,744
oryantasyon6 <--- oryantasyon	,694
oryantasyon5 <--- oryantasyon	,769
oryantasyon4 <--- oryantasyon	,704
oryantasyon3 <--- oryantasyon	,781
oryantasyon2 <--- oryantasyon	,811
oryantasyon1 <--- oryantasyon	,811
egitim16 <--- egitim	,667
egitim15 <--- egitim	,812
egitim14 <--- egitim	,685
egitim13 <--- egitim	,806
egitim12 <--- egitim	,747
egitim11 <--- egitim	,819
egitim10 <--- egitim	,852
egitim9 <--- egitim	,841
ucret23 <--- ucret	,737
ucret22 <--- ucret	,819
ucret21 <--- ucret	,857
ucret20 <--- ucret	,716
ucret19 <--- ucret	,809
ucret18 <--- ucret	,848
ucret17 <--- ucret	,745
kariyer29 <--- kariyer	,636
kariyer28 <--- kariyer	,778
kariyer27 <--- kariyer	,618
kariyer26 <--- kariyer	,856
kariyer25 <--- kariyer	,746
kariyer24 <--- kariyer	,784
verimlilik30 <--- verimlilik	,669
verimlilik31 <--- verimlilik	,720
verimlilik32 <--- verimlilik	,658
verimlilik33 <--- verimlilik	,834
verimlilik34 <--- verimlilik	,856

Şekil 9.9. Standardized Regression Weight değerleri

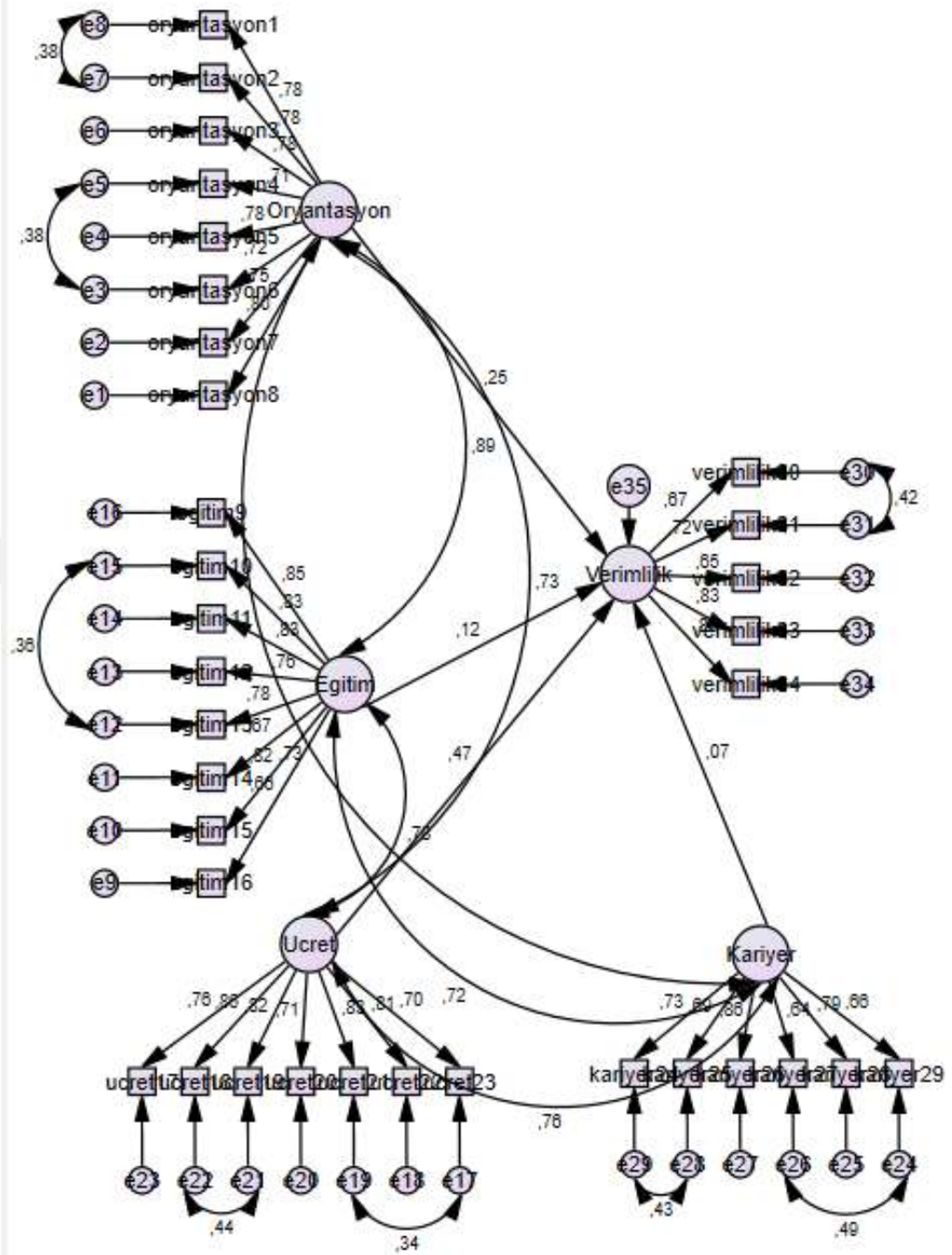
Yapısal eşitlik modelimizde Standardized Regression Weight değerlerinin uyum değerleri içinde geldiği görülmektedir. Model uyumunu değerlendirebileceğimiz bir diğer kısıtımız Modification Indices değerlerimizdir. Bu analizimizin sonucunda hata terimleri arasında kovaryans oluşturabileceğimiz değerler belirlenmektedir. Model uyumu değerlerini daha da iyileştirebilmek adına Modification Indices değerlerine göre kovaryans kurulacak hata terimleri değerleri Çizelge 9.10'da belirtilmiştir. Tüm hata terimlerine ait Modification Indices değerleri EK-4'de belirtilmiştir. Burada hata terimleri belirlenirken en fazla Modification Indices değerlerine sahip 4 kovaryans ilişkisi ele alınmıştır.

Çizelge 9.11 *Modification Indices değerleri sonucunda kovaryans kurulan hata terimleri*

Covariance	M.I
E7 < > E8	29,765
E12< >E15	25,606
E17< >E19	20,426
E28 < >E29	35,953

E7 ile E8 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulduğunda Ki-Kare değerinde 29,765, E12 ile E15 hata terimleri arasında kovaryans oluşturduğumda 25,606, E17 ile E19 hata terimleri arasında kovaryans oluşturduğumda 20,426 ve E28 ile E29 hata terimleri arasında kovaryans oluşturduğunda ise 35,953 birimlik iyileştirme sağlanacaktır. Ki-Kare değerinde oluşacak iyileşme GFI, CFI, NFI ve RMSEA değerlerinin iyileşmesini de sağlayacaktır.

Kovaryans kurulan hata terimleri ile elde edilen yapısal eşitlik modeli Şekil 9.10'da görülmektedir.



Şekil 9.10. Hata terimleri arasında kovaryans kurularak oluşturulan yapısal eşitlik modeli

Hata terimleri arasında kurulan kovaryans sonucu model analizindeki model fit değerleri CMIN/DF, GFI, CFI, NFI ve RMSEA aşağıdaki gibidir.

CMIN/DF : 3,752

GFI: 0,690

CFI: 0,823

NFI: 0,775

RMSEA: 0,101

Modele ilave edilen kovaryans sonucunda uyum ölçülerinde iyileşmeler sağlanarak CMIN/DF değeri 3,969'dan 3,752 değerine, RMSEA değeri 0,105'den 0,101 değerine düşerken, GFI değeri 0,667'den 0,690 değerine, CFI değeri 0,807'den 0,823 değerine, NFI değeri 0,760'dan 0,775 değerine yükselmiştir. Böylece modeli etkileyen başka unsurların olduğu tespit edilmiştir. Araştırmamızda veri ile modelin uyumunu test eden uyum iyiliği ölçütlerinden istatistiksel temele sahip tek ölçüt olan Ki-Kare istatistiği anlamlı ($p=0,00$) bulunmuştur. Ölçüm modeli değerlendirilmiş olup yapılan birtakım değişiklikler sonucunda uyum iyilik değerlerinde iyileştirmeler sağlanmıştır. Bu değerler bire yaklaştıkça veri ile model uyumun mükemmelliği artmaktadır. Örneklem büyüklüğü arttıkça ve faktörler arasında kovaryans kuruldukça uyum iyiliği değerleri iyi seviyelere gelmektedir.

Yapısal Eşitlik Modeli Sonucunda gizil değişkenlerin çalışan verimliliğine etkisine baktığımızda Regression Weight değerleri bize yol göstermektedir. Regression Weight değerleri Şekil 9.11'de görülmektedir.

Regression Weight sonucunun p value değerlerine baktığımızda çalışan verimliliğini etkileyen faktörleri belirlememize yardımcı olacak bilgiler ortaya çıkabilecektir. Kurulan hipotezler ve YEM analizi sonucunda karşılaşılan p value değerinin 0,05'den büyük değere sahip olması hipotezin anlamlı olmadığını gösterirken, değerin 0,05'den küçük olması kurulan hipotezin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Verimlilik	<--- Oryantasyon	,177	,086	2,065	,039	
Verimlilik	<--- Egitim	,087	,090	,968	,333	
Verimlilik	<--- Ucret	,353	,073	4,812	***	
Verimlilik	<--- Kariyer	,086	,063	1,356	,175	
oryantasyon8	<--- Oryantasyon	1,000				
oryantasyon7	<--- Oryantasyon	,999	,075	13,290	***	
oryantasyon6	<--- Oryantasyon	,858	,070	12,187	***	
oryantasyon5	<--- Oryantasyon	,830	,060	13,852	***	
oryantasyon4	<--- Oryantasyon	,844	,068	12,400	***	
oryantasyon3	<--- Oryantasyon	1,005	,071	14,125	***	
oryantasyon2	<--- Oryantasyon	1,140	,077	14,836	***	
oryantasyon1	<--- Oryantasyon	1,081	,073	14,832	***	
egitim16	<--- Egitim	1,000				
egitim15	<--- Egitim	1,002	,084	11,992	***	
egitim14	<--- Egitim	,816	,079	10,344	***	
egitim13	<--- Egitim	,962	,081	11,912	***	
egitim12	<--- Egitim	,961	,086	11,162	***	
egitim11	<--- Egitim	1,047	,087	12,079	***	
egitim10	<--- Egitim	1,004	,080	12,476	***	
egitim9	<--- Egitim	1,067	,086	12,352	***	
ucret23	<--- Ucret	1,000				
ucret22	<--- Ucret	1,157	,085	13,624	***	
ucret21	<--- Ucret	1,299	,091	14,312	***	
ucret20	<--- Ucret	1,135	,096	11,786	***	
ucret19	<--- Ucret	1,265	,094	13,406	***	
ucret18	<--- Ucret	1,287	,091	14,125	***	
ucret17	<--- Ucret	1,049	,085	12,297	***	
kariyer29	<--- Kariyer	1,000				
kariyer28	<--- Kariyer	1,132	,107	10,588	***	
kariyer27	<--- Kariyer	,702	,055	12,687	***	
kariyer26	<--- Kariyer	1,131	,100	11,326	***	
kariyer25	<--- Kariyer	,941	,092	10,267	***	
kariyer24	<--- Kariyer	1,084	,102	10,656	***	
verimlilik30	<--- Verimlilik	1,000				
verimlilik31	<--- Verimlilik	1,043	,076	13,757	***	
verimlilik32	<--- Verimlilik	,928	,096	9,678	***	
verimlilik33	<--- Verimlilik	1,323	,112	11,805	***	
verimlilik34	<--- Verimlilik	1,415	,118	12,032	***	

Şekil 9.11. YEM sonucu regression weight değerleri

Modelimizin sonucuna göre, eğitim süreci ve kariyer yönetimi faktörlerinin p value değerleri 0,05 anlamlılık değerinin üzerinde olup Eğitim Süreci ve Kariyer Yönetimi faktörleri çalışan verimliliğini anlamlı şekilde etkilememektedir sonucuna ulaşılmaktadır. Analiz sonucunda oryantasyon ve ücret yönetimi faktörleri ise çalışan verimliliğini

anlamlı şekilde etkilemektedir. P value değerlerini oryantasyon ve ücret yönetimi faktörlerinde karşılaştırdığımızda ücret faktörünün çalışan verimliliği üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir.

9.5.5. Anket aşamasında karşılaşılan sorunlar

Araştırmada özel sektörde faaliyet gösteren firma çalışanlarına anket soruları uygulanmış ve bu aşamada bazı sıkıntılarla karşılaşmıştır.

Firmadan dolayı karşılaşılan problemler;

- Firma yetkilileri İnsan Kaynakları Süreçlerinden ücret yönetimi, kariyer yönetimi ile ilgili soruların çalışanlara yönetilmesi konusunda tepkili yaklaşmışlardır. Birçok firma bu soruların Kişisel Verilerin Korunma Kanunu kapsamında çalışanlara yönetilemeyeceğini paylaşmıştır.
- Firma yetkilileri anket sorularının çalışanlar arasında kargaşaya sebep olabileceği nedeniyle konu ile ilgili görüşmek istememişlerdir.
- Firma yetkilileri ile toplantı düzenlendikten sonra geri dönüş alınamamıştır.

Bu sebeplerden dolayı; Firmalar anket sorularını çalışanlarına uygulamaya izin vermedikleri için anket sorularını uygulayabilecek firma bulmada çok büyük sıkıntılar yaşanmıştır.

Anket sorularını yöneltebilecek uygun bir firma bulunduktan sonra da bazı problemler ile karşılaşmıştır. Çalışanlar açısından karşılaşılan problemlere baktığımızda ise;

- Çalışanlar anket sorularını işi ile ilgili üst yönetim tarafından tepki yaratabilme korkusu sebebiyle cevaplamak istememişlerdir.
- Çalışanlar gerçek olmayan durumları anket sorularına yansıtmışlardır.
- Anket sorularının cevaplanması için çalışanlara sunulan süreler riayet edilmemiştir.
- Çalışanlara yöneltilen anket sorularını eksiksiz cevaplamadıkları tespit edilmiş olup tekrardan kendilerine anket çalışması uygulanmıştır.
- Çalışanlara anket formları yönlendirildiğinde ankete katılmak istememişlerdir.
- Çalışanlar anket sorularını fazla bulmuş olup sıkıldıklarını söylemişlerdir.

- Firmada yıllık izinde olan, anket sorularını cevaplamak istemeyen çalışanlar dışında 272 çalışana anket çalışması uygulanmıştır.

Anket sorularının yöneltildiği kısımda yaşanan sıkıntılar ve alınan geri bildirimler doğrultusunda literatüre farklı bir kaynak olması açısından anket soruları yalınlaştırılmış olup Ek - 5’de revize edilen anket soruları yer almaktadır.



10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, otomotiv yan sanayi ve özel makine imalatı yapan firmada çalışan personelin verimliliğini etkileyen faktörler ile bu faktörlerin aralarındaki gizil yapıların ortaya çıkarılmasında yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı uygulanmıştır. Fabrikada çalışan 272 işçiye oryantasyon, eğitim süreci, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve çalışan verimliliği başlıkları altında sorular sorulmuştur. Anket çalışmasına yönelik alınan Etik Kurul Onayı Ek – 6'da belirtilmiştir. Anket soruları kullanılarak model oluşturulmuştur. Faktörler arasında çoklu ilişkileri inceleyebilmek amacıyla YEM yöntemi tercih edilmiştir.

Elde edilecek verilerin büyüklüğüne ve incelenecek faktörlerin sayısı ve özelliklerine göre uygun Yapısal Eşitlik Modeli kurularak faktörler arası ilişkiler ve etki oranları analiz edilmiştir. Çalışmada paket program olarak SPSS ve AMOS kullanılmıştır.

Yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda oryantasyon ve ücret yönetimi değişkenlerinin çalışan verimliliği değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu ($p < 0,05$) gözlenmiştir. Eğitim süreci ve kariyer yönetimi değişkeninin ise çalışan verimliliği değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamsız ($p > 0,05$) etkileri olduğu belirlenmiştir. Ücret yönetimi değişkeni çalışan verimliliği üzerinde en fazla etkiye sahiptir.

Ayrıca işletme yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda çalışan verimliliğini arttırmaya yönelik olarak yapmış oldukları faaliyetler ve almış oldukları önlemler hakkında bilgiler de alınmıştır.

İşletmede performansa göre ücretlendirme yapılmaktadır. Bu uygulama ile gelişmiş şirket performansı sayesinde hız ve verimlilik artar. İşverenler yıl başlarında performans kriterleri oluştururlar. Çalışanlar da daha yüksek ücretlerle ödüllенmek için bu kriterleri gerçekleştirmeye çalışırlar.

İşletmede ayrıca öneri sistemi uygulaması da mevcuttur. İşyerindeki problemler ve mevcut uygulamalarla ilgili olarak çalışanların fikirlerinin alınması, önceliklendirilmesi ve anlamlı önerilere ücretinin hediye olarak karşılığının verilmesi çalışanların verimliliğini arttıracak bir uygulama olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca, kurum içinde çalışanları birbiri ile kaynaştırıcı sosyal faaliyetler (yıllık piknik, teknik ve sosyal gezi) yapılmaktadır. Bu süreç de işletmeye çalışanın hızlı oryantasyonunu sağlamaktadır.

Yapısal eşitlik modelinin sonuçlarına göre, oryantasyon sürecini verimli geçirme, ilgili bilgilerin ve iletişimin departmanlar arasında koordineli sağlanması, adil bir ücret sisteminin olması, çalışanlarda ücret tatmininin sağlanması ile çalışan verimliliğinin artacağı görülmüştür. Bu yüzden, oryantasyon sürecinin başarılı ve donanımlı olarak yürütülmesi, standart ve adil bir ücret sisteminin uygulanması konularında yapılacak iyileştirmeler çalışan verimliliğini arttırmaya yönelik uygulamalar olarak değerlendirilebileceği söylenebilir.

İş yerinde oryantasyon sürecinin doğru ve tam yapılmasının çalışan üzerinde aşağıdaki sebeplerden önem taşımaktadır:

1. Oryantasyon sürecinin doğru yapılması çalışanın çalıştığı süreç içerisinde karşılaşılabileceği sorulara ön hazırlık olmuş olacak ve çalışanın doğru kişi ile iletişime geçmesini sağlayacak bu durum da çalışan verimliliğini arttırırken işveren kazancını olumlu yönde etkileyecektir.

2. Oryantasyon sürecinin çalışan üzerinde bir de psikolojik etkisi vardır. Bu psikolojinin özünü çalışanın işverenin kendisini düşünmesi ve kendisi için bir şeyler yapıyor olmasından duyduğu memnuniyet oluşturur.

Bu bağlamda;

İşverenin oryantasyon sürecinde yapacağı iyileştirmelerin sonuçlarını da gözlemliyor olması gerekmektedir. Çalışanlardan aldığı geribildirimler ile çalışanına dokunması çalışanın işini, işletmeyi daha da benimsemesini ve içselleştirmesini sağlar.

Çalışan ile 2. haftanın, 1. ayın ve 3.ayın sonunda minimum yarım saatlik süreç hakkında değerlendirmenin yapılması, raporlanması, haftanın son iş günü diğer departmanlarla hoş geldin kutlamanın düzenlenmesi, departmanlarla yapılan oryantasyonda standart bir akış oluşturup onun üzerinden gidilmesi(Sunum Formatı), çalışan için el kitabının hazırlanması(Şirket içinde ihtiyaç duyacağı konularda kişi ve iletişim bilgileri vb), belli periyotlarla şirket içi/dışı organizasyonların yapılması ile çalışanlar arasında iletişimin arttırılması(piknik, gezi, etkinlik) oryantasyon sürecinde firmanın uygulamaya alacağı diğer etkinlikler olabilir. Çalışanlar üzerinde bu etkinliklerin tutundurma sürecinde büyük etkileri olacaktır.

Firma yönetiminin adil ve güvenilir olması çalışan verimliliği üzerinde son derece önemlidir. Özellikle yönetici pozisyonundakilerin çalışan ile iletişim kurabilen kişiler olması beklenir. Bu nedenle;

- Yönetim kadrolarının sık sık her seviyede çalışanı iş mahallinde ziyaret etmesi, işin yapılışı sırasında yaşanan sıkıntılara ya da problemlerin çözülüşüne tanık olması ve böylece çalışanda üst yönetimin ilgililiğine dair güvenin pekiştirilmesi önerilebilir.

Ücret yönetimindeki iyileştirmelerin çalışan verimliliğine olan etkisi göz önüne alınarak, doğru, adil ve performansa dayalı bir ücretlendirme çalışması yapılması firmanın orta ve uzun vadede lehine bir çalışma olacaktır. İşletmede, yukarıda da bahsedildiği gibi performansa dayalı ücretlendirme çalışması mevcuttur. Ancak bunun yanı sıra;

- Piyasa koşullarının ve aynı/benzer sektörde faaliyet gösteren işletmelerin görev bazında ücret ve yan haklar uygulamalarının araştırılması (aracı kurumlar tarafından yapılan ve katılımcıların gizli bilgilerinin korunduğu çeşitli anketlere başvurulabilir),

- Piyasa ve ücret araştırmalarından elde edilen görev analizleri ve ücret skalalarının işletmenin mevcut uygulamaları ile karşılaştırılması,

- İşletmedeki görev ve sorumluluklarının analizinin yapılarak, doğru ücret skalasının uygulanıp uygulanmadığının değerlendirilmesi, gerekli görülen düzeltme ve iyileştirmelerin yapılması,

- İleriki dönemlerde çalışanların ücret ve yan hak uygulamalarının adil ve doğru olduğuna ikna olması için sık sık piyasa ve ücret araştırmaları yapılarak çalışanların aydınlatılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Nesime (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara:Milli Prodüktive Merkezi Yayınları.
- Albayrak, M. A., Yapısal Eşitlik Modellemesi Çerçevesinde Haber Sitelerinin Kullanıcı Sadakatinin Ölçülmesi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Aldemir, C. (1996). İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Artan, Sinan. Personel Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1989.
- Aşkın, N. A. (2004). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütse Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi 467, s.37
- Aşkun, B.O., (2004). İşletmelerde Toplumsallaşma Kavramının Örgütte İş göreni İşe Alıştırma Eğitimi Alanındaki Konumu ve İşlevi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 6 (21), 92-93.
- Aycan, Z ve Mehmet Eskin. —Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work–family conflict for men and women: the case of Turkey, Sex Roles, cilt:53, 2005, ss.453–71.
- Aydın U., İnsan Kaynakları Yönetimi İş Hukuku ve İşçi Sendikaları, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını Prof Dr. Nusret Ekin’e Armağan, YAYIN NO: 38, Ankara, 2010
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları s.27.
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları s18.
- Aytaç, S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Aytaç, Serpil (1997). Çalışma Yaşamındaki Kariyer. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Ayyıldız, H., Cengiz, E., 2006, Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, c.11, s.1, 63-84.
- Ayyıldız, H., Cengiz, E., ve Ustasüleyman, T., 2006, Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz 2006, Sayı 17, 17 s.

- Barutçugil, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2002
- Bayram, Cahit, Kariyer Planlama ve Yönetimi, Kum Saati Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2010.
- Benligiray, S. (2003). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1174.
- Bilgin, K.U. (2004). “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”. Amme İdaresi Dergisi. Cilt: 37, Sayı: 2, Haziran.
- Bingöl, D. (2014). İnsan kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bingöl, Dursun. İnsan Kaynakları Yönetimi. 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2013.
- Bingöl, Dursun (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bozkurt, N. (2004). Öğretmen Stresi ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri. Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu, (s. 142). Ankara.
- Budak, Gönül (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınevi.
- Byar, L. L. (1991). Human Resource Management (Third Edition). Boston: Richard D. Irwin inc printed in the USD.
- Canman, D., (2000), “ Çağdaş Personel Yönetimi’’, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. (TODAİE), No: 260, 1. Baskı, Ankara.
- Cengiz, E., Kirkbir, F., 2007, Yerel Halk Tarafından Toplam Turizm Etkisi İle Turizm Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 19 s.
- Coşkun, Yemliha ve Akkaş Günbey (2009). “Engelli Çocuğu Olan Annelerin Sürekli Kaygı Düzeyleri İle Sosyal Destek Algıları Arasındaki İlişki”. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi. 10(1): 213-227.
- Çakır, Özlem. Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. 1. Baskı. Ankara: Kamu-İş (Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası) Yayınları, 2001.
- Davis, K. (1982). İşletmelerde İnsan Davranışı. İstanbul: İstanbul Üniv.İşletme Fak.Yayınları.
- Dündar, Gönen. «İnsan Kaynakları Yönetimi.» Kariyer Geliştirme içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Yenilenmiş 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2015.
- Dündar, Gönen (2015). Kariyer Gelişimi . Ankara: Beta Yayıncılık.

- Erdoğan, Y., Bayram, S., ve Deniz, L., 2007, Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi Çalışması: Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN: 1303-5134, Cilt 4, Sayı 2, 14 s.
- Erdoğan, N. (2003). Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama, Nobel Yayınları, 1.Basım, Ankara.
- Ergül, Derya Oktar (2006). “Yabancı Dil Öğrenim Sürecinde Kaygı”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 26: 48-53.
- Eroğlu, E., Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli, U.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, 34, (1), 7-25, 2005.
- Eroğlu, E., 2003 a, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sayısal Yöntemler Bilim Dalı, 292 s., İstanbul.
- Eroğlu, E., 2003 b, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Güvence Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, 22 s.
- Eryiğit, Süleyman (2000). Kariyer Yönetimi. Kamu-İş Dergisi , 6 (1), 1-26.
- Fındıkçı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Gersil, M. (2007). “APC (Amerikan Verimlilik Merkezi) Çok Faktörlü Verimlilik Ölçme Modeli ve Bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 7,2, 537.
- Güney, Salih, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, 2.Basım, Ankara, 2010.
- Gök S. 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2005.
- Gürüz, Demet, Gaye Özdemir Yaylacı. İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Media Cat, 2004.
- Gürüz, Demet, Demet Gürel (2004). Yönetim ve Organizasyon. Ankara:Nobel Yayınevi.
- Herrbach Olivier ve Karim Mignonac. —How organizational image affects employee attitudes, Human Resource Management Journal, cilt:14, sayı:4, 2004 ss:76–88.
- Hoyle Rick H., (1995), Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Application, Sage Publications Inc., London.
- İbicioğlu, Hasan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Geleneksel ve Stratejik Perspektif, Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Alter Yayıncılık, Ankara, 2010.

- Karakaş, S., & Güleş, H. (2014). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), s.76.
- Karatepe, Osman M ve diğerleri. —The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction,|| Tourism Management, cilt:27, 2006, ss.547-560.
- Kitapçı, H., & Sezen, B. (2002). Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği. s.222.
- Koçer, S. (Fall 2015). Ulusal Basın Köşe Yazarlarının Kariyerlerinin Sınırsız Kariyer Yaklaşımı Açısından İncelenmesi 6(11). Global Media Journal TR Edition, s.307.
- Latif H., ve Uçkun G., (2002). Oryantasyon Eğitiminin İçeriği Binek Otomotiv Sektörü Örneği., Yönetim Dergisi 13 (41), 37.
- Meydan, Cem Harun ve Şeşen Harun (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. (İkinci Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özçelik A. Oya ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi. (İstanbul: Beta Basım A.Ş. ,2015)
- Özden,M.C.,(2016), İş Arama Teknikleri, Ankara, Pegem
- Özden,M.C.,(2016), İş Yaşamına Hazırlık (Bireysel Kariyer Yönetimi-1), Ankara,Pegem
- Özer, M. A., (2000). Yerel Demokrasi, Demokratik Yerel Yönetimler ve Yerel Yönetimlerin Demokratikleştirilmesi Kavramlarının Tahlili Üzerine. Türk İdare Dergisi 72 (426). 36
- Özer, M.A. (2004). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, Sayıştay Dergisi, Nisan-Haziran, Sayı: 73, 3-29
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özgen, Hüseyin ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitapevleri, Adana, İstanbul, Ankara, 2002.
- Öztürk, N., (2001). İktisadi Kalkınmada Eğitimin Rolü, Sosyoekonomi Dergisi, 5 (1), 30-31.
- Prokopenko, Joseph. Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı “Productivity Management: A Practical Handbook”. Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan (çev.), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yay. No: 476, 1992.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitapevi s.4.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 1995. Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.

- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (1997). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2013). Örgütsel Davranış. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling (3 b.). Londra: Routledge.
- Şehribanoğlu, S., 2005, Yapısal Eşitlik Modelleri ve Bir Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Zootehni Anabilim Dalı, 52 s.
- Şimşek, Ş. M. ve Çelik, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara.
- Şimşek, Ö.F., 2006, Sosyal Bilimler ve Davranış Bilimlerinde Yapısal Eşitlik Modellemesinin Üstünlükleri: Bir Simülasyon Çalışması. 5. İstatistik Günleri Sempozyumu, Antalya.
- Şimşek, Ö.F., 2007, Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd. Şti, 224 s, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Soysal, A. (2007). Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş - Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz.
- Tarakçı U. A. ve AVCI N.M. (2014). Profesyonel Koçluk, Park Kitap, 1.Baskı, İstanbul.
- Tatlıdil, H., 1992, “Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik”, Akademi Matbaası, 85-89, Ankara.
- Telman, Nursel ve Pınar Ünsal (2004). Çalışan Memnuniyeti. İstanbul:Epilson Yayınları.
- Tınaz, P., (2000). Organizasyonların Etkili Öğrenme Stratejileri. MESS. 55.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2002). Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tortop, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları s.18-19.
- Tunçer, Polat. İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ekin Yayınevi, 2011.
- Uğur, Adem. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ünal, A., 2006, İlköğretim Öğrencilerinin Gelecek İle İlgili Umutlarının Yapısal Eşitlik Modelleriyle Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstatistik Anabilim Dalı, 68 s.
- Yalçın, S.(2002). Personel Yönetimi, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.

- Yaylı, A., ve Temiraliyeva, K., (2006). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da Bir Uygulama, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), 97-99.
- Yenilmez, K., Kaya S., Balçık, Y.P., Dolgun, A. N., (2016). Hastanelerde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programının Değerlendirilmesi: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Örneği, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19 (2), 135.
- Yılmaz, V., Çelik, H.E, 2009, LISREL İle Yapısal Eşitlik Modellemesi – I, Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama, PEGEM Akademi, 196 s
- Yılmaz, Aydın. «Meslek Yüksekokulları için İnsan Kaynakları Yönetimi.» genişletilmiş ve güncelleştirilmiş 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2010.
- Y.Vardi, Tzabbar, D., & Baruch, Y. (2003). Organisational Career Management in Israel. International Career Management , Vol:8/2, s.88-90.
- Whitmore, J. (2017). “Performans İçin Koçluk”, Paloma Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.

EK – 1 ANKET FORMU

Sayın Çalışan,								
Bu anket formu, Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı'nda öğrenim gören Habibe Ağaoğlu'nun hazırlamakta olduğu Yüksek Lisans Tezi kapsamında "İnsan Kaynakları Süreçlerinin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi" üzerine yaptığı araştırmanın deneysel kısmıdır. Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış olarak tanımlanabilecek bir cevabı yoktur. Soruların samimiyetle cevaplandırılması, istatistiksel olarak anlamlı bir modelin geliştirilmesine yardımcı olacak ve çalışanların verimliliğini arttıracak şekilde insan kaynakları süreçlerinin düzenlenmesi konusundaki çalışmalara fayda sağlayacaktır.								
Ankete katılımınız için teşekkür ederiz. Saygılarımızla,								
BÖLÜM 1								
Anketin ilk bölümünde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.								
Cinsiyetiniz	Kadın ()		Erkek ()					
Yaşınız	20 yaş ve altı ()	21-30 Yaş ()	31-40 Yaş ()	41 yaş ve üstü ()				
Mezuniyet Durumunuz	Ortaokul ()	Lise ()	Ön Lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()		
Bu işyerinde çalışma süreniz	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	15 yıldan fazla ()			
BÖLÜM 2								
Anketin ikinci bölümünde İnsan Kaynakları Süreçlerine yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.								
#	Oryantasyon (Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.)			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Oryantasyon eğitiminin içeriği yeterince detaylıdır.							
2	Oryantasyon eğitimimi firmadaki tüm bölümlerde gerçekleştirmiş bulunuyorum.							
3	Oryantasyon eğitimi veren çalışanlar donanımlıdır.							
4	Oryantasyon eğitiminin işimle ilgili bilgi birikimime katkı sağladığını düşünüyorum.							
5	Oryantasyon eğitimi çalışma ortamıma adaptasyonumu hızlandırmıştır.							
6	Oryantasyon eğitimi çalışma verimliliğime olumlu yönde etki etmiştir.							
7	Oryantasyon eğitimi planlanan şekilde gerçekleştirilmiştir.							
8	Oryantasyon eğitiminin etkinliği yönetim tarafında dikkate alınmaktadır.							
	Eğitim Süreci(Hizmet İçi Eğitim) (Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.)			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9	Çalışanlara ihtiyaç olduğunda gerekli eğitim verilmektedir.							
10	Verilen eğitimler sayesinde yeni yetkinlikler kazanmaktayım.							
11	İş başında da eğitim verilmektedir.							
12	Çalışanların eğitim talepleri dikkate alınmaktadır.							
13	Aldığımız eğitimler iş kalitemizi artırmaktadır.							
14	Çalışanların da eğitim vermesi desteklenmektedir.							
15	Çalışanların alacakları eğitimler, yıllık olarak önceden belirlenmektedir.							
16	Çalışanların aldıkları eğitimler, terfilerde değerlendirilmektedir.							

EK – 1 DEVAM

	Ücret Yönetimi (Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17	Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.					
18	Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.					
19	Aldığım ücreti başka şirketlerdeki benzer işlerle karşılaştırdığımda yeterli buluyorum.					
20	İşletmede aynı birim içerisinde benimle aynı işi yapan çalışanların ücretlerinin dengeli olduğunu düşünüyorum.					
21	İşimin karşılığı verilen ücretin miktarı beni motive etmektedir.					
22	Başarılarım ücret artışıyla ödüllendirilmektedir.					
23	Ücret yönetimi ile ilgili konular işletmede bir sistem dahilinde değerlendirilmektedir.					
	Kariyer Yönetimi (Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
24	Kişisel kariyer gelişim planı tarafıma sunulmuştur.					
25	Yöneticim, performansımı değerlendirmekte ve sonuçlar tarafıma bildirilmektedir.					
26	İhtiyacım olduğunda şirketim tarafından tarafsız bir şekilde kariyer tavsiyeleri almaktayım.					
27	Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanmaktadır.					
28	Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanmaktadır.					
29	Şirket içinde terfi ve yükselme adımları paylaşılmaktadır.					
	Çalışan Verimliliği (Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadeler katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
30	Yöneticim bilgi ve becerilerimi göz önünde bulundurarak görev ve sorumluluk vermektedir.					
31	Yöneticim ile sürekli iletişim halinde olarak iş sonuçlarımı iyileştirmekteyiz.					
32	Yöneticim iş süreçlerine katılımımı desteklemektedir.					
33	İş süreçlerime yönelik verimliliğimi arttıracak şekilde şirketim eğitim anlamında beni desteklemektedir.					
34	Verimlilik göstergelerindeki bireysel sonuçlarım konusunda bilgi sahibiyim. (Yaptığım devamsızlık oranı, verdiğim öneri sayısı, hazırladığım raporların doğruluk oranı vb)					

EK – 2 CRONBACH ALPHA SONUCU

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
oryantasyon1	110,9449	383,757	,707	,967
oryantasyon2	110,8949	382,419	,704	,968
oryantasyon3	111,0551	385,705	,676	,968
oryantasyon4	111,0368	388,235	,650	,968
oryantasyon5	111,0221	388,634	,712	,967
oryantasyon6	110,9926	386,642	,678	,968
oryantasyon7	110,8015	385,186	,661	,968
oryantasyon8	110,9228	384,810	,714	,967
egitim9	110,8603	383,634	,780	,967
egitim10	110,8529	386,554	,744	,967
egitim11	110,7610	384,507	,746	,967
egitim12	111,0257	385,885	,700	,968
egitim13	110,8529	387,351	,709	,967
egitim14	110,9853	390,199	,617	,968
egitim15	110,9154	384,675	,770	,967
egitim16	111,1801	384,163	,638	,968
ucret17	111,0000	383,653	,778	,967
ucret18	111,7316	381,946	,768	,967
ucret19	111,5956	383,024	,714	,967
ucret20	111,2757	386,311	,613	,968
ucret21	111,5074	384,458	,697	,968
ucret22	111,5846	385,026	,733	,967
ucret23	111,2022	390,110	,602	,968
kariyer24	111,0000	389,572	,589	,968
kariyer25	110,9007	392,001	,569	,968
kariyer26	111,0294	387,232	,693	,968
kariyer27	111,1912	392,170	,629	,968
kariyer28	111,3713	387,017	,631	,968
kariyer29	111,5441	383,157	,684	,968
verimlilik30	110,7831	391,853	,619	,968
verimlilik31	111,0441	391,932	,637	,968
verimlilik32	110,8529	394,790	,548	,968
verimlilik33	110,9559	387,592	,724	,967
verimlilik34	110,9632	387,585	,693	,968

EK – 3 MODIFICATION INDICES SONUÇLARI

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change				
e34 <-- kariyer	4,658	-,031	e24 <-- e26	63,672	,192	
e33 <-- verimlilik	4,897	-,023	e24 <-- e25	4,144	-,056	
e33 <-- oryantasyon	8,507	,036	e23 <-- ucret	36,016	-,078	
e33 <-- e34	18,132	,062	e23 <-- egitim	22,914	,063	
e32 <-- kariyer	16,510	,063	e23 <-- e33	6,704	,047	
e32 <-- egitim	12,489	-,042	e23 <-- e24	4,722	-,057	
e31 <-- e33	14,333	-,056	e22 <-- kariyer	4,304	-,029	
e30 <-- egitim	5,743	,028	e22 <-- e32	9,571	-,048	
e30 <-- oryantasyon	4,938	-,028	e22 <-- e29	24,653	-,086	
e30 <-- e33	26,249	-,082	e22 <-- e28	17,634	-,068	
e30 <-- e31	35,386	,092	e22 <-- e26	6,407	,039	
e29 <-- e32	27,963	,103	e22 <-- e24	13,476	,078	
e29 <-- e30	11,090	-,064	e21 <-- kariyer	13,280	-,056	
e28 <-- verimlilik	7,252	,033	e21 <-- e32	10,468	-,055	
e28 <-- kariyer	5,981	,039	e21 <-- e30	10,911	,056	
e28 <-- ucret	29,572	-,068	e21 <-- e29	26,507	-,099	
e28 <-- e34	4,453	-,035	e21 <-- e28	27,609	-,095	
e28 <-- e32	8,400	,053	e21 <-- e24	10,481	,077	
e28 <-- e29	46,435	,139	e21 <-- e22	37,255	,091	
e27 <-- e29	7,690	,050	e20 <-- egitim	8,575	,046	
e26 <-- kariyer	5,313	-,036	e20 <-- oryantasyon	7,844	-,047	
e26 <-- ucret	4,466	,025	e20 <-- e31	4,454	-,044	
e26 <-- egitim	5,960	,030	e20 <-- e30	4,938	,050	
e26 <-- oryantasyon	5,664	-,031	e20 <-- e27	7,478	-,058	
e26 <-- e33	7,526	-,046	e20 <-- e26	4,009	,046	
e26 <-- e30	10,312	,056	e20 <-- e25	4,098	-,053	
e26 <-- e29	17,887	-,083	e20 <-- e24	23,136	,150	
e26 <-- e27	8,018	-,046	e20 <-- e22	10,797	-,066	
e25 <-- verimlilik	9,616	-,042	e19 <-- verimlilik	13,202	-,040	
e25 <-- ucret	5,539	,032	e19 <-- ucret	14,103	,042	
e25 <-- egitim	9,313	-,042	e19 <-- egitim	15,145	-,045	
e25 <-- oryantasyon	10,525	,048	e19 <-- e34	6,675	-,039	
e25 <-- e30	19,243	-,087	e19 <-- e32	8,929	,050	
e25 <-- e27	4,526	,039	e19 <-- e30	20,711	-,075	
e24 <-- kariyer	16,252	-,085	e19 <-- e29	11,454	,063	
e24 <-- ucret	14,711	,062	e19 <-- e25	8,113	,055	
e24 <-- egitim	13,847	,061	e19 <-- e24	13,142	-,083	
e24 <-- oryantasyon	4,863	-,039	e19 <-- e23	4,845	-,040	
e24 <-- e33	8,891	-,067	e19 <-- e22	4,139	,029	
e24 <-- e32	9,536	-,074	e18 <-- verimlilik	6,237	,029	
e24 <-- e30	25,045	,118	e18 <-- kariyer	5,107	,035	
e24 <-- e29	21,515	-,124	e18 <-- ucret	6,181	-,029	
e24 <-- e28	5,918	-,061	e18 <-- e32	5,072	,039	
e24 <-- e27	4,456	-,047	e18 <-- e23	7,309	-,052	
			e18 <-- e22	11,342	-,051	
			e18 <-- e20	5,570	,053	
			e17 <-- kariyer	11,452	,059	
			e17 <-- egitim	9,734	-,042	
			e17 <-- e34	6,566	-,046	

EK – 3 DEVAM

<--> e32	36,981	,117	<--> e18	8,356	-,055
e17 <--> e30	4,006	-,038	e11 <--> e16	10,739	-,058
e17 <--> e29	33,027	,125	e11 <--> e15	16,769	,065
e17 <--> e28	15,793	,081	e11 <--> e14	15,376	-,073
e17 <--> e24	5,838	-,064	e11 <--> e12	14,259	,067
e17 <--> e22	22,621	-,081	e10 <--> verimlilik	8,482	,032
e17 <--> e21	21,797	-,089	e10 <--> oryantasyon	6,279	-,031
e17 <--> e20	10,853	,083	e10 <--> e30	5,380	,038
e17 <--> e19	31,684	,104	e10 <--> e25	6,086	-,047
e17 <--> e18	16,121	,078	e10 <--> e24	12,058	,079
e16 <--> egitim	9,661	-,034	e10 <--> e19	5,304	-,036
e16 <--> oryantasyon	20,266	,053	e10 <--> e18	10,015	,052
e16 <--> e33	5,658	,036	e10 <--> e15	5,524	-,032
e16 <--> e24	5,040	-,050	e9 <--> kariyer	8,104	-,063
e16 <--> e23	17,825	,075	e9 <--> ucret	39,089	,105
e16 <--> e22	5,786	-,034	e9 <--> oryantasyon	6,811	-,048
e16 <--> e20	5,438	,049	e9 <--> e30	15,451	,096
e15 <--> verimlilik	13,799	-,036	e9 <--> e29	6,884	-,073
e15 <--> kariyer	7,151	-,035	e9 <--> e28	13,330	-,095
e15 <--> e32	11,271	-,048	e9 <--> e27	6,821	-,060
e15 <--> e29	10,701	-,053	e9 <--> e26	31,901	,141
e15 <--> e28	7,584	-,042	e9 <--> e25	13,063	-,103
e15 <--> e22	15,741	,051	e9 <--> e24	32,955	,195
e15 <--> e21	4,270	,030	e9 <--> e23	8,391	-,079
e15 <--> e20	8,184	-,054	e9 <--> e21	7,357	,066
e15 <--> e18	15,605	-,057	e9 <--> e19	9,571	,073
e14 <--> ucret	10,292	-,037	e9 <--> e16	9,547	-,071
e14 <--> e30	4,959	,037	e9 <--> e15	12,528	,072
e14 <--> e22	4,701	-,032	e9 <--> e14	6,469	-,061
e14 <--> e20	4,337	,046	e9 <--> e13	18,277	-,117
e14 <--> e19	11,234	-,054	e9 <--> e12	7,086	,061
e14 <--> e18	6,339	,042	e9 <--> e10	4,933	,052
e14 <--> e17	5,614	-,045	e8 <--> e29	12,979	,077
e13 <--> kariyer	15,858	,068	e8 <--> e24	6,365	-,066
e13 <--> ucret	6,072	-,032	e8 <--> e22	10,945	-,056
e13 <--> e33	6,175	,045	e8 <--> e21	4,735	-,041
e13 <--> e30	20,163	-,085	e8 <--> e17	10,268	,068
e13 <--> e28	12,159	,071	e8 <--> e16	16,293	,071
e13 <--> e25	12,601	,079	e8 <--> e13	9,301	-,064
e13 <--> e24	4,096	-,053	e7 <--> kariyer	7,515	,050
e13 <--> e22	5,988	-,042	e7 <--> ucret	15,574	-,055
e13 <--> e15	10,731	-,052	e7 <--> egitim	16,149	,056
e13 <--> e14	17,700	,078	e7 <--> e28	10,550	,070
e12 <--> egitim	7,165	,029	e7 <--> e23	5,513	,053
e12 <--> e34	5,148	-,033	e7 <--> e22	14,035	-,068
e12 <--> e16	5,599	-,035	e7 <--> e21	11,037	-,067
e12 <--> e15	24,210	,065	e7 <--> e15	6,052	,042
e11 <--> e25	7,798	-,062	e7 <--> e14	6,138	,049
e11 <--> e22	16,590	,069	e7 <--> e11	6,433	-,057

EK – 3 DEVAM

	<-->	e8	38,236	,137
e6	<-->	kariyer	4,885	,038
e6	<-->	ucret	4,523	-,028
e6	<-->	egitim	4,310	-,027
e6	<-->	e32	4,311	,039
e6	<-->	e28	9,812	,063
e6	<-->	e26	4,745	-,042
e6	<-->	e24	6,136	-,065
e6	<-->	e23	7,375	-,057
e6	<-->	e20	7,775	-,069
e6	<-->	e9	6,712	-,070
e5	<-->	kariyer	11,599	-,058
e5	<-->	ucret	17,920	,055
e5	<-->	e33	8,715	,053
e5	<-->	e30	16,368	-,076
e5	<-->	e28	7,437	-,055
e5	<-->	e23	6,729	-,055
e5	<-->	e22	8,147	,048
e5	<-->	e21	9,512	,058
e5	<-->	e20	24,338	-,123
e5	<-->	e19	17,165	,076
e5	<-->	e16	15,634	-,070
e5	<-->	e15	20,099	,071
e5	<-->	e14	5,681	-,044
e5	<-->	e10	14,790	-,070
e5	<-->	e7	12,176	-,078
e4	<-->	verimlilik	4,753	,023
e4	<-->	kariyer	5,545	-,033
e4	<-->	egitim	5,905	-,026
e4	<-->	e28	6,126	-,041
e4	<-->	e22	5,176	,032
e4	<-->	e11	8,792	,052
e4	<-->	e7	22,574	-,088
e4	<-->	e5	15,594	,068
e3	<-->	kariyer	4,775	-,039
e3	<-->	ucret	29,746	,074
e3	<-->	e29	14,976	-,086
e3	<-->	e28	15,995	-,084
e3	<-->	e22	11,675	,060
e3	<-->	e21	15,159	,076
e3	<-->	e16	20,487	-,083
e3	<-->	e8	21,246	-,100
e3	<-->	e7	33,469	-,134
e3	<-->	e5	38,657	,135
e3	<-->	e4	29,551	,098
e2	<-->	ucret	6,483	-,037
e2	<-->	e32	10,678	-,069
e2	<-->	e30	8,607	,062
e2	<-->	e23	6,182	,058

calisma27072019.amw

	<-->	e20	9,258	,084
e2	<-->	e19	25,600	-,103
e2	<-->	e17	13,609	-,087
e2	<-->	e16	30,006	,108
e2	<-->	e14	7,435	,056
e2	<-->	e11	9,962	-,074
e2	<-->	e9	10,416	-,097
e2	<-->	e5	14,278	-,088
e2	<-->	e4	7,942	-,054
e1	<-->	e23	10,025	,065
e1	<-->	e16	21,485	,080
e1	<-->	e15	7,043	-,041
e1	<-->	e13	5,061	,046
e1	<-->	e8	4,268	-,042
e1	<-->	e6	8,011	-,057
e1	<-->	e5	4,189	-,042
e1	<-->	e2	8,458	,066

EK – 4 MODIFICATION INDICES SONUÇLARI

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change				
e34 <--> verimlilik	4,087	,019	e20 <--> e27	5,466	-,048	
e33 <--> oryantasyon	5,054	,026	e20 <--> e24	20,635	,124	
e33 <--> e34	5,727	,033	e20 <--> e22	6,217	-,046	
e32 <--> kariyer	17,907	,062	e19 <--> verimlilik	9,029	-,032	
e32 <--> egitim	11,909	-,041	e19 <--> ucret	17,171	,049	
e31 <--> kariyer	4,387	,026	e19 <--> egitim	15,755	-,046	
e31 <--> e32	5,167	,034	e19 <--> e34	7,998	-,044	
e30 <--> egitim	9,094	,033	e19 <--> e30	14,803	-,061	
e30 <--> e33	9,981	-,046	e19 <--> e25	7,787	,054	
e29 <--> e32	23,268	,091	e19 <--> e24	7,727	-,058	
e29 <--> e30	9,154	-,053	e19 <--> e23	6,465	-,047	
e28 <--> verimlilik	4,593	,024	e19 <--> e22	12,033	,048	
e28 <--> kariyer	4,594	,032	e18 <--> verimlilik	4,926	,024	
e28 <--> ucret	20,173	-,058	e18 <--> e23	13,361	-,068	
e28 <--> e34	4,039	-,033	e18 <--> e22	5,653	-,034	
e28 <--> e32	6,598	,046	e17 <--> kariyer	7,464	,043	
e28 <--> e29	35,953	,115	e17 <--> egitim	13,627	-,047	
e26 <--> e31	4,360	,028	e17 <--> e34	7,974	-,048	
e25 <--> verimlilik	7,441	-,034	e17 <--> e32	33,501	,109	
e25 <--> ucret	6,448	,036	e17 <--> e29	27,316	,105	
e25 <--> egitim	6,107	-,034	e17 <--> e28	11,011	,064	
e25 <--> oryantasyon	7,963	,041	e17 <--> e22	6,501	-,039	
e25 <--> e31	6,357	,043	e17 <--> e21	4,855	-,038	
e25 <--> e30	18,324	-,079	e17 <--> e20	5,453	,056	
e24 <--> kariyer	12,452	-,063	e17 <--> e19	20,426	,082	
e24 <--> ucret	8,778	,045	e17 <--> e18	7,267	,049	
e24 <--> egitim	8,559	,042	e16 <--> egitim	13,585	-,039	
e24 <--> e32	5,791	-,051	e16 <--> oryantasyon	24,967	,058	
e24 <--> e31	7,525	-,050	e16 <--> e33	4,860	,032	
e24 <--> e30	20,092	,088	e16 <--> e23	16,082	,071	
e24 <--> e29	5,456	-,053	e16 <--> e20	4,504	,044	
e23 <--> ucret	36,454	-,083	e16 <--> e19	5,158	-,035	
e23 <--> egitim	21,996	,061	e15 <--> verimlilik	11,052	-,030	
e23 <--> e33	5,513	,041	e15 <--> kariyer	6,500	-,031	
e23 <--> e32	6,750	-,050	e15 <--> e32	11,371	-,049	
e22 <--> e29	8,197	-,045	e15 <--> e29	10,559	-,051	
e21 <--> kariyer	7,150	-,036	e15 <--> e28	6,794	-,039	
e21 <--> e30	11,278	,050	e15 <--> e22	10,378	,039	
e21 <--> e29	9,602	-,054	e15 <--> e20	6,570	-,048	
e21 <--> e28	12,202	-,058	e15 <--> e18	12,739	-,051	
e20 <--> egitim	7,381	,042	e14 <--> ucret	9,193	-,037	
e20 <--> oryantasyon	5,286	-,038	e14 <--> e30	5,036	,035	
e20 <--> e31	8,967	-,057	e14 <--> e19	13,522	-,060	
e20 <--> e30	11,101	,069	e14 <--> e18	5,942	,040	
			e14 <--> e17	7,319	-,049	
			e13 <--> kariyer	17,543	,068	
			e13 <--> ucret	6,220	-,035	
			e13 <--> e33	4,925	,039	
			e13 <--> e31	8,621	,048	

EK – 4 DEVAM

<--> e30	24,562	-,088	<--> e22	5,422	-,036
e13 <--> e28	10,611	,065	e8 <--> e17	10,053	,064
e13 <--> e25	10,991	,073	e8 <--> e16	12,978	,062
e13 <--> e15	10,139	-,051	e8 <--> e13	11,356	-,070
e13 <--> e14	17,536	,078	e7 <--> kariyer	5,339	,038
e12 <--> egitim	8,408	,031	e7 <--> ucret	9,627	-,044
e12 <--> oryantasyon	5,319	-,027	e7 <--> egitim	10,696	,044
e12 <--> e34	4,977	-,033	e7 <--> e28	8,405	,059
e12 <--> e31	5,790	-,033	e7 <--> e22	5,869	-,040
e12 <--> e30	5,602	,035	e7 <--> e15	6,845	,043
e12 <--> e22	5,866	,032	e7 <--> e14	4,990	,043
e12 <--> e21	6,020	-,037	e7 <--> e11	6,552	-,056
e12 <--> e16	6,040	-,036	e7 <--> e8	29,765	,115
e12 <--> e15	25,606	,067	e6 <--> kariyer	4,688	,035
e11 <--> e25	6,953	-,058	e6 <--> egitim	4,879	-,029
e11 <--> e22	17,813	,068	e6 <--> e32	4,000	,038
e11 <--> e18	7,572	-,052	e6 <--> e28	6,273	,049
e11 <--> e16	11,054	-,058	e6 <--> e23	8,396	-,061
e11 <--> e15	17,840	,067	e6 <--> e20	8,850	-,073
e11 <--> e14	14,707	-,071	e6 <--> e9	5,515	-,064
e11 <--> e12	15,205	,070	e5 <--> kariyer	5,261	-,034
e10 <--> verimlilik	6,167	,026	e5 <--> e33	8,867	,048
e10 <--> oryantasyon	4,875	-,027	e5 <--> e30	12,200	-,058
e10 <--> e34	4,435	,032	e5 <--> e20	20,995	-,105
e10 <--> e25	4,911	-,042	e5 <--> e19	16,149	,070
e10 <--> e24	8,657	,059	e5 <--> e16	5,228	-,037
e10 <--> e19	7,221	-,043	e5 <--> e15	19,649	,066
e10 <--> e18	8,935	,048	e5 <--> e14	4,776	-,038
e10 <--> e15	5,238	-,031	e5 <--> e10	10,690	-,055
e9 <--> kariyer	12,871	-,075	e5 <--> e6	6,252	,049
e9 <--> ucret	40,719	,114	e4 <--> verimlilik	4,730	,022
e9 <--> oryantasyon	5,178	-,041	e4 <--> kariyer	7,353	-,037
e9 <--> e30	16,347	,093	e4 <--> ucret	6,400	,030
e9 <--> e29	4,018	-,053	e4 <--> egitim	4,947	-,025
e9 <--> e28	9,248	-,078	e4 <--> e28	7,100	-,045
e9 <--> e26	10,008	,070	e4 <--> e22	6,498	,035
e9 <--> e25	7,984	-,080	e4 <--> e11	9,125	,055
e9 <--> e24	10,862	,100	e4 <--> e7	23,430	-,089
e9 <--> e23	6,919	-,072	e4 <--> e5	6,404	,042
e9 <--> e21	5,382	,053	e3 <--> ucret	14,459	,051
e9 <--> e19	13,720	,089	e3 <--> e29	15,876	-,079
e9 <--> e16	10,119	-,072	e3 <--> e28	8,564	-,056
e9 <--> e15	13,171	,075	e3 <--> e24	6,812	,059
e9 <--> e14	6,278	-,060	e3 <--> e21	4,029	,034
e9 <--> e13	17,783	-,115	e3 <--> e16	8,949	-,051
e9 <--> e12	7,611	,063	e3 <--> e8	17,060	-,082
e9 <--> e10	5,104	,053	e3 <--> e7	18,314	-,090
e8 <--> e29	10,886	,067	e3 <--> e4	22,289	,082
e8 <--> e24	4,114	-,046	e2 <--> ucret	4,802	-,033

EK – 4 DEVAM

	<-->	e32	9,698	-,066
e2	<-->	e30	6,184	,049
e2	<-->	e24	5,587	,061
e2	<-->	e23	5,799	,056
e2	<-->	e20	9,654	,084
e2	<-->	e19	23,150	-,099
e2	<-->	e17	14,975	-,088
e2	<-->	e16	27,291	,101
e2	<-->	e14	6,538	,052
e2	<-->	e11	9,482	-,072
e2	<-->	e9	9,460	-,092
e2	<-->	e5	12,121	-,075
e2	<-->	e4	6,127	-,049
e1	<-->	e23	8,682	,060
e1	<-->	e16	18,121	,072
e1	<-->	e15	6,297	-,039
e1	<-->	e13	4,457	,043
e1	<-->	e8	6,700	-,051
e1	<-->	e6	8,120	-,058
e1	<-->	e4	5,995	,042
e1	<-->	e3	4,495	,042
e1	<-->	e2	7,223	,060

EK – 5 REVİZE EDİLMİŞ ANKET SORULARI

Sayın Çalışan, Bu anket formu, Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı'nda öğrenim gören Habibe Ağaoğlu'nun hazırlamakta olduğu Yüksek Lisans Tezi kapsamında "İnsan Kaynakları Süreçlerinin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi" üzerine yaptığı araştırmanın deneysel kısmıdır. Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış olarak tanımlanabilecek bir cevabı yoktur. Soruların samimiyetle cevaplandırılması, istatistiksel olarak anlamlı bir modelin geliştirilmesine yardımcı olacak ve çalışanların verimliliğini arttıracak şekilde insan kaynakları süreçlerinin düzenlenmesi konusundaki çalışmalara fayda sağlayacaktır. Ankete katılımınız için teşekkür ederiz. Saygılarımızla,						
BÖLÜM 1 Anketin ilk bölümünde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.						
Cinsiyetiniz	Kadın ()		Erkek ()			
Yaşınız	20 yaş ve altı ()	21-30 Yaş ()	31-40 Yaş ()	41 yaş ve üstü ()		
Mezuniyet Durumunuz	Ortaokul ()	Lise ()	Ön Lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
Bu işyerinde çalışma süreniz	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	15 yıldan fazla ()	
BÖLÜM 2 Anketin ikinci bölümünde İnsan Kaynakları Süreçlerine yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.						
#	Oryantasyon (Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerle katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Oryantasyon eğitiminin detaylı olması sayesinde iş çıktılarımla daha doğru yapmaktayım.					
2	Oryantasyon eğitimim sayesinde her departmandan çalışma arkadaşlarımı tanıyıp işimle ilgili sonuca daha hızlı ulaşıyorum.					
3	Oryantasyon eğitimi veren çalışanlar donanıma sahiptir ve iş tecrübelerini aktarmışlardır.					
4	Oryantasyon eğitiminin işimle ilgili bilgi birikimime katkı sağlayıp çalışma ortamında verimliliğimi arttırmıştır.					

EK – 5 DEVAM

	Eğitim Süreci(Hizmet İçi Eğitim) (Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5	Aldığım eğitimler sayesinde yeni yetkinlikler kazanmaktayım.					
6	Mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri ile iş sonuçlarımız iyileştirilmektedir.					
7	Aldığımız eğitimler iş motivasyonumuzu etkileyip hata oranımızı azaltmaktadır.					
8	Aldığımız eğitimler ile problemleri kısa sürede çözebilmekteyiz.					
	Ücret Yönetimi (Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9	Firmamda adil ücret politikasının olması iş motivasyonumu arttırmaktadır.					
10	Aldığım ücretin başka şirketlerdeki benzer işlerle karşılaştığımda benzer olması işime daha çok sahip çıkmamı sağlamaktadır.					
11	İş çıktılarımdaki düşük hata oranı, sonuç odaklılık ve hızlı sonuca ulaşma ücret artışıyla ödüllendirilmektedir.					
12	Ücretimdeki artışın çalışma tempomu ve verimliliğimi etkilediğini düşünüyorum.					
	Kariyer Yönetimi (Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13	Tarafıma sunulan kişisel kariyer gelişim planı doğrultusunda belirlediğim hedefler çalışma tempomu etkilemektedir.					
14	Yöneticim, performansımı değerlendirmekte ve sonuçları tarafıma bildirerek iş sonuçlarımı iyileştirmektedir.					
15	Terfi yolu ile çalışanlara yükselme olanağının verilmesi çalışan performansının yüksek olmasını sağlamaktadır.					
16	Terfi ve yükselme adımlarının paylaşılması etkinliğimi, verimliliği arttırmaktadır.					
	Çalışan Verimliliği (Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17	İş sonuçlarımda hata oranım düşüktür, problem çıktığında hızla çözerim.					
18	Yaptığım devamsızlık oranım ve iş yerindeki kayıp zaman oranım düşüktür.					
19	Performans değerlendirme raporu sonucum %60'ın üstündedir.					
20	Bireysel çalışmalarımı termin süresi içinde zamanında tamamlamaktayım.					

EK – 6 ETİK KURUL ONAYI

Evrak Kayıt Tarihi: 18.09.2019

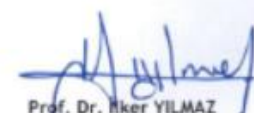
Protokol No: 36325

Tarih: 25.10.2019



ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ FEN VE MÜHENDİSLİK BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Yüksek Lisans Tez Çalışması
KONU:	Fen Bilimleri
BAŞLIK:	İnsan Kaynakları Süreçlerinin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Doç. Dr. Nil ARAS
TEZ YAZARI:	Habibe AĞAOĞLU
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu

 Prof. Dr. Mustafa ŞENYEL (Başkan / Fen Fak.)	
 Prof. Dr. Müfide BANAR (Başkan Yardımcısı-Mühendislik Fak.)	 Prof. Dr. Kıymet GÜVEN (Fen Fak.)
 Prof. Dr. Gülgün YILMAZ (Porsuk Meslek Yüksekokulu)	 Prof. Dr. Tahir Hikmet KARAKOÇ (Havacılık ve Uzay Bilimleri Fak.)
 Prof. Dr. Ruşen YAMAÇLI (Mimarlık ve Tasarım Fak.)	 Prof. Dr. İker YILMAZ (Spor Bilimleri Fak.)

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Habibe AĞAOĞLU

Yabancı Dil : İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı : Bursa / 04.06.1992

E-Posta : habibeagaoglu1@gmail.com

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2016, Anadolu Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği
- 2019, İnsan Kaynakları Uzmanı, YILPORT HOLDİNG, İnsan Kaynakları Departmanı
- 2018, İnsan Kaynakları Uzmanı, ÇİMTAŞ, İnsan Kaynakları Departmanı

Ödülleri:

- 2016, Birincilik, Bölüm Birinciliği, Anadolu Üniversitesi/Endüstri Mühendisliği