

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞYERİNDE ÖĞRENMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Menekşe Merve AÇIKÖZ

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞYERİNDE ÖĞRENMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Menekşe Merve AÇIKÖZ

Öğrenci No:

140778106

Danışman:

Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşyerinde Öğrenmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 05.05.2018

Menekşe Merve AÇIKÖZ



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

05. / 05. / 2018.

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **140778106** numaralı **Menekşe Merve AÇIKÖZ**'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşyerinde Öğrenmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (15.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

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


DANIŞMAN
Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Doç. Dr. Erkan ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Menekşe Merve AÇIKÖZ
Danışmanı : Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2018
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Eğitim, Hizmet İçi Eğitim, Çalışan Performansı, İşyerinde Öğrenme

ÖZ

İŞYERİNDE ÖĞRENMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın amacı işyerinde öğrenmenin çalışan performansına etkisini analiz etmektir. Eğitim, çalışanın becerilerini geliştirir, kendine olan güvenini artırır, işin kalitesini yükseltir. Öğrenen çalışan daha az hata yapmaktadır ve iş kazasına yakalanma oranı da azalmaktadır. Bu sebeple işyerinde öğrenmenin çalışanların performansına olan etkisinin analiz edilmesi önemlidir.

Araştırma için anket formu tasarlanmıştır. Anket işyerinde öğrenme (informal öğrenme, tesadüfen öğrenme, formal öğrenme), görev performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşısı iş davranışı faktörlerinden oluşmaktadır. Anket İstanbul'da küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki 313 kişi tarafından cevaplanmıştır.

Kullanılan değişkenlerin boyutlarının tespit edilmesi amacıyla her bir ölçeğe Faktör Analizi yapılmıştır. Değişkenlerin tutarlılığının ölçülmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü, ölçeklerin güvenilirlik testinde Alpha Modeli kullanılmıştır. Ayrıca Korelasyon analizi, Pearson Korelasyon Analizi, Regresyon, Çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Sonuç olarak araştırmadan elde edilen bulgulara göre işyerinde öğrenme ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu desteklenmiştir ve işyerinde öğrenme çalışan performansını arttırmaktadır. Ancak çalışanlara ait demografik değişkenlerin iş performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Name and Surname : Menekşe Merve AÇIKÖZ
Supervisor : Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
Degree and Date : Master, 2018
Major : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Education, Inservice Training, Employee Performance,
Workplace Learning

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORKPLACE LEARNING ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A RESEARCH IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

The purpose of this study is to analyze the effect of the learner's performance on the workplace. Education improves employee skills, increases self-confidence, and improves quality of work. The learning employee is making fewer mistakes and the rate of catching work accidents is also decreasing. For this reason, it is important to analyze the effect of the workplace learning on the performance of the employees.

Survey form is designed for research. The questionnaire consists of factors such as learning at workplace (informal learning, non-formal learning, formal learning), task performance, contextual performance and anti-productivity behavior. The survey was answered by 313 people in small and medium-sized enterprises in Istanbul.

Factor Analysis was performed on each scale to determine the dimensions of the used variables. In order to measure the consistency of the variables, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) criterion was used in the Alpha Model to test the reliability of the scales. Correlation analysis, Pearson Correlation Analysis, Regression, Multiple regression analysis were also applied.

As a result, it is supported that there is a positive and meaningful relationship between learning and working performance at the workplace according to the findings obtained without research, and the learning performance of the workplace is increased. However, demographic variables of employees did not have any significant effect on job performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ YERİNDE ÖĞRENME	3
1.1.Öğrenme Çeşitleri	3
1.1.1. Formal Öğrenme.....	3
1.1.2. Non-Formal Öğrenme/İnformal Öğrenme	3
1.1.3. Tesadüfen Öğrenme.....	4
1.2. İş Yaşamında İnformal Öğrenme	4
1.3. İnformal Eğitim ve Formal Eğitim Arasındaki Farklar.....	5
1.4. Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Yararları.....	6
1.4.1. Personel Açısından Yararları.....	7
1.4.2. Kurum Açısından Yararları	8
1.4.3. Yönetici Açısından Yararları.....	8
1.4.4. Toplum Açısından Yararları.....	8
1.5. Hizmet İçi Eğitim Tanımı	9
1.6. Hizmet İçi Eğitimin Önemi.....	9
1.7. Eğitimin Çalışanlar Açısından Önemi	9
1.8. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	10
1.9. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması	11
1.10. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Düzenlenmesi.....	12
1.11. Eğitim İhtiyacının Analizi.....	12
1.12. Eğitim İçeriğinin Belirlenmesi.....	12
1.13. Eğitimcilerin ve Eğitimleceklerin Belirlenmesi	13

1.14. Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi.....	13
1.15. Hizmet İçi Eğitim Uygulama Yöntemleri	14
1.15.1. İşbaşında Eğitim	14
1.15.1.1. İşe Adaptasyon (Oryantasyon) Eğitimi.....	15
1.15.1.2. Rotasyon Eğitimi	19
1.15.1.3. Koçluk (Yönlendirme) Eğitimi	24
1.15.1.4. Staj Yoluyla Eğitim	26
1.15.1.5. Yetki Göçerme Eğitimi	27
1.15.2. İş Dışında Eğitim	30
1.16. Hizmet İçi Eğitimin Verimlilik ve Kaliteyi Arttırıcı Etkisi	33

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	34
2.1. Performans Kavramı ve Tanımı	34
2.2. Görev Performansı	35
2.3. Bağlamsal Performans	35
2.4. Üretkenlik Karşısı İş Davranışı	36
2.5. Performans Değerleme.....	37
2.6. Performans Değerlemenin Önemi.....	37
2.6.1. Performans Değerlemenin Çalışanlar Açısından Önemi.....	38
2.6.2. Performans Değerlemenin Yöneticiler Açısından Önemi	38
2.6.3. Performans Değerlemenin Kurumlar Açısından Önemi	39
2.7. Performans Türleri	40
2.7.1. Nitel Performans.....	40
2.7.2. Nicel Performans	40
2.8. Performans Değerleme Kimler Tarafından Yapılabilir.....	40
2.9. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar.....	43
2.10. Performansı Etkileyen Etmenler	44
2.11. Performans Değerleme Yöntemleri.....	48
2.11.1. Grafiksel Dereceleme Yöntemi	49
2.11.2. Karşılaştırma Yöntemi.....	50
2.11.3. Zorunlu Dağılım Yöntemleri	51
2.11.4. Kritik Olay Yöntemi	52
2.11.5. Kontrol Listesi Yöntemi	53
2.11.6. 360 Derece Geribildirim Yöntemi.....	54
2.11.7. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme	55
2.11.8. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi	55
2.11.9. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi	55
2.12. Eğitimle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.....	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ YERİNDE ÖĞRENMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNİN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ARAŞTIRILMASI58

3.1. Araştırmanın Amacı	58
3.2. Araştırmanın Kısıtları.....	58
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	58
3.4. Araştırmanın Bulguları.....	59
3.4.1. Demografik Özellikler	60
3.4.2. Değişkenlere Ait Temel İstatistikler.....	62
3.4.3. Faktör Analizi	65
3.4.4. İşyerinde Öğrenmenin Alt Boyutları	65
3.4.5. Çalışan Performansının Alt Boyutları	67
3.4.6. Korelasyon Analizi	69
3.4.7. Regresyon Analizi	71
3.4.8. Çoklu Regresyon Analizi	73
3.4.9. Anket Formu.....	74
SONUÇ	75
KAYNAKÇA.....	77
EKLER	84
EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	84

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Oryantasyon Eğitim Programı İçeriği.....	19
Tablo 2. Grafik Değerlendirme Form Örneği	49
Tablo 3. Karşılaştırma Yöntemi Form Örneği	51
Tablo 4. Zorunlu Dağılım Yöntemi Form Örneği.....	52
Tablo 5. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği	53
Tablo 6. Kontrol Listesi Örneği	54
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	60
Tablo 8. Katılımcıların İfadelerine Katılım Derecelerinin Ortalama Ve Standart Sapması.....	61
Tablo 9. İşyerinde Öğrenmenin Alt Boyutları (%)	63
Tablo 10. Çalışan Performansının Alt Boyutları (%).....	64
Tablo 11. İşyerinde Öğrenmenin Alt Boyutları İçin Faktör Analizi	66
Tablo 12. Çalışan Performansının Alt Boyutları İçin Faktör Analizi	68
Tablo 13. H1: İşyerinde Öğrenme İle Çalışan Performansı Arasında Pozitif ve Anlamlı Bir İlişki Vardır Hipotezi İçin Korelasyon Analizi	70
Tablo 14. H2: İşyerinde Öğrenme Çalışan Performansını Artırır Hipotezi İçin Regresyon Analizi	71
Tablo 15. H3a: İşyerinde Öğrenme Çalışanların Görev Performansını Artırır Hipotezi İçin Regresyon Analizi	71
Tablo 16. H3b: İşyerinde Öğrenme Çalışanların Bağlamsal Performansını Artırır Hipotezi İçin Regresyon Analizi	72
Tablo 17. H3c: İşyerinde Öğrenme Çalışanların Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarını Azaltır Hipotezi İçin Regresyon Analizi	72
Tablo 18. H4: İşyerinde Öğrenme Çalışanların Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Çalışan Performansını Etkilemektedir Hipotezi İçin Çoklu Regresyon Analizi	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Başarıyı Belirleyen Etmenler ve Etmenler Arası İlişkiler.....	45
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	59



KISALTMALAR

- Çev.** : Çeviren
İK : İnsan Kaynakları
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin
s. : Sayfa Sayısı
vb. : Ve Benzeri
vs. : Vesaire



GİRİŞ

Çağımızda bilim ve teknoloji alanında sürekli yeni gelişmeler yaşanmaktadır. Bu durum toplumsal hayatta ve iş hayatımızda pek çok şeyin değişmesine ve yenilenmesine sebep olmuştur. Bu değişim ve gelişme bilgiyi de etkilemektedir. Bazı alanlarda bilgide hızlı bir değişim yaşanırken, bazı alanlarda bilgi güncelliğini tamamen yitirebilir. Bu sebeple toplum ve işletmeler, öğrenmeye ve değişikliğe açık, yeni bir insan profiline gereksinim duymaktadır. Yaşam boyu öğrenme becerisine sahip insanlar ön plana çıkmaktadır.

Ayakta kalmayı başarabilmek için işletmeler sektördeki yenilikleri takip etmektedir ve bunları takip edip çabuk bir şekilde işyerinde uygulayabilen personeller ile çalışmayı tercih etmektedir. Bu noktada çalışanlar ve işletmeler için işyerinde öğrenme konusunun önemi artmaktadır.

İşverenler, bireyleri işe aldıktan sonra kendi hazırladıkları eğitim programları ile desteklemeye devam etmektedir. İş için ihtiyaç duyulan eğitimler önceden gerekli görülen kişiler tespit edilerek planlanır. Plana uygun şekilde çalışanlar işbaşında veya teknolojiyen de faydalanılan sınıflarda eğitim almaktadır. Eğitim gören çalışanlar, yeni bilgileri ile kendilerine daha güvenen şekilde iş hayatlarında faaliyet göstermektedirler. Kısaca eğitim çalışanın becerilerini geliştirir, kendine olan güvenini artırır, işin kalitesini yükseltir. İş daha iyi yapmaya başlayan çalışanın aldığı eğitim sayesinde performansında da artış olmaktadır. Okul hayatında öğrendiklerinin sonrasında işyerinde öğrenmeye devam eden çalışanın sahip olacağı yüksek performans beraberinde işletmenin verimini de etkilemektedir. Ayrıca işin gereklerini ve işletmenin kurallarını öğrenen çalışan daha az hata yapmaktadır ve iş kazasına yakalanma oranı da azalmaktadır. Bu sebeple işyerinde öğrenmenin çalışanların performansına olan etkisinin analiz edilmesi çalışan ve işveren açısından önemlidir.

Çalışmanın birinci bölümde işyerinde öğrenme, formal öğrenme, formal olmayan öğrenme, tesadüfi öğrenme, hizmet içi eğitim kavramı, işbaşı eğitim yöntemleri açıklanmıştır. İkinci bölümde çalışan performansı, bağlamsal performans, görev performansı, performans değerlendirme, performans değerlendirme yöntemleri konularından bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde iş yerinde öğrenmenin çalışan

performansına etkisinin küçük ve orta ölçekli işletmelerde araştırılması amacıyla yapılan anket analiz edilmektedir.

Zeyyat Sabuncuoğlu'na göre eğitim, değişim sürecidir. Kişilerin işletmedeki görevlerini daha başarılı yapabilmesini sağlayan, onlara mesleki anlamda da katkı sağlayan, onların tutum ve davranışlarında olumlu anlamda gelişmeler sağlamayı hedefleyen, sahip oldukları bilgi ve becerileri arttıran eylemlerin bütünüdür (Sabuncuoğlu 2005, 124-125). İsmet Barutçugil'e göre eğitim kişinin işe başlarken sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışlar ile işte ihtiyaç duydukları arasındaki farkın ortadan kaldırılması aşamasıdır (Barutçugil 2016, 298).

Performans, çalışan kişilerin bilgi, beceri, yetenek ve kapasitelerine bağlı olarak bir görevi yerine getirmesidir (Güney 2015, 182). Çalışanın başarısı onun performansıdır. Performans değerlendirme ise önceden belirlenen hedeflerin ne kadarının çalışan tarafından başarılabildiği ile ilgili bir durumdur. Performans değerlendirme, işletmelerin üretim miktarına ve hizmetine, kısacası işletmenin başarısına çalışanların katkılarının değerlendirildiği planlı bir süreçtir (Sabuncuoğlu 2005, 184).

Bu çalışmanın amacı işyerinde öğrenmenin çalışan performansına etkisini analiz etmektir. Bunun için tasarlanan anket formu (beşli Likert ölçeği kullanılmıştır) İstanbul'da küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki 313 kişi tarafından cevaplanmıştır. Anket için yapılan korelasyon analizi sonucuna göre işyerinde öğrenme ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan regresyon analizine göre de işyerinde öğrenme çalışan performansını arttırmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre demografik değişkenlerin iş performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ YERİNDE ÖĞRENME

Basitçe anlatmak gerekirse eğitim çalışana çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler kazandırır. Eğitim, kişilerin davranışlarını düşünmesini ve gerekirse değiştirmesini sağlayan, beraberinde çalışmalarını daha verimli yapabilmesini de sağlayan bir etkinliktir. Eğitim kesin olarak çalışanların daha üretken, verimli olmasını sağlar. Bilgi ve becerilerini arttırır. Yapılan işin kalitesini de etkiler. Eski çalışanlar içinde yeniliğe, yeni bilgiye, yeni makineye vs. alışmasına yardımcı olur. Bu da onların hata yapmasını engeller, hatalı üretim veya iş kazası gibi istenmeyen sonuçların önüne eğitimle geçilmiş olunur. Her durumda eğitim kişinin ve işletmenin performansını olumlu yönde etkiler. İşletmenin rakiplerinden geri kalınmasının veya işletmeye ait teçhizatın, en önemlisi de iş gücünün zarar görmesinin de önüne geçilmiş olur. Aynı zamanda en iyi öğrenen, gelişime en açık olan çalışanın da takdir görmesine, kariyerinin ilerlemesine, daha iyi pozisyonda çalışmasına da ortam hazırlanmış olur. Takdir edilen, gelişmiş personelin motivasyonu yüksek olacaktır. Motivasyonu sağlanmış çalışan daha verimli olacaktır. Bu döngü her iki taraf içinde eğitimin önemini arttırmaktadır.

1.1.Öğrenme Çeşitleri

1.1.1. Formal Öğrenme

Formal eğitim (ya da öğrenme) önceden düzenlenmiş, yapısı belirlenmiş, içeriği tasarlanmış bir öğrenme modelidir. Bu eğitim çeşidinin resmi olarak tanınırlığı mevcut olup diploma, sertifika vb. şekilde bu tanınırlık herkesçe kabul edilir. Bu öğrenmede öğrenen açısından bir amaç, kasıt vardır. Öğretici taraf açısından da belli bir müfredat ve kuralları vardır. Aynı zamanda yönetmeliklerle takibi yapılır (Colardyn ve Bjornavold 2004, 71).

1.1.2. Non-Formal Öğrenme/İnformal Öğrenme

Non-formal eğitim (ya da öğrenme) ise kesin olarak öğrenme olarak tasarlanmamıştır ancak öğrenme öğeleri içeren çeşitli etkinlikler ile yapılır. Aslında

formal öğrenmeye benzer çünkü öğrenen açısından yine bir amaç bulunmaktadır. Bu öğrenme çeşidinde kesinleştirilmiş bir ortamda eğitimin yüz yüze yapılması şartı yoktur. Açık öğrenme, uzaktan öğrenme ve mektupla öğrenmeyi non-formal (formal olmayan) eğitim kapsamında düşünebiliriz (Colardyn ve Bjornavold 2004, 71).

1.1.3. Tesadüfen Öğrenme

Bu öğrenme bireyin iş hayatı, aile yaşamı veya serbest zamanlar gibi günlük aktiviteleri ile ilgili öğrenmeleri kapsar. Deneyimsel öğrenme ve kazara öğrenme olarak da bahsedilir. Öğrenmenin diğer çeşitlerinde olduğu gibi belli bir öğrenme amacı ve zamanı yoktur. Öğrenme, diğerlerinde olduğu gibi yapılandırılmamıştır. Öğrenmenin sonunda kişiye tanınırlığı olan bir belge verilmesine de gerek yoktur. Amaçlı olduğu durumlar da olabilir ama büyük oranda amaçsızca, rastgele veya kazara gerçekleşmektedir. Formal eğitimdeki gibi gereklilikler çoğu zaman söz konusu değildir. Örneğin bir müfredata uyulması, ders planı hazırlanması gibi durumlar yoktur. Kişinin kültürel gezilere katılması, bilimsel ve eğitimsel içerikli televizyon programları izlemesi, radyo programları dinlemesi, bu alanlarda gazete veya yayınları okuması da öğrenme faaliyetidir. Bunların belli bir planı, saati yoktur ancak yine de kişi için öğrenme etkinliğidir. İşte bu saydığımız etkinlikler, belli bir müfredat içinde gerçekleşirse o zaman formal ya da non-formal (formal olmayan) bir eğitim süreci haline gelir (Colardyn ve Bjornavold 2004, 71).

1.2. İş Yaşamında İnfomal Öğrenme

Günümüz piyasasının rekabetçi şartlarında kişilerin mevcuttaki bilgileri, şirketlerin ayakta kalmasına veya devam edebilmesine yetmemektedir. Mevcuttaki bilgilerine ilave olarak mutlaka işyerinde yeni bilgiler ve beceriler eklenmelidir. İnfomal öğrenmenin önemi bu noktada daha da artmaktadır. Aslında firmalar uzun zamandır hizmet içi eğitimler vermektedir. Bunlar da çalışan için faydalıdır çünkü yeni mezun birini işe aldığınızda, derslerde öğrendiklerinin dışında farklı bir dünya ile tanışır ve iş hayatında çok daha farklı bilgilere ihtiyaç duyabilir. Sadece yeni mezun olunmasına da gerek yoktur. Her iş kendi içinde çeşitlenir. İş değiştiren biri de yeni başladığı sektörde veya yeni biriminde, yeni bilgi ve becerilere ihtiyaç duyacaktır. Şirketler işyeri eğitimlerine bu sebeple ihtiyaç duyar ama bunların yanında mutlaka

informal öğrenme de olması gerekir. Her zaman yeni bilgi öğrenilmesi için bir sınıfta toplanmayı beklemek, çalışana ve firmaya zaman kaybı yaşatabilir. Yaşam boyu öğrenme kültürünün benimsenmesi gerekmektedir. Günümüzde çoğu firma formal eğitim yöntemlerini benimsemiş olmasına rağmen, aslında formal ve informal eğitim yöntemlerinin birlikte kullanılmasında daha büyük fayda vardır (<http://www.dergimiz.biz/informal-egitim-ve-isyerinde-ogrenme.htm>, E.T: 17.10.2017).

1.3. İnfomal Eğitim ve Formal Eğitim Arasındaki Farklar

- Eğitim kurumlarında ve hizmet içi eğitimlerde (formal öğrenmede) öğretmenler kontroledir ancak işyeri öğrenmesinde kontrolde olan öğrenendir. Formal öğrenmede kasıt vardır fakat işyerinde öğrenme çoğunlukla kasıtsızdır.
- Formal eğitim ve hizmet içi eğitimlerde müfredat, standartlar ve çıktılar vardır ancak işyerinde öğrenmede bunlar yoktur.
- Eğitim kurumlarında ve hizmet içi eğitimlerde öğrenmenin çıktıları önceden tahmin edilebilir ancak işyerinde öğrenmede tahmin edilemez.
- Eğitim kurumlarında ve hizmet içi eğitimlerde öğrenme oldukça açıktır. Öğreten, öğrenene neyi öğrendiğini sorduğunda bunu anlatabilir veya yazılı bir sınav yapıp bunu test edebilir. Öğrenen, öğretmenin sorularına yanıt verebilir. Ancak işyerinde öğrenmede bu direkt olarak test edilemez çünkü öğrenen aslında neyi ne kadar öğrendiğinin kendi sınırlarının farkında değildir.
- Formal eğitim verilen sınıflarda ve hizmet içi eğitimlerde öğretme ve öğretilen şeyin ne olduğu ve yapısına vurgu yapılır ancak işyerinde öğrenmede öğrenenin tecrübeleri önemlidir.
- Formal sınıflarda öğrenme ve hizmet içi eğitim daha çok bireysel öğrenmeye odaklanır. İşyerinde öğrenme, daha işbirlikçi ve birliktelikçidir.
- Formal sınıflarda öğrenmede, spesifik uygulamalardan ziyade genel prensipler uygulanır. Fakat işyerinde öğrenme, çalışanların tecrübelerinin duygusal, bilişsel ve sosyal boyutlarını da içerir.
- Formal ve hizmet içi eğitimde öğrenme, teori ve pratik olarak görülmektedir. İşyerinde öğrenme, teori ve pratikle birlikte bir şeyin nasıl olduğunu bilmeye, ayrıca pratik akla dayanır.

- Eğitim kurumlarında ve hizmet içi eğitimlerde bilginin öğrenilmesi becerinin öğrenilmesinden daha zormuş gibi görünür, bu sebeple bilgiyi öğrenmek için çok fazla zaman ve enerji harcanır. İnformal öğrenme ise kişinin günlük hareketleri ile bir süreklilik meydana getirir ve tecrübeyi uygun bir şekilde yapılandırarak bunu yetenek ve kapasite gelişimine dönüştürür. Bilgi ve beceri ayırımına girmez. Bunun iş hayatına uygulanması, performansın artmasını sağlayacaktır (<http://www.dergimiz.biz/informal-egitim-ve-isyerinde-ogrenme.htm>, E.T:17.10.2017).

1.4. Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Yararları

Çalışma hayatına başlamış bir kişi mesleğinin son gününe kadar mesleğine ilişkin bütün bilgileri, gelişmeleri yakından takip etmelidir ve bunun için eğitime ihtiyaç duymaktadır.

Eğitim alan çalışanın morali yükselir ve iş doyumuna ulaşır. Memnuniyeti yüksek çalışanlar, örgütün başarısına çok daha fazla katkı sağlar. Memnun çalışanlar işlerinden kolay vazgeçmezler, istihdam oranı yüksek olur, yeni işe alım oranı işletme için az olur. Bu sebeple emek kaybı yaşanmaz. Çalışanlar belli bir süre içinde istenilen seviyede bilgi ve beceriye ulaşır. İş bilen çalışanın ayrılması demek, işletme için bu öğrenme süresinin boşa gitmesi anlamına gelir. Yeni gelen çalışana eğitim vermek de zaman kaybı olur. Eski çalışanın bilgisine yenileri eklemek vakit kaybını önleyecektir. Yeterli bilgiye sahip çalışanlar ile kaza ve hata oranı azalır. İşin kalitesi daha yüksek olur. Eğitim, çalışanın üretkenliğini ve verimliliğini önemli oranda artırır. Performansında önemli oranda değişiklik yaşanır. Kısaca bir işletmede çalışanlar ne kadar iyi eğitilirse harcanılan vakit ve diğer kaynaklar azalır, bu da işletme ve çalışan açısından olumlu bir katkı sağlar. Hizmet içi eğitim çalışanın mesleki gelişimine katkı sağlamak amacı ile uygulanır. Üretim maliyetleri azalır, satış ve verilen hizmetin sunumu gelişir. İşletme açısından ürün kalitesi artar, kâr oranları artar.

Bireyin bilgileri güncel olur, eski bilgi ile çalışılmaz, çalışan zamanın gerisinde kalmamış, rekabet piyasasında yerini sağlamlaştırmış olur. Eğitilen, bilgileri güncel, kendine güvenen çalışanlar motivasyonu yüksek çalışanlardır. Örgütlerine daha bağlı

performansları daha yüksek olurlar (<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423910954.pdf>, E.T: 15.10.2017).

1.4.1. Personel Açısından Yararları

Bir işyerinde hizmet içi eğitim uygulamaları, iş görenin eğitim eksikliğini kapatmak, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmak, ürün ve hizmetlerde istenen kaliteyi sağlamak amacıyla planlanmaktadır. Hizmet içi eğitim verilerek, çalışanın bilgi ve becerisi arttırılırken gelişimi sağlanır. Bu sebeple eğitimin başında istenen faydaların, eğitim sonunda sahip olunan faydalarla orantılı olduğu düşünülmektedir. Eğitim yapılırken bireylerde aşağıda kısaca açıklamaya çalıştığımız yararları sağlaması beklenir (Hot 2017, 11-12);

- Çalışan yeteneklerinin ve yapabileceklerinin bilincine varır ve kendisine olan güveni gelişir.
- Çalışan, bireysel ve mesleki gelişimi için en doğru bilgileri alarak kendini daha çok yetiştirir.
- Kişi çalıştığı işletmeyi daha iyi tanır ve yapacağı görev için gerekli kaynak kendisine sağlanarak işletmeye olan uyumu kolaylaşır.
- Çalışanın işine duyduğu memnuniyeti artar ve tatmini gelişir.
- Çalışan yeni kazandığı davranışları sebebi ile daha huzurlu çalışır.
- Çalışanın ihtiyaçları tatmin olduğu için morali ve motivasyonu yükselir.
- Çalışan amaçlara ulaşmak üzere güdülenir.
- Çalışanda aldığı eğitim sonunda terfi ve kazanç artışı olabilir.
- Çalışanın iş ortamına uyum sağlaması kolaylaşır.
- Çalışan mesleki olarak tatmin olduğu için işine olan bağlılığı da artar.
- Çalışan aldığı eğitim sonunda mesleki olarak veya çalıştığı kurumda unvan sahibi olabilir.
- Çalışanın iş kazası yapma oranı düşer.
- Çalışan sağlığı ile ilgili riskleri daha iyi görür ve kendini daha iyi korur.
- Çalışanın gerçekleştirdiği uygulamalar denendiği için, ortaya çıkan durumu gözlemlemek için ayırdığı zaman azalır. Yani yapacağı her iş için deneme yapılması süresi azalmış olur.

Eğitim amacına uygun ve doğru şekilde uygulanırsa, çalışanların güveni, morali, motivasyonu artar ve görevlerini eskiye göre daha istekli yaparlar. Böyle çalışanlar sürekli öğrenmeye, gözlem yapmaya daha açık oldukları için karşılaşılan mesleki olumsuzluklara çok yönlü perspektifle çözüm geliştirebilirler.

1.4.2. Kurum Açısından Yararları

İşyerinde personel devir hızında azalma görülür. Üretimin miktarı ve kalitesi, verimlilik, kar artmaktadır. Maliyetler azalmaktadır. Ayrıca gelişmelere uyum sağlayabilen kalifiye iş gücü artarken, iş kazaları, personel şikayetleri, üretimde hatalar, meslek hastalıkları, arızalar azalmaktadır. İşyerindeki sosyal ilişkiler gelişmektedir. Diğer firmalarla olan rekabette avantaj sağlanmaktadır. Kurumun saygınlığı artmaktadır. Üstler çalışanları daha kolay denetlemektedir (Selimoğlu ve Yılmaz 2009, 5-6).

1.4.3. Yönetici Açısından Yararları

Hizmet içi eğitimini tamamlayan, yetişmiş çalışanın kendine güveni artar ve yaptığı işten daha emin olur. Böyle bir çalışanın hata yapma oranı az olacağından, bunu bilen yönetici için kontrol kolaylığı olur. Böyle yetkinlikleri gelişmiş, daha verimli, kalifiye ve performansı yüksek çalışan ile yönetici daha huzurlu ve güven ilişkisi içinde çalışır. Bu doğrultuda yönetici, zamanını çalışanı kontrol ile değil, işine daha fazla kaliteli zaman ayırarak, mesaisini işin verimliliği ve gelişmesi için kullanabilecektir (Altın 2013, 28).

1.4.4. Toplum Açısından Yararları

Hizmet içi eğitimin yönetici, kurum ve personele faydaları olduğu gibi toplum için de faydaları bulunmaktadır çünkü gelişmiş toplum ancak gelişmiş bireylerden oluşur. Kurumun verdiği eğitimler sayesinde çalışanları farkındalığı, gelişmişliği artacak, bu sayede üretilen yararlı, kaliteli, mal ve hizmetler toplumda artacaktır. Çalışan ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeleri yakalayabilirse, toplumun ihtiyaç duyduğu ekonomik, sosyal ve teknolojik hizmetlerin gelişmelerini sunabilir (Hot 2017, 17-18).

1.5. Hizmet İçi Eğitim Tanımı

Hizmet içi eğitimin birçok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını burada yer verilecektir. Taymaz hizmet içi eğitimi, özel ve tüzel kişilere ait çalışma alanlarında, belirli bir ücret veya maaş karşılığında işe başlamış ve orada çalışan kişilere görevleri için gereken bilgi, beceri ve davranışları kazanmaları için uygulanan eğitim olarak açıklamıştır (Taymaz 1992, 4).

Cahit Tutum ise hizmet içi eğitimi, kamu sektöründe çalışanların verimliliğini arttırmak, işe yatkınlığını sağlamak, ilerideki vazife ve sorumlulukları için onları yetiştirmek maksadı ile kurumun içinde veya dışında, işbaşında ya da iş dışında uygulanan eğitimler olarak açıklamıştır (Altınışık 1996, 331). Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak yukarıda saydığımız tanımların ortak noktasını vermemiz yeterli olacaktır. Hizmet içi eğitim örgütlerinin verimliliğini arttırmak için örgüt üyelerine gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların kazanılması amacı ile verilen eğitimlerdir.

1.6. Hizmet İçi Eğitimin Önemi

Günümüzde insan yaşamını etkileyen birçok unsur günden günde artmaktadır. En önemli olanları ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler ile bunların sebep olduğu sorunlardır. Bireyin yaşadığı toplumla uyum içinde olabilmesi için öncelikle kendisine eğitim-öğretim kurumlarında çeşitli bilgi, beceri ve davranışlar kazandırılır. Ancak bu eğitimler bireye meslek hayatı için çoğu kez yeterli olmayacaktır. Bu sebeple, bu noktada hizmet içi eğitim devreye girmektedir. Ortaya çıkan eksiklikler, hizmet içi eğitimlerle aşılmaya çalışılmaktadır. Başka bir deyişle kişinin mesleğe başladıktan sonra ortaya çıkan eksiklikleri hizmet içi eğitimle kapatılmaya çalışılmaktadır (Altınışık 1996, 331).

1.7. Eğitimin Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanlar eğitim aldıkça kurumlarına olan aidiyetleri artmaktadır. Yaptıkları iş ve çalıştıkları işyeri hakkında eğitim verilen çalışan daha severek ve isteyerek çalışmaktadır. Bu da beraberinde verimliliği arttırmaktadır. Verimli çalışan kişilerin motivasyonu, morali artmaktadır ve yaptıkları işten duydukları tatmin de daha fazla olmaktadır. Günümüzde başarılı işletmelere bakıldığında çoğunda nitelikli çalışanların

olduğu görülmektedir çünkü kaliteli hizmet ve ürüne yalnız nitelikli işgücü ile ulaşılmaktadır. Eğitim alan çalışanlar eskiye göre daha bilinçli olmaktadır. Eksikliklerini fark etmektedirler ve ona göre davranmaktadırlar. Kişi sorumluluklarının farkında olmaktadır. İşletmelerinin kurallarına daha çabuk adapte olabilmektedir. Yeniliklere açık olup, geniş düşünebilmektedir (Güney 2015, 124).

1.8. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Eğitim, işletmenin büyümesi, başarısı ve dolayısıyla hem çalışanın hem de işletmenin performansının gelişmesi için gereken bir uygulamadır. Hizmet içi eğitimlerin asıl amacı çalışanları ihtiyaç duydukları alanlarda bilgilendirmek ve onların daha etkin ve verimli olmasını sağlayacak bilgi, beceri ve davranışları onlara kazandırmaktır. Başka bir ifade ile çalışanların mesleki hayatta başarısızlıklarını önlemek amacı ile istenen verimliliği sağlayacak görevleri onlara öğretmektir. Hizmet içi eğitimin amaçlarını aşağıdaki şekilde maddeler halinde açıklayabiliriz (<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423910954.pdf>, E.T: 15.10.2017);

- Yeni başlayan çalışanın kuruma uyumunu sağlamak
- Yeni başlayan çalışanın adaptasyonunu sağlamak
- Çalışanlara kurumun amaç ve politikalarını öğretecek gerekli becerileri kazandırmak
- Çalışana iş için gerekli olan mesleki becerileri kazandırmayı sağlamak, var olan eğitim eksikliklerini tamamlamak
- Değişen iş akışına personelin en çabuk şekilde alışmasını sağlamak
- Çalışan için bir kariyer planı oluşturarak, sonraki pozisyon için çalışana gerekli olacak bilgi ve becerileri sağlamak, ilgili pozisyonun yeterliliklerine hazırlamak
- Çalışanın işyerine olan aidiyet hissini geliştirmek
- Eğitilmiş kaliteli çalışanlar ile kuruma rekabet avantajı sağlamak
- Kurum müşterilerinin memnuniyetini arttırmak, hatalı çalışmanın getireceği maliyetleri azaltmak
- Kurumun ürettiği ürünün verimliliğinin artmasını sağlamak

- Çalışanların hata ve kaza oranını azaltmak. İş kazaları ve meslek hastalıklarının da önüne geçmek
- Ekonomi, teknoloji, bilim ve iş yaşamındaki yenilik ve gelişmelere uyum sağlamak ve hatta yeni yöntemler geliştirmek
- Kuruma dinamizm ve saygınlık kazandırmak

Hizmet içi eğitim kurumun misyonuna uygun şekilde planlanmalı ve gerçekleştirilmelidir. Eğitim ihtiyaçları belirlenirken işletmenin, orada çalışanların ve işletmenin bağlı olduğu sektörün ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalı ve eğitim bu doğrultuda planlanmalıdır. Hizmet içi eğitimlere katılım sağlanmalı, eğitim esnasında bütün hususlar sorulmalı, mümkünse pratikte uygulamalı, katılma imkânı tanınmalıdır. Eğitim programı hazırlanırken çalışanların özellikleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca eğitimin amacına ulaşp ulaşmadığı hizmet içi eğitim sonrasında yapılan değerlendirmelerle ölçülmelidir. Bu konuya ayrıca değinilecektir.

1.9. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

Hizmet içi eğitim planlaması için çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Taymaz hizmet içi eğitim planlamasını, bulunulan durumdan hedeflenen duruma ulaşmak için takip edilecek politika, uygulanacak yöntemler ve kullanılması gereken kaynakların belirlenmesi olarak açıklamıştır (Taymaz 1992, 53). Bu tanımdan yola çıkarak planlama için var olan mevcut durum ve hedeflenen durum saptanmalıdır. Sonra eğitim planında kullanılacak ölçütler, gerekli araç gereçler, ilgili konular, eğitimin yeri, yöntemi, kullanılacak insan kaynağı tespit edilmelidir. Planlama işletme için geleceğe odaklıdır ancak bunu yaparken en doğru şekilde ilerlemek için gerekli araştırmaların detaylı şekilde yapılması gereklidir. Nasıl ilerleneceği önemlidir. Planın yazılı olması yetmez, sürekli izlenmesi ve eksikliklerinde tespit edilmesi, gerekli düzeltmelerin yapılması gereklidir. Eğitim planı gelişmelerle uyumlu ve dinamik yapıda olmalıdır. Eğitim programının etkili olmasında iyi hazırlanmış planın önemi büyüktür. Plan hazırlanırken işletmenin eğitimden beklediği hedef göz önünde bulundurulmalıdır. Plan bu doğrultuda hazırlanmalıdır (Ertaş 2014, 37-38).

1.10. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Düzenlenmesi

Çalışanların hizmet içi eğitim gereksinimleri tespit edildikten sonra gerekli eğitim programı hazırlanır. Eğitim programı hizmet içi eğitimin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik bütün etkinlikleri kapsamalıdır. Programın hazırlanması ve geliştirilmesi, eğitimin amacının, kapsamının, eğitim yönteminin, kullanılacak araçların ve eğitim sonucunun değerlendirilmesi için gerekli tekniklerin tümünü kapsamalıdır. Eğitim programı, işletme için önceden tespit edilen hedeflere, amaçlara ulaşmak için çalışanlara kazandırılması öngörülen bilgi ve becerileri sağlamaya yönelik kapsamda olmalıdır. Eğitim programı hazırlanırken programa katılacak bireylerin öğrenme düzeyleri, sahip oldukları yetenekler göz önünde bulundurulmalıdır. Hizmet içi eğitim programının sonuçlarının başarılı olması, programın iyi hazırlanmış olması ile yakından ilgilidir (Altınışık 1996, 335).

1.11. Eğitim İhtiyacının Analizi

Her işletme, işlerin en iyi şekilde yapılmasını ve yüksek verime sahip olunmasını ister. Bunun gerçekleşmesi için eğitim faaliyetlerine önem verilmektedir. İşletmelerde eğitimin amacı ve ilkeleri tespit edildikten sonra eğitim ihtiyaçlarının da doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir çünkü eğitim bir maliyet unsurudur. Gerekli eğitim tespit edilmezse, yapılan eğitimin çalışanlar ve işletme için faydası olmayacaktır. Ayrıca işletme için gereksiz bir maliyet oluşturacaktır. Çalışan içinde zaman kaybı demektir. Bu sebeple eğitim gerekli konularda, doğru çalışana, doğru zamanda ve gerekli yöntemle verilmelidir. Bunun içinde eğitim analizi yapılması gerekmektedir. Çeşitli şekillerde eğitime ihtiyaç duyulabilir. Performans düşüklüğü, ürün veya hizmet kalitesinde sorun yaşanması, iş kazası olması bunlardan bazılarıdır. Ayrıca işletmenin yeni bir yatırıma girmesi halinde yapılacak yeni işe mevcut çalışanları hazırlamak amacıyla eğitim verilebilmektedir (Sabuncuoğlu 2015, 134).

1.12. Eğitim İçeriğinin Belirlenmesi

Eğitim programının içeriği hazırlanırken ‘‘çalışanlara ne öğretilim?’’ sorusunun cevabı aranmalıdır. İçerik konulardır, varılmak istenen hedefe ulaştıran bir araçtır. Bu aşamada konular, yöntemler ve gerekli araç gereçler tespit edilmelidir.

Hazırlanan içerik eğitime katılacak kişilerin bilgi düzeyine uygun olmalıdır. Konular kolaydan zora şeklinde sıralanmalıdır. İçerik belirlenirken çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu konuların önceliği olmalıdır. İçerik belirlenirken işlerin daha iyi yapılmasına faydası olmayacak, çalışanların ihtiyacı olmayan konular seçilmemelidir (Altın 2013, 55).

1.13. Eğitimcilerin ve Eğitileceklerin Belirlenmesi

Eğitim verecek kişinin ilgili alanda formal bir yeterliliği ve konu hakkında eğitimini tamamlamış olması gerekmektedir. Yetişkin eğitimini bilmesi gereklidir. Kişi kurum içinden veya dışından olabilir ancak mutlaka eğitici özellikleri gelişmiş uzman biri olmalıdır. Eğitim verilecek alanda mesleki ve teknik bilgisi ileri, becerisi gelişmiş, davranışları ile örnek alınan bir kişi seçilmesi önemlidir (Şenviren 2014, 47). Daha sonra bu eğitimin hangi çalışanlara verileceği seçilmelidir. Yapılan eğitim ihtiyacı analizinden sonra hangi çalışanın hangi eğitime ihtiyacı olduğu tespit edilir. Eğitim sonucunun verimli olabilmesi için bu listenin doğru bir şekilde hazırlanması önemlidir. Listedeki katılımcı çalışanların aynı eğitime ihtiyaç duyması, bilgi ve becerilerinin benzer olması gerekmektedir. Gerçekten eğitime ihtiyacı olanlar seçilmelidir. Yoksa eğitimin faydadan çok zararı olabilir (Gedik 2008, 42).

1.14. Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi

Eğitim etkinliği ile çalışanın bazı bilgi, beceri ve davranışlara sahip olması hedeflenmektedir. Hedefe ne oranda ulaşılabildiği değerlendirilmelidir. Hizmet içi eğitimin doğru değerlendirilmesi, eğitimin başarısı açısından çok önemlidir. Değerlendirme, eğitim faaliyeti esnasında çalışanlarca öğrenilemeyen ya da öğrenilmesinde güçlük yaşanan yerlerin tespit edilmesini sağlamaktadır. Bunun sebeplerinin araştırılması eğitimi geliştirmek açısından da faydalıdır. Hizmet içi eğitimin başarıya ulaşıp ulaşmadığının görülmesi için her aşamada değerlendirme yapılması gereklidir (Altın 2013, 57). Hizmet içi eğitim faaliyetine katılan çalışanların başarılarının ve eğitim uygulamasının değerlendirilmesi üç aşamada yapılabilir (Altınışik 1996, 335);

- Ön değerlendirme: Eğitim programına katılacak çalışanların eğitime başlanırken sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri tespit edilmeye çalışılır. Bu tespitten faydalanılarak çalışanlar gruplandırılır ve eğitimde kullanılacak araç, gereçler ve yöntem tespit edilir.
- Ara Değerlendirme: Hizmet içi eğitim programının gerçekleştirilmesi esnasında yapılan işlemlere ilişkin değerlendirmedir. Bu sırada, çalışanların eğitim esnasında ne derecede öğrendikleri tespit edilir, eğitim uygulamasında kullanılan yöntem ve araçların uygun olup olmadığı araştırılır.
- Son Değerlendirme: Eğitim programı bittiği zaman çalışanların ulaştıkları seviye tespit edilir ve ön değerlendirme aşamasında tespit edilen durumlarıyla karşılaştırılır. Böylece eğitim programının başarısı konusunda karar verilir. Değerlendirme sonunda çalışanlara not ve sertifika verilir.

1.15. Hizmet İçi Eğitim Uygulama Yöntemleri

1.15.1. İşbaşında Eğitim

Bireye çalışma alanında verilen eğitimidir. Çoğu işletme tarafından çalışana beceri kazandırmada temel uygulama olarak görünmektedir. Bu eğitim uygulamasının maliyeti azdır. Eğitim esnasında çalışan gerçek araçları kullanır. Eğitim gerçek yönetici veya yöneticilerin gözetiminde yapılır. İş ve eğitim uygulaması birbiri içine geçmiş durumdadır. Eğitimde kazanılan bilgi ve beceri çalışan için daha kalıcı olmaktadır. İşbaşı eğitim ile çalışan işine daha kolay adapte olmaktadır. Eğitim esnasında gerçek araç ve gereçler kullanıldığı için çalışan her şeyi daha iyi deneyimleme imkanına sahiptir. Bu noktada eğiticiye düşen, sabırlı davranmak ve eğitim için sakin, rahat bir ortam oluşturmaktır. İlk önce çalışana kısa ve teorik bilgi verilmeli ve çalışanın konu hakkında soru sormasına imkân tanınmalıdır. Çalışana yardımcı olunmalı ve teşvik edilmelidir. Verilen bilgiyi nasıl uyguladığı eğitici tarafından gözlemlenmelidir. İş başı eğitim çalışanı yalnızken karşılaşılabileceği sorunlara ve ortama da hazırlamaktadır. Bu sebeple böyle bir durumda daha hızlı nasıl süreci devam ettireceği, sorunlara nasıl daha pratik çözümler bulacağını da anlamasına

yardımcı olmaktadır. Diğer eğitim yöntemlerine göre daha az zaman almaktadır. Eğitimde uzman personel ve yöneticiler eğitici olabilmektedir (Hot 2017, 20).

1.15.1.1. İşe Adaptasyon (Oryantasyon) Eğitimi

İşe yeni başlayan çalışanlar için uygulanır. Yeni başlayan çalışanın ilk izlenimlerini en iyi şekilde oluşturmak, çalışanın kuruma daha çabuk adapte olmasını sağlamak önemlidir. Bu sebeple bu eğitim geciktirilmeden uygulanmalıdır. Oryantasyon eğitimlerinde kurumun tarihçesi, misyonu, vizyonu, faaliyet konusu, stratejileri, organizasyon şeması, mola saatleri, ücret uygulamaları, sosyal yan hakları, kişinin görev tanımı anlatılmalıdır. Kişiye şirket kültürünü benimsetmek açısından da faydalıdır. Ayrıca çoğu çalışan işe yeni başladıklarında deneme süresine tabi tutulur. Deneme süresi bitiminde çalışanın da kurumunda devam etmeme hakkı vardır. Bu süre içindeki ölçümler daha objektif ve gerçekçidir. Dolayısıyla kurumun oryantasyon eğitimi yapması ile çalışan, aklındaki çoğu soruya daha çabuk cevap bulmaktadır. Daha kolay bir şekilde şirketi tanımaktadır (Demir 2005, 99-100).

a) Oryantasyon Kavramının Tanımı: Fransızca “orientation” kelimesinin Türkçeye uyarlanmış hali olan oryantasyon kavramı “yeni bir çevreye alışma veya alıştırmaya programı” anlamında kullanılmaktadır. Kurumlar açısından bu uygulamanın konusunu işe yeni başlayan kişilerin kurum kültürüne ve işe en kısa sürede uyum sağlaması amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler oluşturmaktadır (Kocabacak 2006, 18).

Başka bir ifade ile işe yeni başlayan veya bölüm değiştiren çalışanlar için işe ilk başladığında veya işe başlamadan önce uygulanan eğitimidir. Bu eğitim ile çalışanın işe bir an önce uyum sağlaması, işletmeye, işletmenin hedeflerine, kültürüne uyum sağlaması amaçlanır. Eğitimin süresi iki hafta ile altı ay arasında olabilir. Çoğu kurumda bir veya iki gün süren oryantasyon eğitimi, yerleşmiş kurumlarda on ile on beş gün sürebilmektedir (Sabuncuoğlu 2005, 149-150).

b) Oryantasyonun Önemi: İşletmeler faaliyette bulunduğu alanlarda başarılı olmak, ayakta kalmak istemektedir. Bu sebeple daha nitelikli personeller ile çalışmayı tercih ederler. Ancak personel ne kadar iyi eğitilmiş ne kadar nitelikli olursa olsun, yeni başladığı işle ilgili her şeyi veya yeni işin organizasyon yapısını bilemeyebilir. Bu

süreçte işletme yeni çalışanın adaptasyon sürecini kısaltmalı, kurumun misyon, vizyon, beklenti ve çalışma yapısını kişiye oryantasyon eğitimi ile öğretmelidir. Oryantasyon eğitimi ile kişi hem işin gereklerini hem de bu işi yaparken muhatap olacağı diğer personelleri ve yöneticileri tanımış olacaktır. Günümüz rekabet ortamında işletmeleri bir adım öne çıkaran insan kaynağını belirsizlikten ve bilgisizlikten kurtarmak, bu sebeplerden ortaya çıkabilecek verimsizliğin önüne geçilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır. İşletmeler aday personellerini ararken çok fazla maliyete katlanmakta ve zaman kaybı yaşamaktadır. Bütün bu zaman ve görüşmeler sonunda seçilen çalışanın ilk günden belirsizlikler içerisinde kaybedilmemesi için de oryantasyon uygulanması gerekmektedir. Yoksa çalışan kendini ilk defa katıldığı bir ortamda unutulmuş gibi hissedebilir. Ayrıca oryantasyon eğitimi yapılmasıyla çalışan, ihtiyacı olan bilgileri doğal olarak beraber çalıştığı iş arkadaşlarından öğrenmeye başlayacaktır. Bunun olumsuz tarafı bu bilgiler eksik, yanlış veya yanlış olabilmektedir (Tiyek 2014, 336).

Ankara’da yıldızlı otellerde gerçekleştirilen bir araştırmada, oryantasyon eğitimi uygulanan otellerde personel devir oranı düşük (%22) iken, oryantasyon eğitimi verilmeyen otellerde personel devir oranının daha yüksek (%43) olduğu tespit edilmiştir (Tuna 2007, 49). Otomotiv sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmada da oryantasyon eğitiminin uygulanmasının işyerinde işgücü devir hızını düşürdüğü tespit edilmiştir. (Tiyek 2014, 336). Otel personelleri ile gerçekleştirilen başka bir araştırmanın sonucunda ise, oryantasyon eğitimi uygulanmasının çalışanların performanslarında olumlu anlamda bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir (Yaylı ve Temiraliyeva 2006, 96).

c) Oryantasyonun Amaçları;

- İşe yeni başlayan kişilerin işe ve kuruma yabancılaşmasının önüne geçebilmek ve kurum ile kaynaşmasını sağlamak.
- İşe yeni başlayan çalışanın gerginliği azaltmak ve kendine güvenmesini sağlamak çünkü kişilerin çoğu bilmedikleri bir ortamda endişeli olurlar, stres yaşarlar. Bu eğitim endişe ve stresin engellenmesine yardımcı olmaktadır.
- Doğru yapılan bir oryantasyon eğitimi çalışanın daha hızlı öğrenmesini sağlayarak öğrenme ile ilgili maliyetleri azaltır. Ayrıca bu eğitimi alan çalışan,

işletme açısından kendisine değer verildiği hissetmekte olup bu da işgücü devir oranının azalmasına sebep olmaktadır. İşletmeden ayrılan çalışanlar işletme için maliyet oluşturur çünkü yeni eleman bulmak için ilan, işe alım masrafı ve yeni oryantasyon masrafı oluşmaktadır. Üstelik yeni başlayan için uyum sürecinde yaşanabilecek performans düşüklüğü ve eski çalışana sadık müşterilerin kaybı da maliyet sayılabilir (<https://www.thebalance.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>, E.T: 01/11/2017).

- İşe yeni başlayan kişilerin belirsizlik ve bilgisizlikten kaynaklanan şikayetlerinin önüne geçilmesine yardımcı olur. Çalışanlar işe yeni başladıklarında bir oryantasyon eğitime tabi olmazlarsa işletme ve işle ilgili her şeyi deneme yanılma yolu ile öğrenirler. Bu durumda hata yapmaları da mümkündür. Farkında olmadan işletmenin önemli kurallarını çiğnemeleri de söz konusu olabilir ve bu da işletme içi huzuru olumsuz yönde etkiler. Bu sebeple bu durumun önüne en baştan geçmek için yeni çalışanlara mutlaka işletmeyi ve işi tanıtıcı oryantasyon eğitimi verilmelidir. Bu çoğu şikâyeti ve sorunu en baştan engellemek demektir (Sabuncuoğlu 2005, 150).
- İşletmede yeni işe başlayan kişilerin gerçek iş beklentileri geliştirmesine, yaptıkları işle ilgili olumlu davranışlar göstermesine ve yaptıkları işle ilgili doyuma ulaşmasına sebep olmak, iyi bir sosyalizasyon süreci yaşanması kişinin işletme ile ilgili inançlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu da işletmenin uygulamalarına itaat eden çalışandan ziyade organizasyonda içsel bağlılıkla çalışan personellere ulaşılmasını sağlamaktadır.
- İşe yeni başlayan çalışana görevlerini ve kendisinden beklenen sorumluluklarını öğretmek, sonrasında oluşabilecek zaman kaybının ve buna bağlı sorunların önüne geçilmesini sağlayacaktır (Sabuncuoğlu 2005, 149). Eğitimlerin maliyeti ve ayrılan zaman işletmeler için ilk başta caydırıcı olsa da sonrasında elde edilecek fayda düşünüldüğünde işletmeler bu maliyete katlanmayı tercih edebilmektedir çünkü uzun vadede bu eğitimler hata oranını, kazaları engeller. Ürün veya hizmetteki bir hata ya da çalışanın bilgisizlikten kaynaklanan bir kazaya maruz kalması neticesinde katlanacakları maliyet, eğitim maliyetinden çok daha fazla olacaktır. Ayrıca müşteri bir işletmenin

büyümesi veya kalıcı olması için gereken gelirin kaynağını oluşturur. Dolayısı ile müşteri hizmeti, işletmenin başarısını önemli şekilde etkiler. Bu sebeple bu alandaki üstünlük ve başarı kalıcı olmalıdır. İyi bir müşteri hizmeti ise ancak yaptığı işten mutlu olan çalışanlar ile sağlanabilir. Kurumu ve yaptığı işi seven, işini benimsemiş, çalışkan ve mutlu çalışanlar müşteri memnuniyetinin sağlayıcıları ve koruyucularıdır (Kocabacak 2006, 22).

d) Oryantasyon Eğitiminin İçeriği: Oryantasyon eğitiminin içeriği işe yeni başlayan çalışanın merakını giderici ve kurum içinde uyumunu sağlayıcı doğru ve etkin bilgilerden oluşmalıdır. Eğitim esnasında işlemenin tarihçesi, kurumsal yapı, örgüt kültürü vb. bilgilere de yer verilmelidir (Okakın 2009, 72). Yeni işe başlayan çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgilerin verileceği oryantasyon eğitimi programı çerçevesi Tablo 1’de başlıklar halinde özetlenmiştir.



Tablo 1. Oryantasyon Eğitim Programı İçeriği

Organizasyona Genel Bakış	İş Güvenliği ve Kazaya Karşı Önlemleri	Ücret
Açılış konuşması	Acil durum datasının tamamlanması	Kâr payları ve aralıkları
Organizasyonun kuruluşu, büyümesi, eğilimleri, amaçları, öncelikleri ve problemler	Sağlık ve ilk yardım kliniği	Fazla çalışma, tatil ücreti, vardiya ücret farkı
Gelenekleri, adetleri, norm ve standartları	Çalışma ve dinlenme merkezleri	Ücretin nasıl ödeneceği
Maaş Dışında Sağlanan Sosyal Yardımlar Sosyal yardımlar	Fiziksel Tesisler	Personel ve Sendika İlişkileri
Sigorta: tıbbi/dış, yaşam, sakatlık, çalışma ücreti	Tesislerin Gezdirilmesi	İstihdam şartları
Bayram ve tatil günleri (ör: milli, dini tatil günleri veya doğum günü)	Yemek hizmetleri ve kafeterya	Görevler ve terfiler
Ayrılma durumu: personelin hastalanması, ailede hastalık, yakının ölümü, analık, askerlik, acil durum vb.	Yemeğin yasak olduğu alanlar	Deneme süresi ve rehberlik etme
	Personel girişleri	Hastalık raporu ve işe geç gelme
Ekonomik Faktörler	Önemli Politika ve Prosedürler	
Çalışan maaşı		
Kâr payı		
Ekipman/donanım tutarları		
Ekonomik faktörler		

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

1.15.1.2. Rotasyon Eğitimi

Bu eğitim uygulamasında çalışan, işletme içinde kendi işinden başka bir göreve geçirilir ve o işi öğrenerek o bölümde de çalıştırılır. Esas olarak çalışanların farklı işleri, farklı bölümleri, birimleri, süreçleri görmeleri ve bunları deneyimlemeleri için uygulanır. İş değiştirme olarak açıklanabilir. Bu eğitim çalışanı en donanımlı şekilde

yetiştirmek ve ilerideki pozisyona hazırlamak için, o bölümde bir ihtiyaç oluşması halinde yedekleme yapılabilmesi amacıyla da gerçekleştirilebilir (Tuna 2015, 70).

a) Rotasyon Tanımı: Rotasyonla ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımların hepsi birbirlerinden farklı olsa da hepsinin ortak noktaları bulunmaktadır. En bilindik özellik çalışanların yer değiştirmesidir. Moris 1956 yılında ki makalesinde rotasyonu, kişinin gelişimini teşvik etmek ve güçlendirmek maksadıyla, bir pozisyondan başka bir pozisyona planlı olarak hareket etmesi olarak açıklamıştır (Hayırlıoğlu ve Kanat 2015, 25).

b) Rotasyonun Tarihsel Gelişimi: Sanayi devrimi ile fabrika üretimi arttı ve iş gücünün verimli kullanılması ihtiyacı doğdu. 19. yüzyılın sonlarında insanlar köylerden sanayileşmenin olduğu şehirlere, fabrikalarda çalışmak amacı ile göç etmeye başlamışlardır. Aynı zamanda insanlar üretimde kalite arayışına girdiler. Bunun sonucunda motive edilerek çalıştırılan işçilerin çıkarttığı ürünlerde olumlu etkiler görünmüştür. Böylelikle işçilerin daha verimli çalışmalarını sağlayacak yöntemler aranmaya başlanmıştır (Kılıç 2008, 26).

Bu sebeple sanayi devriminden itibaren senelerce uygulanan tek alanda uzmanlaşmanın verimliliğe olan etkisi sorgulanmaya başlanmıştır. Çalışanların bilgi ve motivasyonunu arttırmak amacı ile 1930'lu yıllardan itibaren görülen tek yönlü uzmanlaşmaya dayalı çalışma sistemi, yerini çok yönlü uzmanlaşmaya dayalı çalışma sistemine bırakmıştır. Bu değişikliğin verimliliğe olumlu anlamda katkısının olacağı, çok yönlü çalışma sistemi ile birlikte rekabet ve başarının da artacağı düşünölmüştür (Şermet 2009, 19-20).

Taylor ve Smith'e göre, çalışanların çeşitli bölümlere ayrılması ve sınıflandırılmaları gerekmektedir. Sınıflandırılmış olan çalışanların bir işte uzmanlaşması ve hep o işi yapması bekleniyordu. İşletmeler Taylor'un tezini benimseyip uzmanlaşmayı seçerek hareket etmiştir ama bu, isteksiz ve motivasyonu düşük çalışanların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Böyle çalışanlar da kaliteyi düşürmeye başlamıştır çünkü uzmanlaşma adı altında hayatları boyunca aynı işi yapmaları beklenen çalışanlar, bir süre sonra sürekli aynı işi yapmaları sebebi ile sıkılmaya ve motivasyonlarını, isteklerini kaybetmeye, sonucunda da ürün kalitesini

düşürmeye başladılar. Sanayileşme süreci beraberinde montaj hattı uygulamasını da getirmiştir. Montaj hattında sürekliliğin sağlanması, yedek işçi alınmasını mecburi hale getirmiştir. İşyerindeki yedek çalışanların iş gücü açığını iş değiştirme yöntemi sayesinde kapatmaya çalışmaları, iş rotasyonunun ilk adımlarını oluşturmaktadır. Farklı işlerdeki iş gücü açığını kapatmaya çalışan yedek işçilerin, çalışma hayatlarındaki duygularında daha çok iş tatmini yaşadıkları ve iş değiştirme sonrası verimliliklerinde olumlu etkilerinin olduğu fark edilmiştir. Bu sebeple konu daha sistematik bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Artık işletmelerde üretim esnasında tek yönlü uzmanlaşma uygulamasının yerine iş rotasyonu uygulamasında artışa gidilmiştir. Tabi bunda teknolojik gelişmelerin de büyük etkisi vardır. Otomasyon ile birlikte çoğu işi makineler yapmaya başlamış, bedensel işgücü talebinde azalma olmuştur. Artık işçiler X işçisi Y işçisi olarak değil, genel işçi olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sebeple bir işçi fabrikadaki her işi yapabilecek nitelikte yetiştirilmeye çalışılmıştır. Bu da işgücü esnekliğini oluşturmaktadır. Sonucunda işgücü maliyetleri de düşmektedir (Hayırlıoğlu ve Kanat 2015, 25-26).

c) Rotasyon Çeşitleri;

- Kalıcı Rotasyon: Kalıcı rotasyon uygulamasında çalışan, başka bir bölümde süre sınırı olmadan sürekli olarak görevlendirilir. Diğer rotasyon çeşitlerinde süre sınırı bulunmaktadır ve çalışanlar yeni görevinde ne zamana kadar kalacağını uygulama öncesinde bilmektedir. Bu rotasyon çeşidinde ise çalışan o işte kalıcıdır ve görevin gerektirdiği bütün sorumlulukları bilmesi ve üstün bir performansa sahip olması kendisinden beklenmektedir (Ay 2005, 39).
- Geçici Rotasyon: Bu rotasyon uygulamasında kişi belli bir süre için farklı bir birimde görevlendirilir. Kişi yeni birimde ne kadar zaman çalışacağını önceden bilmektedir. Bu eğitimde amaç çalışanın farklı birimlerde deneyim kazanmasının sağlanmasıdır. Çalışan, firmanın farklı bölgelerdeki fabrikasına ya da şirketlerine gönderilebilmektedir. Bu rotasyon türüne tabi olacak çalışanlar özenle seçilmelidir çünkü farklı bir departmana, fabrikaya veya şehre gidecek çalışanda uyum sorunu da olabilmektedir. Bu da çalışanın mutsuz olmasına sebep olmaktadır. Bazı kişiler düzeni severler ve

değişiklikten düzenlerinin bozulmasından hoşlanmazlar. Bu tarz kişilerin rotasyona tabi olması mutsuz olmalarına sebep olmaktadır (Ay 2005, 39).

- **Proje Bazlı Rotasyon:** Çalışanın bir proje çalışması için kendisine ait olan asıl görevinden alınması ve belirlenmiş olan projede çalıştırılmasıdır. Burada amaç projenin yapılmasıdır. Proje için birçok farklı departmandan kişi bir araya gelip çalışacağından bu tarz grup çalışmalarında başarılı olabilecek personellerin seçilmesi çok önemlidir. Öncelikle bu çalışanlarda takım ruhu bilinci olmalıdır, farklı bakış açıları geliştirebilmeli ve farklı bakış açılarına anlayışlı olabilen, kolay iletişim kurabilen ve yoğun çalışma temposuna uyum sağlayabilen kişiler arasından seçim yapılmalıdır. Aksi durumda proje başarısız olabilir. Bu sebeple işletmede çalışan kişileri projeye dahil etmeden gerekli bilgilendirmelerin eksiksiz yapılmış olması gerekmektedir (Ay 2005, 39).
- **Yarı Zamanlı Rotasyon:** Bu rotasyon çeşidinde kişi kendi işinde yarım gün çalıştıktan sonra farklı bir işte çalışmaktadır. Bu rotasyon türü daha çok monoton iş yapan kişilerin sıkılmasını önlemek amacı ile kullanılmaktadır. İşletmede çalışan kişi gün içinde belli zamanlarda veya haftanın belirli günlerinde farklı bir işte çalışabilmektedir. Özellikle çalışana bitkinlik veren üretim alanına ait işlerde bu rotasyon türü kullanılabilir (Ay 2005, 39).
- **Stajyerlere Yönelik Rotasyon:** Mezuniyetten önce öğrencilerin iş ortamı görmesi ve o ortamda tecrübe edinmesi çok önemlidir. Staj hayatı profesyonel hayata atılan ilk adımdır. Kurumlar kendi bünyelerinde staj yapan öğrencileri staj sonunda kendi bünyelerine katmayı isteyebilmektedirler. Bu sebeple stajyerin hangi bölümde daha başarılı olacağının tespit edilmesi için stajyerlerde rotasyon programlarına tabi tutulabilir. Böylece işe alım sürecinde doğru pozisyona seçilebilirler (Ay 2005, 39).
- **Yatay Rotasyon:** Bu rotasyon türü çalışanların gittikleri işlere göre sınıflandırılması ile yapılır. Yani yatay iş rotasyonunda çalışan aynı tarz bir işe gider. Çalışan herhangi bir unvan değişikliği yaşamadan farklı bir görevde çalışmaktadır. Kişi, aynı kademeli işler arasında değişiklik yaşar (Şermet 2009, 93).

- **Dikey Rotasyon:** Bu rotasyon türünde çalışana üst kademeye doğru yukarı yönlü bir iş değişikliği uygulanmaktadır. Burada amaç kişinin üst pozisyon için potansiyel çalışan olarak görülmesinden dolayı belirli bir süre için terfisi onaylanmadan önce o işte denenmesinin sağlanmasıdır. Bu yöntemde hem yönetim kademesi hem de çalışan durumu gözlemlemektedir. Okullarda öğretmenlerin, müdürün talebi ile müdür yardımcısı olarak görev yapması bu rotasyon türüne örnektir. Başarılı görülen okul müdürlerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne gönderilmesi ve orda çalıştırılmaları da dikey rotasyon için örnek olarak gösterilebilir (Şermet 2009, 94).
- **Çapraz Rotasyon:** Çalışanların başka bir birimde daha üst ya da alt pozisyonla görev değişikliği yapmasıdır. Bir işletmeye ait fabrikada muhasebe müdürlüğü yapan bir çalışanın, aynı işletmenin farklı bir fabrikasında muhasebe bölümünde denetmen olarak görevlendirilmesi bu rotasyon türüne örnek gösterilebilir. Aynı şekilde üst pozisyona gelerek de bu rotasyon yapılabilir (Şermet 2009, 94).

e) **Rotasyonun Olumlu Etkileri:** Günümüzde işletmelerin kaliteli üretim yapması rekabette öne çıkmalarına olanak sağlamaktadır. Çalışanlarını rotasyon eğitimleri ile sürekli geliştiren firmalar, monotonluğu azaltarak üretimde kaliteyi yakalayabilmektedir. İş rotasyonu çalışanların belirli aralıklarla farklı görevlerde çalıştırılmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda da çalışanlar işletmeye dair tüm süreçlere daha fazla hâkim olmaktadır. Pek çok konuda eğitim almış, kendine güveni tam, işyerinde kendini değerli hisseden ve motive olmuş çalışanlar firmalarından ayrılmayı kolayca düşünmezler. İşe bağlılıkları daha fazla olmaktadır. Böyle çalışanların verimliliği, ortaya çıkardığı ürün ve hizmetin kalitesi de daha fazladır. İşini ve firmasını seven çalışan, firmanın kaderi ile kendi kaderini ayrı düşünmediği için en üst seviyede motive olmuştur ve o şekilde çalışmaktadır. İşletme hakkında olumsuz bir davranışa tutuma girmekten kaçınır. Rotasyon uygulaması eğitim maliyetlerinin de azalmasına sebep olmaktadır. İşletmesini ve işini seven çalışanlar kolayca işten ayrılmayı düşünmedikleri ve firmalarına karşı aidiyet duygusu geliştirdikleri için firmada işçi çıkarma ve yeni işçi alma nadir görünmektedir. Farklı birimlerde eğitim alan çalışanlara tecrübeli personeller destek olacağından yeni bir

seminere veya eğitime göndermenin maliyeti ortadan kalkmış olacaktır. Çalışan hem görevlerini gerçekleştirmekte hem de bilgi ve becerilerini rotasyon sayesinde daha da geliştirmektedir (Şermet 2009, 67-69).

İşyerinde rotasyona tabi olan iş gören, farklı birimlerde çalışacağından farklı yöneticiler tarafından değerlendirilecektir. Bu sayede taraflı değerlendirmenin önüne geçilmiş olacaktır, çalışan hakkında daha objektif daha ortalama bir bilgiye ulaşılabilecektir. Çalışan çok sayıda yönetici ile çalıştığından aralarındaki kişisel bağlılık da azalacaktır. Rotasyon ile yöneticinin astını senelerce yanlı bir şekilde değerlendirmesinin önüne geçilmiş olacaktır, kişiyi diğer yöneticilerin de değerlendirmesi sağlanmaktadır. Rotasyon uygulaması çalışanlara yeni bilgiler katarken aynı zamanda onların liderlik yönünü de geliştirmektedir. Çalışanlar, rotasyon eğitimi sayesinde bölüme yeni gelen arkadaşlarına işi öğretmeye çalışırlar. Bu onların eğitme becerisini de arttırmaktadır. Ayrıca tüm üretim süreçlerinde eğitim alan ve işleyişi bilen bir çalışan, problem anında daha kolay çözüm bulabilecektir. Rotasyon uygulanmayan çalışanın tecrübesi sadece kendi bölümü ile ilgili olacaktır, çözüm süreci aksayabilmektedir (Hayırlıoğlu ve Kanat 2015, 30-31).

1.15.1.3. Koçluk (Yönlendirme) Eğitimi

İşyerinde çalışan kişilerin başarı seviyelerinin üstleri tarafından kontrol edilerek değerlendirilmesi usulüne dayanır. Son dönemlerde ülkemizde uygulamaya geçilmiştir. Alanında uzman eğitimciler, tecrübeli yöneticiler ve danışmanlık şirketleri bu eğitimleri verebilmektedir. Sistemin iyi işlemesi çalışanın başarısına, sahip olduğu yeteneğine ve koçluk konusunda eğitim almış olmasına bağlıdır. Yönetici çalışanın iyi analiz etmelidir, geliştirilmesi gereken yönlerini tespit etmelidir. Yönetici, yanında çalışan kişinin performansını iyi gözlemlemelidir. Sonrasında performansı önündeki engelleri aşması için onunla sürekli iletişime geçmeli ve ona tecrübelerini aktararak yol göstermelidir (Gedik 2008, 49).

a) Koçluk Kavramı: Baltaş'a göre koçluk; objektif değerlendirme yapılarak işyerinde çalışan kişiye, kuruma ait entelektüel birikim kazandırılarak onun işten tatmin olmasını sağlamak ve işteki verimini arttırmak için uygulanan bir gelişim projesidir (Baltaş 2016, 6).

Başka bir tanıma göre ise koçluk, işletmenin içinden veya dışından bir koçla, işyerinde çalışan kişiler arasında koçluk almaya hevesli ya da yönetimin tavsiye ettiği kişilerin, iş ya da özel hayatlarında kendilerinin seçtiği ve ihtiyaç hissettikleri konularda kendi potansiyellerini arttırıp daha yüksek bir performans gösterebilmeleri için kurulan ilişkidir (Köktürk 2006, 43).

Koçlar çalışanların kendilerini geliştirmesine, yeni bilgi ve beceriler kazanmasına, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Koçlar çalışanların sorular sorarak cevapları kendilerinin bulmasına yardım etmektedir. Koçun görevi, dinlemek ve empati kurmaktır. Kişilere risk alması ve hedefe ulaşabilmesi için destek olur, onlara ilham verir. Motive edici yönü bulunmaktadır. Kişilerin performansının gelişmesine odaklanırlar, onlarla etkili bir iletişime girerek, kişilerin takım içindeki etkinliğinin de gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bu sebeplerle günümüz yöneticileri, yönetici olmaktan çok koç rolünü üstlenerek, çalışanlarına yol gösterici olur, onları motive eder, onlara cesaret verir, otorite odaklı yaklaşımı bırakırlar. Koçluk uygulaması çalışanları yönetme ile birlikte onları desteklemeyi ve onların performanslarının arttırılmasını da içermektedir. (Eren ve Akyüz 2014, 168-169).

b) Koçluk ve Motivasyon İlişkisi: Çalışanı motive eden çok farklı faktörler bulunmaktadır. Bunlar çalışma koşulları, sorumluluk alma düzeyi, iş güvenliği, çalışma saatleri, unvan, yetki, terfi etme, övgü alma, şirket yapısı vb. olabilir. Bunların çalışan üzerindeki etkinlik düzeyleri her bireyde farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple koç bireyin motivasyonunu sağlarken, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmalı ve bütün çalışanlarına eşit bir yaklaşım göstermelidir. Etkin bir koçluk uygulamasıyla çalışanlar yeni şeyleri çok daha hızlı öğrenebilmektedir, değişikliklere daha çabuk uyum sağlayabilmektedirler. Bu da çalışanlarda yüksek seviyede motivasyon ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Özbay 2008, 54-55).

c) Koçluk ve İş Performansı: Koçluk sistemi çalışanın hedeflenen performansa ulaşması için koç ile çalışan arasında oluşturulan planlanmış bir gelişim ilişkisidir. Koçlar çalışanın potansiyelini ortaya çıkartmaktadır ve performansının arttırılması hususunda ona destek olmaktadır. Onlara alternatif çözümler sunmakta ve çok çeşitli alanlarda danışmanlık yapmaktadır. Koçluğun esas amacı performansın arttırılmasına destek olmaktır. Performansın arttırılmasını sağlamak için koç ve

danışmanı çeşitli teknik ve metotlar deneyebilmektedirler. Performans, işletmede çalışan bir kişinin ihtiyaçlarını karşılamak için görev ve sorumluluk alması sonucunda, istediklerini sağlamak amacıyla zaman harcaması ve çaba sarf etmesidir (Eren ve Akyüz 2014, 173).

1.15.1.4. Staj Yoluyla Eğitim

Bu eğitim tecrübesiz çalışana, yeni mezun kişilere, öğrencilere ya da ileride o alanda çalışmak isteyen, önden görev ve sorumlulukları öğrenmek isteyen kişilere uygulanır. Staj yapan kişilere stajyer denir ve kurumun amaçları, işin gerekleri, işin gerektirdiği davranışlar iş görene staj esnasında öğretilmektedir.

a) Staj: Kişilerin çalışma hayatına girmeden önce ileride yapacakları görevlere benzer işlerde belirli bir süre çalışmaları ve yeteneklerini, iş hayatına uyumlarını geliştirmeye yönelik bir eğitim çeşidi olarak açıklanabilmektedir. Bu pratik sayesinde öğrencilerin iş hayatına alışması ve becerilerinin gelişmesi sağlanmaktadır. Öğrenciler okuldaki teorik bilgilerini az ve belirli bir süre için pratiğe çevirme fırsatı yakalamaktadır (Sabuncuoğlu 2005, 152-153).

b) Verimli Bir Staj Dönemi İçin Dikkat Edilmesi Gerekenler;

- Staj yapılacak kurum için araştırmaları son ana bırakmak yerine önceden detaylı bir araştırma yapılmalıdır. Mümkün olduğunca kurumsal firmalar tercih edilmelidir.
- Staja zorunluluk olarak değil bir gelişim fırsatı olarak bakılmalıdır.
- Staj esnasında birilerinden iş gelmesini beklemek yerine sorumluluk almak için istekli olunmalıdır.
- İş hayatı yorucu gelebilir. Ama yine de işe tam vaktinde ve kuruma uygun kıyafetle gitmeye özen gösterilmelidir.
- Her gün yeni şeyler öğrenmeye istekli olunmalıdır.

- İşyerindeki bağlantılar önemlidir. İşlerin nasıl ilerlediği, kimlerle ve hangi yöntemlerle devam ettiği analiz edilmelidir.
- Stajda davranışlarını ve pozisyonunu beğendiğiniz çalışanlarla iyi ilişkiler kurularak stajyere doğru tavsiyelerde bulunması sağlanabilir.
- Stajyer beraber çalıştığı kişilerin iletişim bilgileri kaydetmeli ve kendi bilgilerini de çalışanlara mutlaka verilmelidir. İlerleyen süreçte bu iletişim bilgileri stajyerin işini kolaylaştırabilir (<http://www.hizliadam.com/staj-nedir-stajyerlere-tavsiyeler.html>, E.T: 01/11/2017).

c) Stajın İşveren ve Stajyer Açısından Yararları

İşverenler doğru stajyerle çalıştıkları dönemde uzun bir gözlem sürecine girmiş olmaktadır. Ayrıca bu işletme açısından daha az maliyetlidir. Küçük işler için bir yetişkine tam maaş ödemek yerine stajyere o maaşın çok daha azını vererek o işin tamamlanmasını sağlamış olmaktadır. Üstelik stajyerinde işi yapış şeklini uzun vadede görme imkanına sahip olmaktadır.

Stajyer için de eğitime maddi olarak destek sağlanmaktadır. Ayrıca gerçek bir işin küçük de olsa bir kısmına katılarak iş hayatı içinde var olmaktadır. Teorik bilgilerini pratiğe geçirmektedir. Ayrıca bu staj süresi içinde stajyer iş dünyası içinde önemli kişilerle tanışma imkânı da yakalamaktadır. Bu süre içinde yönelmek istedikleri alanı daha rahat belirlemektedirler. Staj yaptığı kurumu beğenirse ve o kurumda kendisinden memnun kalırsa iş arayışı başladığı dönemde diğer adaylardan daha öncelikli olacaktır. İş tecrübesi kişiye kendine güven katacaktır. Mülakatlarda veya ilk gerçek işinde daha kendinden emin, daha bilinçli, daha endişesiz olacağı için daha verimli olacaktır (<http://www.hizliadam.com/staj-nedir-stajyerlere-tavsiyeler.html>, E.T: 01/11/2017).

1.15.1.5. Yetki Göçerme Eğitimi

Özellikle demokratik yöneticilerin tercih ettiği bir eğitim uygulaması olup, çalışana sorumluluk yükleyerek ve onu izleyerek yapılan bir eğitimidir. Yöneticinin ilk olarak çalışana işin amacını, yetki, görev ve sorumluluklarını anlatması

gerekmektedir. Yönetici, çalışanına güvenmeli ve ona yardımcı olmalıdır (Hot 2017, 22). Bu eğitimde çalışanın yetkisi olduğu durumda bunu kullanabilme yetkinliğini tespit etmek ve bunu geliştirmek amaçlanmaktadır.

a) Yetkinin Tanımı: Yetki kavramını açıklamak için değişik tanımlar yapılmıştır ve bu tanımlar yetkinin hukuki bir güç, aynı zamanda kişileri kumanda etme hakkı olduğu noktasında birleşirler. Yetki gücüne sahip kişi, işin istenilen şekilde yapılması amacı ile işi kumanda edebilmektedir. Kişiye işletme tarafından sağlanan karar verme ve başkalarının davranışlarını tayin etme hakkı yetki olarak açıklanabilir. Bu hak çalışana ve yöneticiye bulunduğu mevki için verilmektedir. O hak bulunan konuma bağlıdır. O mevkide bulunan kişi o hakkı kullanabilecektir. Yetkiye sahip kişi işin nasıl yapılacağını ve kaynakların nasıl kullanılacağını denetleme hakkına sahiptir (Ergül 2006, 5).

b) Yetki Devri ve Önemi: Yetkilendirme, görevlendirme, güçlendirme ve görev devri kavramları birbiri yerine sıkça kullanılsa da birbirlerinden farklı anlamlara gelmektedirler. Bunları birbiri yerine kullanmak zaman zaman karışıklığa neden olmaktadır. Çoğunlukla tercih edilen “yetki göçerimi” veya “yetki devri” dir. Yetki devri, belirli görevlerin yapılabilmesi amacıyla yetkinin bir işyerinde bir birimden veya yöneticiden başka bir birime veya yöneticiye aktarılması ifade eder. Yetki devri kişinin kendisi adına karar alma, harekette bulunma veya bir emir verme hakkını, başka bir kişiye aktarmasını ve işin sonuçlarından o kişiyi sorumlu tutmayı ifade eder. Kısaca işin yapılabilmesi için gereken yetkinin başka bir yönetici, asta ya da birime devredilmesi yetkinin devredilmesi anlamına gelmektedir. Belirli şartlar altında verilen yetki, istenildiği taksirde tekrar geri alınabilmektedir. Yetkinin devredilmesi işinin aşağıdaki şekilde sıralanmış üç özelliği bulunmaktadır (Ergül 2006, 7);

- Çalışana belirli görevlerin devredilmesi,
- Çalışana işle ilgili karar verme hakkının devredilmesi,
- Çalışanın devredilen işi bitirmesi ile ilgili sorumluluk alması.

Yönetimi başka çalışanlar aracılığı ile iş yapma/yaptırma olarak gördüğümüzde, bu durumda yetki devri kaçınılmaz bir zorunluluk olarak karşımıza çıkacaktır. Özellikle büyük ve karmaşık işletmelerde bu zorunluluk daha da açık hale

gelmektedir. Yetki devri çağdaş yönetim anlayışlarının temelini oluşturmaktadır. Bu uygulama yöneticiye asıl işleri ile ilgilenmesi için fırsat sunmaktadır. Yöneticinin işletmedeki her işi yapması beklenemez çünkü organizasyonlar artık iyice karmaşık bir hal almıştır. Şirketlerin yaptıkları işler artmış ve çeşitlenmiştir. Bütün işleri yöneticiler yapsaydı onların astı olarak çalışan kişilere gerek olmazdı ama durum tabii ki böyle değil. Yönetici, çalışanlarına yetki devri yapması durumunda daha önemli ve öncelikli işlerine vakit ayırabilir. Bu da işlemenin performansına olumlu etki sağlayacaktır. Yeni yetki sahibi olan çalışan da daha motive olmuş şekilde önemsendiğini hissederek çalışabilecektir. Ayrıca yetki devri beraberinde organizasyonda iş bölümü de getirmektedir. Bir işletmeyi yönetme hakkı önce kurucu ve sahiplerindedir. Sonra en üst düzey yöneticilerden aşağıya doğru inmektedir. Bu hakkın nasıl, ne zaman neye göre dağıtılacağı üzerinde düşünmesi gereken hassas bir konudur çünkü yetkinin devredilmesi ile birlikte işin sorumluluğu da paylaşılmış olacaktır. Yetki devrinin önemi işletmenin ölçeği büyüdükçe daha da artmaktadır çünkü bir yöneticinin denetleyebileceği yapabileceği işlerin sınırı vardır. Ama buradan şu anlaşılmamalıdır. Yetki devri yöneticilerin astlarına istemediği veya rutin işleri yaptırması demek değildir. Tam tersine özel işleri projeleri paylaşarak çalışanları güçlendirme ve en az şekilde müdahale ederek onların bu görevi başarmalarını sağlamaktır (Ergül 2006, 8).

c) Güçlendirme ve Yetki Devri: Güçlendirme ve yetki devri kavramlarının aynı olduğu belirtilse de aslında farklıdır. Benzerliklerini ve hangi yönleri ile ayrıldıklarını detaylandırmaya çalışacağız. Yetki devrinde yöneticideki karar verme yetkisi kendisinin isteği doğrultusunda bir çalışanına verilmektedir ve yönetici gerekli gördüğü durumda bu verilen yetkiyi astından geri alabilmektedir. Güçlendirme esas ve anlayış açısından bu noktada yetki devrinden ayrılmaktadır çünkü güçlendirme işi fiilen yapan çalışanların bu işi üst kademe yöneticilerden daha iyi bildikleri anlayışına dayanmaktadır. Bu sebeple çalışanın işin sahibi haline gelmesini ifade etmektedir. Yetki devrindeki esas ise daha iyi sonuç elde edebilme beklentisi ile yöneticiye ait olan hakkın belli bir süre için asta devri anlayışıdır (Doğan 2003, 12).

Güçlendirme daha geniş bir anlam taşımaktadır. Yetki devri ise daha dar kapsamlıdır. İnsan unsuru ön planda değildir. Yetki devrinde yetki yöneticininindir ve

bunun bir kısmının çalışana devredilmesi sonuçlardan kurtulduğu anlamını taşımamaktadır. Yine her şeyden yönetici sorumlu tutulmaktadır. Yetki devrinde yöneticiler seçim yapma hakkı ile iş yapma prosedürleri, yöntemleri ve iş tanımları ile çalışanlarını süreç boyunca yönlendirir. Halbuki güçlendirmede yapılan iş için seçim yapma hakkı o işi yapan çalışana aittir. Yöneticinin yönlendirmesi yoktur. Yönetici çalışanın o işi daha iyi yapması için gerekli ortamı sağlayacaktır ve ona gerekli kaynakları bulacaktır (Koçel 2014, 474-475). Personel güçlendirme uygulaması çalışanları daha güçlü kılmaktadır. Fakat bu güç işletmenin hiyerarşisinde veya maddi olarak sağlanan bir güç değildir. Kişisel gelişim veya onları bilgilendirme, kendilerine olan güveni artırma gibidir.

d) Yetkilendirme ve Yetki Devri: Yetkilendirme yetki devrinin yeni adı demek değildir. Yetkilendirme, işyerinde çalışan kişiye yetki verme, onu yetkili kılma, bazı konularda seçim yapabilme hakkı ile ilgili bir kavramdır. Yetki aktarma veya yetki göçerme ile yapılan işin sorumluluğu ve takibi yöneticiden tamamen alınmış değildir. Halbuki yetkilendirme sonucunda işin sorumluluğu ve kontrolü yetkilendirilmiş çalışana veya ekibe geçmektedir. Yetki devrinde ise çalışana geçen sadece işin kendisi olmaktadır. Yetki devrinde sorumluluk yetkiyi aktaran kişide yani yöneticidedir. Yetkilendirmede ise sorumluluk işi yapan çalışana geçmiştir (Gümüş 2000, 25).

1.15.2. İş Dışında Eğitim

İş yeri dışında mekanların seçildiği eğitim türüdür. Daha çok teorik bilgilerin anlatıldığı ve sunulduğu, tek bir konu veya aynı anda pek çok konu hakkında alanında uzman kişilerce verilen eğitimlerdir. Maddi olarak biraz külfetli olup, daha çok zaman harcanmaktadır ancak karışık görünen beceri ve bilgiler çalışana iş dışı eğitimlerde kolaylıkla kazandırılabilir (Altın 2013, 46).

Sonuçlar kısa zamanda görülmemektedir. Eğitim verilen çalışanların uzun süre izlenmesiyle sonuca ulaşılabilir. Eğitim süresinde işletmenin üretim veya hizmetinin aksamaması için program yapılması gerekmektedir. İş dışında eğitim yöntemlerini beş alt başlıkta açıklayabiliriz;

a) Düz Anlatım Yöntemi: Eğitimde konuşmacı tarafından gruba yapılan konuşmadır. Çok tercih edilen geleneksel eğitim yöntemidir. Çok sayıda kişiye aynı zamanda eğitim uygulanabilir. Konu veya konular alanında uzman kişi tarafından çok sayıda kişiye aynı anda anlatılır. Bu sebeple ekonomiktir. Eğitim süresinde çok fazla konu anlatılabilir. Bilgi verme kısmında uygun olan bu teknikte uygulama aşaması bulunmadığından beceri kazandırma da eksik kalınabilir. Eğitim veren kişinin sunumunu video, PowerPoint sunumu, tepegöz vb. kullanarak zenginleştirilmesi çok faydalı olabilmektedir. Eğitim esnasında çalışanların soru sormasına fırsat tanınması da yararlı olmaktadır (Şenviren 2014, 31-32).

b) Panel ve Seminer: Panel, birkaç kişinin belirli bir konuda karara varmaktan çok, fikirlerini kişilere sunmasıdır. Konu dinleyicilerin önünde sohbet tarzında anlatılır. Panelin çeşitli özellikleri şunlardır (<https://www.turkedebiyati.org/panel-nedir.html>, E.T: 05/03/2018);

- Bir konu ile ilgili pek çok görüş elde edilebilir.
- Konunun anlatılışı denetlenmemektedir (sohbet havası).
- Eğitimde konuşmacılar ve bir başkan bulunmaktadır.
- Başkan panelin içeriği ve kimlerin sunacağı hakkında bilgi verir.
- Konuşmacılara eşit süre verilmektedir ve bu sürelerin takibini başkan yapmaktadır.
- Eğitim bitiminde başkan eğitimi dinleyen kişileri soru sormaları için yönlendirir, teşvik eder.

Seminerde, uzman bir kişi teknoloji konularında ve yeni gelişmeler hakkında bilgi vermek amacıyla eğitim verir. Teorik ve pratik uygulamalar yapılabilmektedir. Aynı anda birden çok kişiye eğitim verilir. Ayrıca bir soruna cevap bulmak veya bir konu ile ilgili bilgi vermek için yapılabilir. Soru cevap şeklinde gerçekleşmesi eğitimi daha etkin kılar. Bu eğitim türünde en üst düzey yöneticiler bulunmalıdır (Tuna 2015, 79).

c) Duyarlılık Eğitimi (Training Group): Bu eğitim türü Amerikan psikolog K. Leewin ve arkadaşları tarafından "örgütsel gelişme yöntemi" olarak başlatılmış olup, grup çalışması şeklinde uygulanır. Yöntemin amacı aslında çalışanların mesleki ve

teknik bilgilerini geliştirmek değildir, çalışanların davranış yapılarında olumlu etkiler oluşturmaktadır. Çalışmaya katılanlar hem kendisini hem de başkalarını daha iyi anlamaya çalışmaktadır. Duygularını daha iyi analiz etmektedirler. Eğitime katılan bireyin artan duyarlılığı onda kişilerle etkileşim kurma yeteneğinin de artmasını ve başkalarına daha yararlı olmasını sağlayacaktır. Bu teknik 12-15 kişiden oluşan gruplara uygulanmaktadır. Bu kişiler farklı ortamlardan gelmiş olabilirler. Üzerinde konuşulacak konu önceden belirtilmez. Yani bunun anlamı düzenlenmiş bir program yoktur. Bu eğitim demokratik yöneticiler yetişmek için idealdir (Uşun 2004, 20).

d) Rol Oynama: Eğitime katılan kişilere daha önce hazırlanan bir problemin çözümünü sağlamak için çeşitli roller verilir. Kişiler verilen bu hayali rollere sahip çıkarak çeşitli kararlar alır ve sorunlara çözüm bulmaya çalışır. Rol oynama eğitiminde izlenmesi gereken aşamalar şu şekildedir (Sabuncuoğlu 2005, 158-159);

- Eğitim için doğal bir ortam sağlamak
- Rolün nerede yapılacağını belirlemek
- Kimin hangi rolü yapacağını belirlemek ve kişilere dağıtmak
- Kişilerin rolü oynamasını sağlamak
- Kişiler rollerini yaptıktan sonra rol oyununun sonucunu tartışmak

Gerekirse bireylere 24 saat önceden rolleri prova etmeleri için izin verilebilir. Kişilerin toplumla başa çıkma, problem çözme becerileri geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Ancak rolün ciddiyle yapılması önemlidir, yoksa grup motivasyonu bozulabilmektedir.

e) Vaka Analizi Yöntemi: Geleneksel eğitim yöntemlerine bir tepki olarak ortaya ıkmiştır. Soyut bir olayı incelemekten ziyade somut olaylara dayandırılır. Burada gerçek bir konuyu veya sorunu bir gruba incelettirme ve konu hakkında tartışmalarını ve çözüm bulmalarını sağlama söz konusudur. Böylece eğitime katılan kişiler olayı analiz eder, olay hakkında değerlendirmelerde bulunur ve karar verme yetkinlikleri gelişir. Bu alışma öncesinde örnek olaylar bir metin halinde gruba dağıtılır (Sabuncuoğlu 2005, 157-158).

Tutum ve davranış geliştirmek ve beceri kazandırmak için yapılabilir. Uzun sürmesi sebebi ile maliyetlidir. Aynı anda pek çok insana eğitim verilebilmektedir. Eğitim sonunda kişilere sertifika verilebilir. Eğitimler uzman kişilerce verilmektedir. Tam gün veya yarım gün şeklinde yapılır (Uşun 2004, 22).

Saydığımız eğitim yöntemlerinin haricinde evrak sepeti yöntemi, simülasyon yöntemi, transaksiyonel analiz ve atılganlık eğitimi gibi sıkça kullanılmayan başka teknikler de bulunmaktadır. Daha çok davranışları gelişme açısından faydalıdır. Hizmet ve sağlık sektöründe kullanılabilirler (Hot 2017, 24).

1.16. Hizmet İçi Eğitimin Verimlilik ve Kaliteyi Arttırıcı Etkisi

Yapılan işin kalitesinin ve veriminin artması ile eğitim arasında doğrusal ilişki söz konusudur. Kişiyeye verilen eğitimler onun niteliğini arttırmakla doğrudan, teknik yönden gelişmesini ve yöneticisinin davranışları üzerinde etki ederek girdilerin daha akılcı olarak kullanılmasını sağlayarak da dolaylı olarak verimliliği arttırmaktadır (Öztürk ve Sancak 2007, 785).

İşletmede verimliliğin yükselmesi, eğitim programının etkin olmasına bağlıdır. Eğitim programı ne kadar etkin olursa işletmede kalite bilinci o oranda yerleşmiş olur, işletme faaliyetlerinde olumlu yönde gelişmeler olur, tüm kaynaklar ve zaman en doğru şekilde kullanılır, grup çalışması gelişir ve çalışan personelin yaratıcılığı ve işi sahiplenmesi, isteği de artmış olur. Çalışanlar işçi sağlığı ve iş güvenliği alanlarında eğitilerek, onlar için gerekli önlemler alınarak çalışma ortamlarındaki riskten korunmalıdırlar. Bu sayede çalışan için daha verimli olabileceği bir çalışma ortamı sağlanmış olacaktır. İşletmede uygulanan eğitim programları, var olan insan kaynağının yenilenmesini ve onların tükenmişlik hissinden kurtulmasına sebep olmaktadır. Kendisine eğitim verilen çalışan işletmede önemli olduğunu hissetmektedir. Önemsendiğini hisseden çalışanın verimliliği de artmış olacaktır. Zaten işletmelerin temel amacı üretimde ve hizmetlerde verimliliği arttırmaktır. Bu ikisi arasında doğru ilişki bulunmaktadır. Yani çalışanın verimliliği artarsa işlemenin de verimliliği artmaktadır. Bu sebeple işletmeler sürekli yeni bilgiye ihtiyaç duyar ve eğitim faaliyetlerini bırakamaz (Selimoğlu ve Yılmaz 2009, 9-10).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Küreselleşme yaşanırken sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda pek çok değişiklik ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işletmelerin ayakta kalıp devam edebilmeleri için değişen dünyaya uyum sağlaması gerekmektedir. İşletmeler, rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmek için yönetim şekillerinde değişiklikler yapmaya başladılar. İnsan bir işletmenin en önemli üretim faktörüdür. Bu sebeple işletmeler insan kaynağının üzerine yönelmeyi seçtiler ve insan kaynağının verimli olabilmesi için neler yapılabileceği üzerine çalıştılar. Sahip olunan insan kaynağının verimini ölçmek, verimini arttırmak için neler yapılabileceğini belirleyebilmek amacıyla “performans değerlendirme sistemi” geliştirdiler. Bu bölümde performans, performans değerlendirme ve eğitimin performansın neresinde olduğu konularına değineceğiz. Çalışanların performanslarının sistematik şekilde değerlendirilmesine 1900’lü yılların başında ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde kamu kuruluşlarında başlanmıştır. Ülkemizde ise yine kamu kuruluşlarında doksın yıl kadar önce başlanmıştır. Günümüzde işletmeler rekabetçi ortamda, pazarda üstünlük sağlamak için devamlı gelişmek ve büyümek durumundadırlar. Bu büyümenin sağlanması için insan kaynağını geliştirmeli, onları eğitmeli, yeni gelişmelere uygun yeni bilgiler ile donatmalıdır. Sonunda da bu gelişimi ölçmeli ve hedefine ulaşp ulaşmadığını, kimlerin performansında ilerleme olup olmadığını görebilmelidir. Bu noktada performans değerlemenin önemi ortaya çıkmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu 2003, 103-105).

2.1. Performans Kavramı ve Tanımı

İşletmelerin yaptıkları işler hakkında değerlendirme yapmaları mecburidir. Ancak bu değerlendirmeye göre şu anki ve gelecekteki durumları hakkında karar alabilirler. Performans, çalışan kişilerin bilgi, beceri, yetenek ve kapasitelerine bağlı olarak bir görevi yerine getirmesidir (Güney 2015, 182). Çalışanın başarısı onun performansıdır. Performans değerlendirme ise önceden belirlenen hedeflerin ne kadarının çalışan tarafından başarılp başarılamadığı ile ilgili bir durumdur. Performans değerlendirme ilgili bazı açıklamalar şu şekildedir;

- Performans değerleme, işletmelerin üretim miktarına ve hizmetine, kısacası işletmenin başarısına çalışanların katkılarının değerlendirildiği planlı bir süreçtir (Sabuncuoğlu 2005, 184).
- Performans değerleme, işyerinde çalışan kişilerin belirlenen zamanda verilen görevi gerçekleştirme seviyesini gösteren bir değerlendirmedir (Güney 2015, 183).

2.2. Görev Performansı

Görev performansı, iş tanımının kapsamına giren faaliyetlerin biçimsel ve mesleki anlamda yerine getirilmesi amacı ile gerçekleştirilen performans türüdür. Daha çok işin mesleki ve ustalık tarafıyla ilgilidir (Bağcı 2014, 61). Kısaca çalışanın görev tanımını yerine getirirken göstermiş olduğu performanstır. Nesnel, bireysel ve nicel özelliktedir. Bu sebeple çalışanın istek, yetenek ve becerileri fazla ön plana çıkmamaktadır. Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve motivasyonu iş tanıma yönelterek kendi görevini yapması olarak açıklanabilir (Tutar 2012, 6). İki alt bileşene ayrılmaktadır. Bunlar liderlik ve idari/teknik görev performansıdır. Görev performansının liderlik kısmı motivasyon, astın değerlendirilmesi, çalışanların idare edilmesi olarak sayabileceğimiz insani ilişkileri içermektedir. İdari/Teknik kısmı ise tüm bunların dışında kalan görevleri kapsamaktadır. Ürün hizmet kalite kontrolü, iş planlaması ve tüm evrak işleri bu alandadır. Yöneticilik iş tanımını dışında kalan işler olarak açıklanabilmektedir (Ünlü ve Yürür 2011, 184).

2.3. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans ise psikolojik ve sosyal olarak işle ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışmayı destekleyen davranış kalıplarıdır. Aslında çalışanın görev tanımında olmamakla birlikte, bu görevlerin yapılmasını kolaylaştırarak görev performansına yardımcı olan, iyi niyetin etkin olduğu bir davranış şeklidir (Özdevecioğlu ve Kanığür 2009, 62).

Bağlamsal performans içinde bulunulan takımın başarısı için önemli olmakla birlikte, kurumun performansının artması yönünde de etkiye sahiptir çünkü çalışma ortamının veriminin artmasını ve aynı zamanda çalışanlar arasında olumlu davranışların gelişmesini desteklemektedir. İşletme içindeki motivasyonu

arttırmaktadır. Tüm bu katkıları bağlamsal performansın işletmenin performansının artmasını sağlamaktadır. Çalışanın iş tanımında olmamasına rağmen iş arkadaşlarının görevlerine gönüllü olarak yardım etmesi, onlarla takım olarak çalışması bağlamsal performansa örnektir. Ayrıca kendini işine adanma, motive olmuş şekilde çok çalışma, belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için kurallara uyma ve inisiyatif alma yine bağlamsal performans gösteren çalışan davranışlarıdır (Ünlü ve Yürür 2011, 185-186).

2.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

İşletmelerde kişi ya da gruplar bilinçli bir şekilde işletmenin kurallarına karşı gelebilmektedir. İşletmenin yapısına, diğer çalışanlara, ilişkilerine ve sahip olunan varlıklarına yönelik zarar verici bütün davranışlar üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak açıklanabilmektedir. Güvenlik için alınan tedbirlerin bilerek ihlal edilmesi, yasa dışı veya ahlaka uygun olmayan davranışlar ve pek çok çalışan tarafından gösterilen davranış çeşitleri olmak üzere üç çeşit üretkenlik karşıtı iş davranışı olduğu görülmektedir. Hangi şekilde olursa olsun sonucunda işletmenin hedeflerinin ve çalışanın iş yaşamının zarara uğraması söz konusu olmaktadır. Gösterilen davranışın üretkenlik karşıtı iş davranışı olup olmadığının ölçütü konusunda kesin bir görüş birliği bulunmamakla birlikte, çalışanın davranışı kasti olarak yapıp yapmadığı hususuna odaklanılması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu noktada yapılan işle ilgili beceri veya bilgi eksikliğinin sebep olduğu düşük performans üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak düşünülmemelidir (Sezici 2015, 3-4).

İşletme sahipleri veya yöneticilerin günümüzde tek sorunu sadece çalışanların düşük performansı değildir. Aynı zamanda bazı çalışanların olumsuz ve zarar verici davranışlarıyla da uğraşmaları gerekmektedir. Çalışanlar işletmede birçok olumsuz davranış sergileyebilmektedir. İş arkadaşlarına, yöneticilerine karşı kötü muamele, saldırgan söz ve tavırlar, hırsızlık, hastalık iznini suistimal etme, yapması gereken görev tanımında olan işi gerektiği gibi yapmaktan bilerek kaçma, işi bilerek yanlış yapma, düşük performans ile çalışma, işi yavaş yapma, işe tam saatinde gelmeme, işten erken çıkma ve mola saatlerini uzatma bu olumsuz davranışlardan bazılarıdır (Polatçı, Özçalık ve Cindiloğlu 2014, 4).

2.5. Performans Değerleme

İnsan kaynakları yönetiminin önemli konularından biri de performans değerlemedir. Performans değerlendirme ile çalışanın başarı düzeyi belirlenmektedir. Çalışanın bilgi, beceri ve başarı düzeyini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen çalışmalar performans değerlemedir. Performans değerlendirme ile hem çalışanın hem de işletmenin belirlenen süre içinde belirlenen hedeflere ne oranda ulaştıklarını tespit edilebilmektedir. Performans değerlendirme ile kurumda çalışan herkesin etkin oldukları yönler, performansları, eğitim ihtiyacı duyulan yanları ortaya çıkmaktadır. Bu değerlendirme sonunda hem çalışan kendini hem de işverenleri onların durumunu gözden geçirir. İşverenler açısından çalışanların sahip oldukları pozisyonların gereği olan işleri verimli bir şekilde yapıp yapmadıkları önemlidir. Bunu performans değerlendirme sonunda görebilmektedirler. Basit bir anlatımla performans değerlendirme, çalışanın görev tanımındaki işi ne seviyede gerçekleştirdiğinin tespit edilmesi çalışmasıdır. Bu çalışma mutlaka yapılmalıdır çünkü çalışan çabasının tespit edildiğini bilmek ister. Yeterliliğinin görülmesi çalışanın tatminini artırır. Bunun görülmesi kurum açısından da önemlidir. Görev tanımını yeterince karşılayamayan çalışanlar kuruma zarar vermektedir. Böyle kişiler tespit edildikten sonra eğitilebilir, ikaz edilebilir veya onlarla devam edilmemesi yönünde karar alınabilir. Tabi beklentinin karşılandığı durumda ücrette artış, terfi, talep varsa iş zenginleştirme de söz konusu olabilmektedir (Fındıkçı 2001, 297-298).

2.6. Performans Değerlemenin Önemi

Performans bir işletme için en önemli olgulardandır çünkü yüksek performans işletmenin rekabet piyasasında varlığını devam ettirebilmesini sağlamaktadır. Çalışanların performansı yüksek olduğu zaman işletmenin de performansı o oranda yüksek olur. Tabi performans sadece işletme için değil çalışan için de daha güçlü olmasını sağlayan bir faktördür. Yüksek performanslı çalışanlar işverenleri ile ücret pazarlığında bulunabilir ve diğer çalışanlardan öne geçmiş olurlar. Daha sonra ayrıntılı olarak sayacağımız bu ve bunun gibi çok sayıda neden işletmeleri performans değerlendirmeye yönlendirmektedir çünkü performans değerlendirme hem işletme hem de çalışanlar için önemlidir. İki taraf da yapılanların objektif olarak değerlendirilmesini istemektedir. Bu işin temelinde yapılan işlerin ne oranda başarılı olduğunun ölçümü

vardır. Performans değerleme sonunda hem çalışanlar hem de yöneticiler başarılarını, başarısızlıklarını, eksik ve gelişmiş yönlerini tespit etmektedirler. Buna göre yeni dönemde gerekli gördükleri noktalarda kendilerini geliştirebilirler. Tabi bu noktada çalışanın iş tanımının ve hedeflerinin çok net ortaya konulması performans değerlemeyi kolaylaştıracaktır. Hedefler ölçülebilir ve gerçekleşmesi mümkün olmalıdır (Güney 2015, 184).

2.6.1. Performans Değerlemenin alışanlar Açısından nemi

Çalışanlar bir işe başladıkları zaman belirlenen kriterlere göre ne oranda bu işte başarılı olduklarını öğrenmek isterler. Eğer standartların altında kaldıklarını görürlerse mutsuz olurlar, ancak standartların üstünde bir başarı yakaladıklarını görürlerse mutlu olurlar. Ayrıca başarı düzeylerini bilmek çalışanların hakkıdır. Performans değerleme planlı ve disiplinli çalışmayı sevmeyen çalışanları çok memnun etmez, onlarda stres oluştırur. Yine de çoğu çalışan ücret, terfi ve atamalar gibi önemli değişikliklerinin performans değerlemelerin sonucunda olduğunu bilir. Yani bu değerleme sonunda çalışanlar terfi, ücretlerinde zam, çeşitli sosyal haklar vb. ile ödüllendirilmektedir. Bu tarz ödüllendirmeler çalışanların motivasyonlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Motivasyonu artan çalışan daha da istekli ve verimli çalışır. Sonuçta yine işletme krlı çıkmaktadır. Tabi bu durum performans değerleme sonucu başarılı olan çalışanlar için geçerli olmaktadır. Performans değerleme sonucunda beklenen başarıyı gösteremediği tespit edilen çalışanlar ikaz edilebilmektedir veya eksik çıkan yönlerinin geliştirilmesi için eğitim verilebilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda çalışanlar işletmenin kendilerinden neyi beklediğini öğrenmiş olmaktadır. Yöneticiye bağlı bir anlayış yerine kendi başarısına bağlı bir sistemde çalıştığını anlamış olmaktadır. Bu, kendisini gelişime daha istekli bir hale getirmektedir (Güney 2015, 185).

2.6.2. Performans Değerlemenin Yöneticiler Açısından nemi

Performans değerleme çalışanlar kadar yöneticiler için de önemli bir konudur çünkü yöneticiler çalışanlarının verimli çalışmasından sorumludurlar. Çalışanların başarısı yöneticinin başarısı demektir. Bu nedenle başarının mümkün olduğunca doğru değerlendirilmesi yöneticinin başarısını da etkilemektedir. Bu başarı ölçülürken nesnel kriterler kullanılmalıdır. Bu alışanlarında sonuca güven duymasını sağlamaktadır.

Personel değerleme sayesinde yüksek motivasyonlu bir çalışma ortamı oluşmaktadır. Böyle bir çalışma ortamı başarılı bir takımın oluşmasına yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak takımın başarısı yöneticinin başarısını da olumlu yönde etkiler. (Güney 2015, 186).

Ayrıca yöneticiler performans değerleme sayesinde çalışanlarını çok daha iyi tanıma fırsatı bulurlar ve onların verimlilikleri hakkında daha doğru bilgilere sahip olurlar. Yöneticiler aşağıdaki sorulara cevap bulmuş olmaktadırlar (Luecke 2010, 101):

- Çalışanlar işlerini ne kadar planlı ve disiplinli yapmaktadır?
- Kimler işlerini iyi yapmamaktadır?
- İşlerin iyi yapılmamasının nedenleri nelerdir?
- Yetersiz olduğunun hangi çalışan farkında?

2.6.3. Performans Değerlemenin Kurumlar Açısından nemi

Günümüz işletmeleri performans değerlemenin, sektörde varlıklarını devam ettirebilmek için önemini bilmektedirler. Bu sebeple performans değerleme sonuçlarını gelişmelerine temel kriter olarak almaktadırlar. Sonuçlarına göre yeni yöntemler geliştirmektedirler. Performans değerlemeye dayalı sistemi benimseyen işletmeler daha adil ve eşitlikçi görünmektedir. Ayrıca işletmede performans artışı için gösterilen rekabet, işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkilemekte ve varlığını uzun yıllar sürdürmesine sebep olmaktadır (Güney 2015, 186).

Performans değerleme ile işletmeler belirledikleri hedeflere ne oranda ulaşıp ulaşamadıklarını tespit etmektedirler. Bunun sonucunda yeni eğitim uygulamaları geliştirmektedirler. Ayrıca performans değerleme sonunda işletmeler kendi kapasitelerini de görmektedirler. alışanlarına uygulayacakları ödüllendirmeler (terfi ve ücret artışı) daha objektif yapılabilir. Yapılan iş ve çalışanlarının performansını bilen işletmeler daha doğru gelecek planlaması yaparak, daha başarılı olmaktadırlar (Gürcü 2007, 18).

2.7. Performans Türleri

2.7.1. Nitel Performans

İşletmede çalışan yöneticiler, çalışanların performanslarını değerlendirirken büyüme ve kâr oranı gibi finansal verilerden yararlanmaktadır. Ancak günümüz piyasa koşullarında sadece finansal veriler ile değerlendirme yapmanın yetersiz kaldığı görülmüştür çünkü bu finansal veriler işletmenin geçmişi hakkında sadece rakamsal verileri bize göstermektedir, gelecek için plan yapmada çok yardımcı olmamaktadır. Bu sebeple buradaki boşluğu doldurmak amacıyla finansal verilerin dışında başka göstergelerden de yararlanılmaya başlanmıştır. Nitel performans denilince aklımıza işletmedeki somut çıktılar değil, işletmenin kültürü, sahip olunan insan kaynağı, işletmede çalışan kişilerin ve müşterilerin memnuniyeti gibi soyut çıktılar anlaşılmalıdır (Aktuğ 2016, 40).

2.7.2. Nicel Performans

İşletmelerde geleneksel olarak çalışan performansını ölçmede kullanılan performans türüdür. Muhasebe kaynaklı sayısal kârlılık ve verimlilik verilerine dayandırılır. İşletmenin satışlarının artması, Pazar payının büyümesi, iş gören sayısının ve mevcut sermayesinin artması nicel performans çıktısı olarak düşünülmektedir. İşletme bu göstergelere göre performansı hesaplarken kendi belirlediği zaman dilimindeki hedeflerini düşünebilir veya piyasadaki rakip firmaları ile karşılaştırma yapabilir. Aslında nicel performans somut veriler ile ilgilidir. Ancak işletmenin yönetimindeki başarının bu verilere etkisi söz konusu olabilmektedir. Bu sebeple içerisinde nitel unsurları da barındırabilir. Kişisel yargılardan uzak objektif verilere sahip olması olumlu bir özelliğidir (Aktuğ 2016, 40).

2.8. Performans Değerleme Kimler Tarafından Yapılabilir

Performans değerlendirme İşletme Yönetimi veya İnsan Kaynakları departmanının belirlediği kişilerce yapılır. Önemli olan bu değerlemeyi yapacak kişilerin değerlendirme konusunda uzman olmaları ve çalışanları yeterli bir süre gözlemleyebilmeleridir. Performans değerlemesini kimlerin yapabileceğini şu şekilde sıralayabiliriz:

a) Çalışan kendini değerlendirebilir: Bazı işletmeler çalışanlarının kendi performanslarını değerlemesine izin vermektedir. Bu tarz çalışanlara belirli dönemler için hedefler verilir. Dönem sonunda çalışan bu hedefe ulaşp ulaşmadığını kendisi değerler. Kişinin kendini değerlendirirken taraflı olabilir ve objektiflikten uzaklaşabilir. Bu durumda performans değerlemenin sonuçlarının güvenilirliği azalır. Çalışanın üstü ile sorun yaşaması söz konusu olur (Doğuç 2017, 47-48).

b) Performans değerlemeyi çalışanın ilk amiri yapabilir: Bir iş görenin iyi çalışıp çalışmadığını, hedefe ulaşp ulaşmadığını en iyi onu en yakından takip eden ilk amiri bilir. İlk amir çalışanla diğer üstlere göre daha yakın ilişki içindedir. Çalışanın işinin her aşaması çoğunlukla ilk amirin gözetimi altında olur. İşin yapılışı esnasında işletmenin amaç ve hedeflerinden uzaklaşırsa ilk amiri bunu fark edip uyarıda bulunabilir. Kısaca amir, çalışanın performansını artırmak için onu izler, gerekli yönlendirmeleri yapar. Aynı şekilde çalışan işe yeni başladığı zaman ona işi, yapılış şeklini, amaç ve hedefleri ilk amiri öğretmektedir. Çalışanın terfi veya daha iyi bir göreve uygun olup olmadığının kararını da ilk amir vermektedir çünkü işletmede çalışana en yakın karar verici ilk amirdir. Ancak ilk amirin bu değerlemeyi yapmasının bazı olumsuz tarafları da bulunmaktadır (Güney 2015, 199):

- Amir şahsi davranışlar sergileyebilir. Çalışanı gereksiz yere sürekli uyarabilir. Çalışana istediğini yaptıramadığında kin besleyebilir. Başarılı çalışanı bile başarısız gösterebilir.
- Amir performans değerlendirme sonunda çalışanına geri bildirim yapmayabilir.
- Çalışanlar düşük performanslı ise ilk amirle aralarında sorunlar yaşanabilir, ilişkileri kötü etkilenebilir. Bu durum motivasyonu kötü etkilemektedir.
- Amir performans değerlendirme uygulamasını çalışana karşı bir güç olarak kullanabilir. Kendi özel işlerini yaptırmaya çalışabilir.

c) İş Arkadaşları Değerlendirebilir: Aynı işi yapan, aynı yerde çalışan kişiler işi ve gereklerini bilmektedirler. Çalışma arkadaşları birlikte uzun zaman geçirdiklerinden birbirlerini iyi gözlemleyebilir ve değerlendirebilirler. Çalışanın işi zamanında yapması, toplantılara zamanında katılması, çalışma arkadaşlarına yardımı, yaptığı işin kalitesi gibi konularda iş arkadaşı çalışanı değerlendirebilir. Özellikle

yöneticinin astını gözlemlene imkanı bulamadığı durumlarda faydası bulunur. Ancak bunu yaparken bazen objektif davranılamamaktadır. İşyerinde çalışanlar arasındaki kıskançlık ve başka olumsuzluklar değerlemenin sonuçlarını etkileyebilir. Bazı durumlarda çalışanlar, arkadaşlarına gereğinden fazla puan da verebilir. Çalışanlara konu değerlendirme öncesinde detaylı şekilde anlatılmalı, gerek duyuluyorsa değerlendirme hususunda eğitim verilmelidir (Öztürk 2009, 50).

d) Uzmanlar tarafından değerlendirme yapılabilir: Bu yöntemde performans değerlendirme işletme dışından gelecek olan alanında uzman kişiler tarafından yapılır. Seçilen uzman işletmeyi tanıyan bir kişi olmadığı için çıkan sonuçların geçerliliği tartışmalı olmaktadır. Değerleme yapacak uzmanın dışarıdan getirilmesi işletmeler için maliyetli olduğundan sadece önemli pozisyonların değerlemesinde kullanılabilir (İpek 2010, 64).

e) Astlar üstlerinin performans değerlemesini yapabilir: Astın üstünü değerlemesi çalışılan yöneticinin eksik ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi amacı ile uygulanabilir. Çalışanlar bağlı bulundukları yöneticilerini liderlik, iletişim kurma, gerekli motivasyonu sağlama ve planlama alanlarında değerlendirme yapabilir. Çalışanların yöneticilerin daha çok bu yönlerini gözlemlene fırsatı bulunur. Astların yöneticilerinin bilgisini değerlemesi sakıncalıdır çünkü konu hakkında değerlendirme yapabilecek gerekli bilgi ve yeterlilik astta bulunmayabilir. Ayrıca böyle bir değerlemeyi yönetici kabul etmek istemeyebilir. Bu değerlemenin doğru ve dürüst sonuçlar verebilmesi için astın üstünden çekinmemesi gerekmektedir. Eğer çekinirse, başarısız dahi olsa üstünü başarılıymış gibi göstermeye çalışacaktır. O zaman da bu değerlemenin anlamı kalmamış olur (Öztürk 2009, 50-51).

f) Müşteriler performans değerlendirme yapabilir: Bu yöntemin hizmet sektöründe uygulanması pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Bunun sebebi çalışanların bu sektörde müşteriler ile yüz yüze olmasıdır. Müşteriler çalışanların iş yaparken ki davranış ve tutumlarını, iş yapış şekillerini direkt gözlemlene imkanına sahiptir. Değerlemeleri objektiftir. Yaptığı değerlendirmenin işletme tarafından dikkate alındığını gören müşteriler çalışanları daha da ciddi bir şekilde gözlemler (Güney 2015, 200).

2.9. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Daha öncede belirttiğimiz gibi performans değerlemede kişinin işteki başarısı ölçülmeye çalışılmaktadır. İnsan için yapılan değerlendirmelerde yanılığa düşülmesi ihtimali bulunmaktadır. Buna zemin hazırlayan sebepler:

a) Objektif Olunamaması: En sık rastlanan sorundur çünkü değerlendirilecek olan da onu değerlendiren de insandır. Aslında burada insanın görevi olan işi, verilen hedefi ne oranda yapabildiğinin değerlendirilmesi gerekirken, insana olan ön yargılar, görüşler devreye girebilir. Bu da değerlendirmenin objektifliğine zarar verir. Bu sebeple değerlendiricinin çalışana karşı olan kişisel düşünce ve ön yargılarından bağımsız olarak sadece hedefleri düşünmesi önemlidir. Yaş, dil, ırk ve cinsiyet gibi özelliklerin değerlendirmeye katılması önyargılı olunmasına sebep olur. Ayrıca yöneticinin çalışanı hakkındaki ilk izlenimin etkisinde kalarak bunu değerlendirmeye yansıtması şeklinde de görülmektedir. Kendine benzeyen çalışanlara çalışanlar ile benzemeyen çalışanları sahip oldukları özelliklere göre değerlendirebilir. Başka bir hata ise bu değerlendirmeyi yaparken bir gruba veya birime karşı bu önyargıyı taşıyabilir (Göktaş 2014, 54-55).

b) Tek Yönlü Ölçüm: Bu durum da sağlıklı bir değerlendirmenin önünde engeldir. Burada çalışan sadece tek yönden değerlendirilmektedir. Örnek verecek olursak, çalışan sadece üstlerinin veya sadece müşterilerin görüşleri ile değerlendirilmektedir. Böyle bir değerlendirmenin sonucunda hatalar olacaktır. Yapılan değerlendirmede amaç çalışanı bütün yönleriyle ele almak olmalıdır.

c) Taraflı Ölçüm: Performans değerlemenin önündeki bir engel de taraflı yapılmasıdır. Örneğin; değerlendirmeyi yapan yöneticinin çalışanı sevip sevmemesi, kendisi ile olan yakınlığına göre değerlendirme yapmasıdır. Bu şekilde yapılan bir değerlendirme taraflı olduğu için sonuçlar doğruyu yansıtmayacaktır. Ne yazık ki pek çok yönetici bu yanılığa düşebilmektedir. Bu da çalışanların performansı değerlemeye olan güveninin sarsılmasına neden olmaktadır. Yönetici kesinlikle taraflı olmamalıdır. Yönetici bir çalışanına daha fazla yakınlık hissedebilir, onu daha fazla sevebilir ama bu, o çalışanın işinde daha başarılı olduğunu göstermez.

d) Standart Ölçüm/Merkezi Eğilim: Değerlemeyi yapan kişi çalışanların performanslarındaki farklılıkları dikkate almayarak bütün çalışanlara ortamala bir not verme eğiliminde olabilir. Bu hata kişileri farklılıklarından sıyrarak ortalama seviyede gösterme çabasıdan kaynaklanmaktadır. Fazla sayıda çalışanı değerlemesi gereken değerleyiciler, bütün çalışanları detaylı gözlemleme fırsatı bulamadıklarından bu yolu tercih edebilmektedir. Çalışanlarına çok yüksek veya çok düşük notlar vermezler genelde orta notları dağıtırlar. Böylece hiçbir çalışanın farklılıkları ortaya çıkmaz. Oysaki performans değerlemenin amacı zaten bunu belirleyerek kişilerin hangisinin daha başarılı olduğunu tespit etmektir (İpek 2010,39).

e) Araç Hatası: Performans değerlemesinde pek çok araç kullanılmaktadır. Bazı işletmelerde bu standart somut sayılabilecek ölçüm sonuçlarıdır. Fabrikada üretim bandında çalışan bir işçinin o gün ne kadar üretim yaptığı net bir şekilde tespit edilebilir. Ancak bazı işlerde bunu tespit etmek çok zordur, hatta mümkün olmayabilir. Soyut işlerde çalışan kişiler için bu durum geçerlidir. Denetimde, insan kaynaklarında, bilgi işlem vb. alanlarda çalışanların yaptıkları işleri ölçmek ve değerlemek zordur. Bu gibi işleri değerlemek için çalışanlara çeşitli soruların olduğu formlar verilir. Bu sorulara verilen cevaplara göre çalışanların performansı değerlendirilmeye çalışılır. Bu sorularda mantık yönünden hata bulunuyorsa çıkan sonuç da hatalı olacaktır. Böyle bir araç hatasının engellenmesi için, form için önce pilot çalışma yapılması uygun olacaktır. Bu pilot çalışma ile formun güvenilirliği test edilmelidir (Fındıkçı 2001, 303-304).

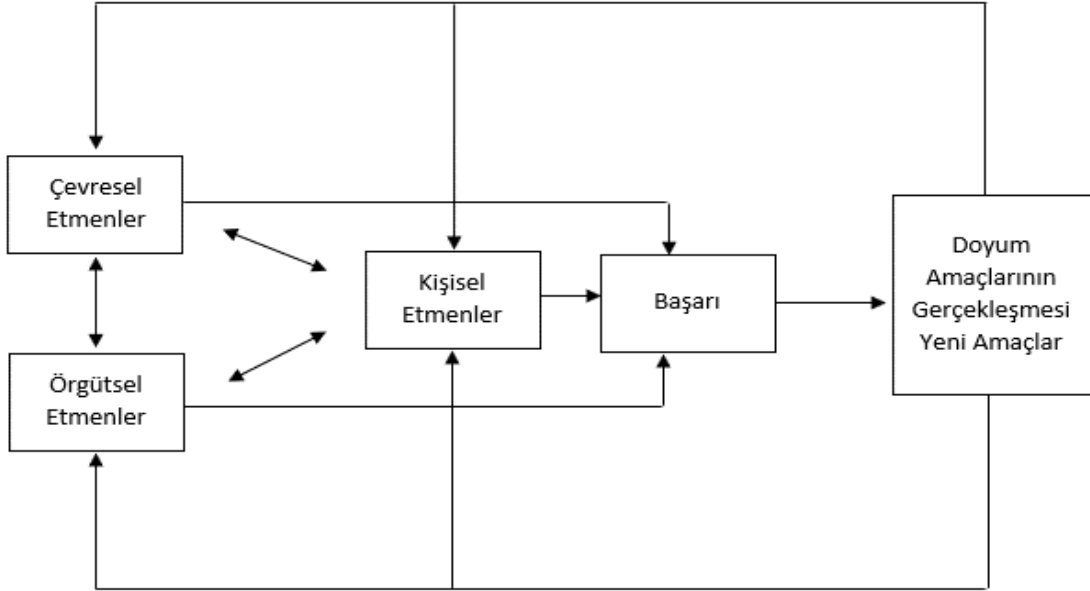
f) Baskın Özellik: Bu hatada değerlemeyi yapan yönetici, çalışanın en baskın özelliğinin etkisinde kalır, bu özelliği çalışanın tüm özelliklerine genelleyerek değerlendirmesini bu şekilde yapar. Kısaca yönetici, çalışanın bir yönünü çok iyi gördüğü için performansının her anlamda çok iyi olduğu yanılgısına düşmektedir veya çalışanın bir özelliği yeterince gelişmemiş olduğundan genel olarak performansı kötü diye yanılabılır (Fındıkçı 2001, 302-305).

2.10. Performansı Etkileyen Etmenler

İşletmede çalışan kişilerin performansları arasında farklılıklar görünmektedir. Hatta aynı çalışanın zaman içindeki performansında bile değişiklikler olabilmektedir.

Bu değişimler çeşitli etmenlerden kaynaklanabilir. Şekil 1’de performansı etkileyen etmenler gösterilmektedir.

Şekil 1. Başarıyı Belirleyen Etmenler ve Etmenler Arası İlişkiler



Kaynak: Paşa Özen, Performans Eğitim İlişkisinin İrdelenmesi ve Çalışan Performansının Arttırılmasında Eğitimin Rolünün Betimlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 6.

a) Yetenek: Yetenek, kişilerin yapabileceklerini sınırlayan etmendir. Kısaca performansı sınırlar. Bu sebeple çalışana bir iş verilirken onun yeteneğiyle uyumlu olması önemlidir. Görev için gerekli yeteneklerin çalışanlarda bulunma oranları, işyerindeki statü farklılıklarını da belirlemektedir. Yetenektan kişinin hem bedensel hem de zihinsel yeteneklerinin hepsini anlamamız gerekir. Bir konuyu anlayabilme, analizini yapabilme, sorunu çözme ve işi sonuca vardırma çalışanın zihinsel yetenekleridir. Bir işi yapabilme de bedensel yeteneği olarak düşünülebilir. Yaşın ilerlemesi, tecrübenin kazanılması bedensel yeteneği geliştirebilir ancak zihinsel yetenek kalıtsal özelliklere ve öğrenme ile kazanılan bilgiye bağlıdır (Özen 2011, 7).

b) Eğitim: Günümüzde işletmelerde çalışan insan kaynağının geliştirilmesi ve eğitilmesinin önemi büyüktür çünkü her alanda büyük değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimin gerisinde kalmamak eğitim faaliyetlerini zorunlu kılmaktadır. Eğitimin en

önemli amacı çalışanlarda olumlu davranışlar meydana getirerek, örgütün performansını arttırmak ve sonuçta da işletmenin çağın değişimlerine uyum sağlamasını kolaylaştırmaktır. İşletmede uygulanan eğitim faaliyetleri, çalışanın bireysel ve mesleki anlamda gelişimine katkı sağlayarak, örgütün etkinliğinin de artmasına neden olmaktadır (Özen 2011, 8).

Çağımızda teknolojik ve ekonomik yönden yaşanan hızlı değişiklik, direkt olarak işletmeleri de etkilemiştir. Bu da işletmelerde eğitilmiş personele duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Sektörde kalabilmek ve varlığını devam ettirebilmenin ancak eğitimle mümkün olabileceği anlaşılmıştır.

c) Bilgi Düzeyi: Günümüz toplumunda sadece insanların çalıştıkları alanlar değişmedi, yaptıkları işler de değişti. Sanayi devrimi ile birlikte yarı vasıflı işçiler önem kazanırken, günümüzde bilgi işçisi önem kazanmıştır. Hizmet sektörünün gelişme göstermesiyle beraber beyaz yakalılar da artmıştır. Bilgi işçileri, yeni toplum ve ekonomik düzeninde lokomotif konumundadır. En önemli sermaye kişinin bilgisidir. Bilgi işçileri toplumdaki konumunu ve işlerini eğitim sayesinde elde ederler. Eğitim onlara çeşitli kariyer fırsatları sunmaktadır. Hatta, artık çalışanın ömrüne tek kariyer yetmemektedir (Özen 2011, 9).

Kişinin genel ve işe ilişkin bilgi düzeyi onun performansını etkilemektedir. Bilgi düzeyinin artması çalışanın performansını da arttırmaktadır. Günümüzdeki işlerin daha dinamik yapılı olması sebebiyle çalışanlar da kendilerini daha dinamik tutmalı, bilgilerini tazelemelidir. Zaman içinde çalışanın bilgileri eskimektedir. Bunların yenilenmesi gerekmektedir. Eskiye bilgileri tazelemek veya yeni bilgiler edinmek çalışanın kendi çabasıyla olabileceği gibi formal eğitim uygulanarak da yapılabilir. Kurum çalışanlarının bilgi düzeylerini testler ile ölçer. Gerekli gördüğü çalışanlarına programlanmış eğitim uygular. Ayrıca yetenek ve bilgiyi ölçen bu testler çalışanın potansiyelini çok açık bir şekilde ortaya koyacağından ileride işletmeye yararı olabilecek çalışanların da tespit edilmesini sağlar. Böyle çalışanlar özel olarak eğitilmeli ve kurumda kalması sağlanmalıdır. Böyle çalışanlarla devam etmek işletmenin geleceği için önemlidir.

d) Çalışanın Kişilik Özellikleri: İşletmede çalışan kişilerin kişiliği ve buna bağlı olarak istekleri onun performansını etkilemektedir. Kişinin kurumdaki işine, kişiliği uygun ise bu durumda performansı artmaktadır. Ancak işle kişilik arasında uyum yoksa bu durumda çalışanın üzerinde stres oluşur ve sonucunda çalışanın performansı düşmektedir (Erdoğan 1991, 64).

e) Yönetim ve Çalışan Politikası: Bir işletmede uygulanan yönetim tarzı da işletmede çalışan kişilerin performanslarını etkilemektedir. Her işletmede yöneticilerin bir yönetim şekli vardır. Çalışan-Yönetim ilişkisi bu yönetim anlayışının etkisinde şekillenir. Bu ilişki, çalışanların tatminini olumlu ya da olumsuz anlamda etkileyecektir (Özen 2011, 11).

Peter Drucker'e göre kişilerin bilgileri dört-beş yılda yetersiz duruma gelmektedir. Bu nedenle çalışanlara maliyet unsuru veya her an değiştirilmesi gerekecek üretim unsuru olarak bakmak yerine, yenilenebilen ve gelişebilen bir kaynak olarak bakmak gerekir. Kişilerin işlerini titizlikle ve istekle gerçekleştirme gayreti, onların kişisel anlamda başarısına katkıda bulunduğu gibi, işletmenin başarısına da büyük katkıda bulunur (Yüksel 1999, 135).

f) Çalışma Koşulları: Performansın artırılması için çalışma koşullarının işe ve kişiye uygun hale getirilmesi önemlidir. Bu sebeple kişinin anatomik ve psikolojik özelliklerine dikkat edilmesi gerekir. Böylece kişi daha az efor sarf ederek daha verimli çalışabilir. Çalışma ortamının kalitesini çalışma koşulları belirler. Günümüzde sadece fiziksel çerçevede değişiklikler yapmak çalışma ortamının iyileştirilmesi için yeterli değildir. Çalışma yaşamındaki tüm faktörlerde iyileştirmeler yapılmalıdır. Çalışanın günlük uygulamak zorunda olduğu iş programı da bunun içindedir. Bu programın gerçekleşme süresi ve çalışandan beklenen görevlerin önemi de performansı etkiler. İş ve yaşam dengesinin oluşmadığı ortamlarda, kişinin başarısı sınırlanacaktır ve performansı olumsuz etkilenecektir (Erdoğan 1991, 161).

g) Organizasyon İçi İnsan İlişkileri: İşletmelerde çalışan kişiler arasında iyi bir ilişki kurulması, birlikte çalışmayı kolaylaştırır ve iş tatmini açısından gereklidir. İyi ilişkilerin kurulması büyük oranda yönetimin sorumluluğundadır. İlişkiler, işletmenin yapısından ve yönetimin tutumundan büyük ölçüde etkilenmektedir. İşbirliğini,

çalışanın kararlara katılımını destekleyen işletmelerde insan ilişkileri bundan olumlu anlamda etkilenir. Kişinin bağlı olduğu örgütteki diğer çalışanlar, astlar ve üstlerle olan ilişkisi ve örgütle arasındaki uyum onun başarısını etkilemektedir (Özen 2011, 12).

h) Çalışanlara Geribildirim Verilmesi: Dönem bittiğinde yöneticilerin ve çalışanların yaptıklarını değerlendirmelerini geribildirim olarak açıklayabiliriz. Açık bir iletişimdir, olumsuz tavır ve tutumları azaltmak, olumlu olanları pekiştirmek amacıyla yapılır.

İşletmede çalışanlar görevlerini ne ölçüde yapabildiklerini öğrenmek isterler. Yöneticiler değerlendirme yoluyla çalışanlarına bu bilgiyi verirler. Burada en faydalı olan geribildirim, çalışandan beklenen yani gerçek iş standartı ile gerçekleşen performansın karşılaştırılmasıdır. Bunu genellikle yöneticiler performans değerlendirme görüşmesinde yapmaktadır (Palmer 1993, 55).

Geribildirim amacına ulaşabilmesi için yönetici (değerlendiren) ile çalışan (değerlendirilen) arasında güven bağının oluşmuş olması gerekir. Ayrıca kurumdaki bütün çalışanlarda değerlendirme bilinci olmalıdır ve bunu içselleştirebilmiş olmaları da gerekmektedir (Özen 2011, 12).

2.11. Performans Değerleme Yöntemleri

Çalışanın işyerindeki başarısını ölçmek amacıyla çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Her işletmenin yapısı farklı olduğundan kendine en uygun tekniği kullanması gerekir. Hangi tekniğin kullanılacağına karar verirken bazı noktalara dikkat edilmesi önemlidir çünkü bu yöntemin başarısını da etkiler. Dikkat edilmesi gerekenler (Bakan ve Kelleroğlu 2003, 113):

- Hangi teknikle, neyin ölçüldüğü ve hangi sorunları ortaya çıkaracakları
- Seçilen yöntemin işletmelerin yapısına ve çalışan politikasına uygun olması
- Seçilen yöntem, değerlendirme yapacak yönetici ve değerlendirilecek çalışan tarafından da kabul edilmiş olmalıdır.

İşletmelerde performans değerlendirme alanında uygulanan bazı yöntemler bulunmaktadır.

2.11.1. Grafiksel Dereceleme Yöntemi

En yaygın kullanılan yöntemlerdendir. Ölçekte çeşitli nitelikler listelenir ve her niteliğin yeterli, yetersiz, normal, mükemmel gibi anlamlara gelen dereceleri bulunur. Bu yöntemde değerlendirilene form verilir ve değerlendirilecek kişi için ölçekte yer alan niteliklere göre bir değerlendirme yapılması beklenir. Nitelikler ölçekte en kötüden en iyiye ya da tam tersi şekilde derecelendirilebilir (Sabuncuoğlu 2005, 201). Kolaylıkla düzenlenebilmesi ve çalışan sonuçların puan olarak karşılığı bulunması sebebiyle çokça tercih edilir (Barutçugil 2016, 435). Tablo 2’de Grafik Değerlendirme Formu gösterilmektedir.

Tablo 2. Grafik Değerlendirme Form Örneği

Bölüm :	
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:
İŞGÖRENİN ADI SOYADI	ÖLÇEK
AHMET YENİCİ	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ
TURHAN UYAR	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ
RIZA DEĞERLİ	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ
TURGUT UÇURUR	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ
SALİH ÇATAR	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ
MUSTAFA ELMAS	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ
CEMAL HOŞOĞLU	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ
KEMAL İNCESES	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ
Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı), Alfa Aktuel, Bursa, 2005, s. 202.

2.11.2. Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemin uygulanması diğer yöntemlere göre daha az maliyetlidir ve daha çabuk, kolay yapılabilir (Sabuncuoğlu 2005, 199). Bu yöntemde işyerinde çalışanlar birbirleriyle kıyaslanmaktadır. Basit sıralamada değerlendiren kişi kendi yargılarına göre çalışanları en iyiden en kötüye doğru sıralamaktadır. Alternatif sıralamada ise çalışanın tek bir özelliği göz önünde tutularak en iyi olduğu düşünülen çalışan listenin en başına, en kötü olduğu düşünülen çalışan da listenin en sonuna yazılır. Sonra ikinci en iyi çalışan seçilir. Böyle devam edilerek çalışanların tümü listeye yazılır. Puan verme yönteminde ise çalışanlara belirlenmiş olan puanlar verilmektedir. Çalışanlar en yüksek puanı alandan en kötü puanı alana doğru derecelendirilir ve liste bu şekilde oluşur (Güney 2015, 207-208).

Karşılaştırma yönteminin yararları şunlardır (Palmer 1993, 45):

- İşletmedeki çalışanların hepsi aynı konu hakkında değerlendirilir.
- Değerleme için hazırlanan işte ne kadar iyi sınıflandırılırsa çıkan sonuçlar o kadar nesnel olacaktır.
- Hazırlanan listelerde işyerindeki gerçek iş davranışları bulunması sebebiyle puanlandırma cetvellerinden daha açık bir değerlendirme yapılmış olur.

Her çalışanın kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bunlar dikkate alınmadan, ayrıntılı bir analiz yapılmadan kişilerin değerlendirilmesi halinde bu kişisel yetenekler belirsiz durumda kalacaktır. Bu değerlendirme yönteminin önemli bir eksikliğidir. Ayrıca çalışanların sadece üstlerinin kişisel yargılarına göre değerlendirilmesinde objektif değerlendirmeden uzaklaşılmasına sebep olabilir. Üstelik çok sayıda çalışanın olduğu birimlerde yöneticinin her çalışanı birebir, iyi derecede tanıyabilmesi ve bu şekilde karşılaştırma yapabilmesi de çok güçtür. (Sabuncuoğlu 2005, 200). Tablo 3'te Karşılaştırma Yöntemi Form Örneği gösterilmektedir.

Tablo 3. Karşılaştırma Yöntemi Form Örneği

İŞİN NİTELİĞİÇok titiz ve dakik.Özenli bir işçi. Çok az hata yapıyor.Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekiyor.Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Genellikle titiz değil.
İŞİN NİCELİĞİİş hacmi çok yüksek.İş hacmi ortalamanın üstünde.İş hacmi yeterli.Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor.Asgari standartların altında. Düzeltmek için çok çaba gerek.
İŞ BİLGİSİUzman. Çok üstün bir bilgisi var.Konusunu yeter kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyuyor.Yeterli bilgiye sahip.İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var.Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyuyor.
SORUMLULUKİşi mükemmel bir biçimde planlayıp yürütüyor.İşi iyi planlayıp yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç gösteriyor.Bazen yol göstermek gerekiyor.Yol gösterilmediği zaman çoğunlukla iş yapamıyor.Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.

Kaynak: Margaret J. Palmer, Performans Değerlendirmeleri, (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları İstanbul, 1993, s. 46.

2.11.3. Zorunlu Dağılım Yöntemleri

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan yönetici, çalışanların performanslarını birbirleriyle karşılaştırarak belirlenen yüzde oranlarına göre yerleştirmektedir. Az kişinin olduğu çalışma alanlarında uygulanamamaktadır (Barutçugil 2004, 438). Tek bir kişiye ait spesifik sonuçlar değil, yapılan karşılaştırmalar yüzdelik dilimlerle

belirlenir. Ağırlık hangi dilimde çıkarsa, işletme hakkında ona göre genel bir sonuca varılmamaktadır (Pakyapan 2016, 103). Tablo 4'te Zorunlu Dağılım Yöntemi Form Örneği gösterilmektedir.

Tablo 4. Zorunlu Dağılım Yöntemi Form Örneği

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için sadece bir işaret koyduğunuzdan emin olunuz. --Çok sabırlıdır -- Mantıki olarak sonuca gider -- Kendi hataları için sorumluluğu üzerine alır --İşi çok akıllıca dağıtır --İstisnai olarak adildir -- Arkadaşlarını teşvik eder Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret ve onu en az tanımladığına inandığınız ifadenin önüne diğer bir işareti koyunuz. Her bir ifade grubu için iki ve sadece iki işaret koyduğunuzdan emin olunuz. --İyi bir genel kişiliğe sahip --Kuvvet ve güdüden yoksun --Küstah olma eğilimi gösterir --Basiret gösterir --Sadakatsizlik göstermez -- Kendisine ihtiyaç vardır --Birçok hata yapar --Çok parlak bir geleceği var
--

Kaynak: Tahsin Akçakanat, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.33

2.11.4. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde değerlemeyi yapacak olan yönetici, çalışanı iş anında izler ve olaylar anındaki yaklaşımlarını ve işe ait başarılarını, performansını kaydeder. Burada kaydedilen notlar iş anındaki kritik olayları içermektedir. Bu yöntemin temel ilkesi, çalışanların başarı düzeylerindeki farklılıkların iyi veya kötü olsun ilginç olay ve olağandışı davranışlardan ileri gelmesidir. Çalışana ait kaydedilen olumlu-olumsuz

davranışlar ve olaylar hakkındaki notlar onun eğitilmesine ve gelişme göstermesine de yardımcı olur (İpek 2010, 49). Tablo 5’te Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği gösterilmektedir.

Tablo 5. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

Açıklama: Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin. İŞ GÖREVLERİ 1-Etkililik a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı. b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor. c) Görevlerini anladığı görülüyor. d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor. Olay----- 2-İş Bilgisi a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor. c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar. d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor. Olay----- İNSAN İLİŞKİLERİ 1-İletişim a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıki, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor. b) Yazılı ve sözlü iletişim iyi. c) Örgütsel konularda becerikli. d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor. e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor. Olay----- 2-Başkalarıyla İlişkiler a) Diğer çalışanlara karşı saygılı. b) Diplomatça davranıyor. c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında. d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor. Olay----- DİĞER Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.

Kaynak: Özlem Pakyapan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanlara Yönelik Eğitimin Önemi ve Çalışan Performansı İlişkisi: İzmir İlinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s. 49.

2.11.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha kapsamlı bir modelidir. Bir grup iş tanımlayan bir değerlendirme listesi bulunur. Listede işle ilgili kalıp cümleler vardır ve değerlendirmeye bu cümlelerden hangisi çalışanına uyuyorsa onu işaretler. Bütün işaretlemeler bittikten

sonra olumlu olumsuz cümleler yetkili kişiler tarafından değerlendirilir. Bu yöntemin uygulanması zordur. Her iş için ayrı liste hazırlanması uzun zaman gerektirir. Ayrıca sonuçların değerlendirilmesi de karmaşıktır (Sabuncuoğlu 2005, 216). Tablo 6’da Kontrol Listesi Örneği gösterilmektedir.

Tablo 6. Kontrol Listesi Örneği

Adı Soyadı:	
Departman:	
Değerlendirilenin Adı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz.ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (x) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yok ise kendisine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırılmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Anlatım güçlüğü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı), Alfa Aktuel, Bursa, 2005, s. 216.

2.11.6. 360 Derece Geribildirim Yöntemi

Son yıllarda çok popüler değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu değerlendirme yönteminde çalışan, üst düzey yöneticilerden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, astlardan kendisi ile ilgili değerlendirmelerini almaktadır. Eski yöntemlerde çalışan sadece bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmektedir. Bu teknikte, çalışan

işyerinde 360 derece ilişkili bulunduğu herkes tarafından daha geniş şekilde değerlendirilir. Değerleme sonunda çalışan, iletişimde olduğu kişilerden geri bildirim almış olur. Yöntem çalışanı değerlendirmenin vermiş olduğu sorumluluğu tek bir kişiden alarak, bunun sebep olduğu değerlendirme hatalarını azaltmaktadır (Göktaş 2014, 49-50).

Bu yöntemde çalışan birçok yönden değerlendirilmekte olduğundan uygulamanın en önemli yararlarından birisi de çalışanın geliştirilmesine fırsat sağlamasıdır. Katılan çalışanlar sisteme güvenirlerse, kimliklerinin bilinmelerinden çekinmezlerse daha doğru geribildirim vermeleri sağlanır ve kendilerinin aldıkları geribildirimleri de faydalı görerek savunmaya geçmeden fırsat olarak değerlendirebilirler (Mamatoğlu 2008, 158).

2.11.7. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme

Günümüz rekabet piyasasında işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek, ortaya çıkan sorunların üstesinden birlikte gelebilmek ve çalışanlarının yeteneklerinden maksimum faydayı sağlayabilmek amacıyla takım çalışmasına daha çok önem vermektedir. Bu teknik, çalışanlar arasında yardım ve birlik duygusunu artırır. Takımın başarısını çevresel faktörler, işyerinde uygulanan politikalar, diğer takımlarla olan ilişkiler vb. olumlu ya da olumsuz anlamda etkilemektedir. Bu sebeple bu değerlendirme yönteminde takımın performansı ile birlikte çalışan kişilerin performansları da ayrıca dikkate alınmalıdır (Sabuncuoğlu 2005, 210).

2.11.8. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

Yerinde inceleme ve gözlem yönteminde insan kaynakları uzmanı birim yöneticisi tarafından çalışanlar hakkında sorular sorularak raporlar hazırlanmaktadır. Çıkan raporlar tekrar yöneticiye düzeltme yapılması amacıyla gönderilir ve son hali onaylanarak değerlendirme raporuna kesin hali verilmiş olur (Pakyapan 2016, 111).

2.11.9. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

Bu yöntemde performansın başarısı çalışanın niteliklerinden ziyade amaç ve elde edilen sonuca göre değerlendirilir. Bu değerlendirme yöntemi için öncelikle yönetici

ve çalışan birlikte ast için dönem hedefi oluşturur. Çalışanın bu sürece dahil olması önemlidir. Üst ve ast hedeflerle ilgili görüş birliğine varmalıdır. Hedefler belirlendikten sonra, gerçekleşebilmesi amacıyla plan hazırlanmalıdır. Belirlenen hedeflerin uygulama dönemi bittikten sonra yönetici ve çalışan bir araya gelerek çalışanın hedefini gerçekleştirme oranı, yeterince gerçekleştiremediyse sebepleri hakkında görüşmelidir. Yapılan görüşme sonunda çalışanın dönem performansı tespit edilmiş olur (Öztürk 2009, 67).

Yönetici çalışanı ile görüşmeden önce mutlaka onunla ilgili hazırlığını tamamlamalıdır. Çalışanın mevcut iş tanımına dikkat edilmeli ve önceki değerlendirmelerinin sonuçlarına bakılmalıdır. Çalışana iletilecek her bilginin bir veriye dayandırılması önemlidir. Çalışan bölümdeki başka bir arkadaşı ile kıyaslanmamalıdır. Konuşma üslubu özenle seçilmelidir. İletilen sonuç hakkında çalışanın da fikri sorulmalıdır. Çalışanla yeni hedefler görüşülmeli ve bunlar için bir zaman üzerinden konuşulmalıdır (Pakyapan 2016, 112).

2.12. Eğitimle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Çalışanlar eğitildiklerinde daha tatmin olurlar, işin kalitesi artar. Bu durumda da işten çıkarmalar azalır. Purcell ve Guest'e göre eğitim uygulamalarının insan kaynakları yönetiminde yeri çok önemlidir. Bu tarz eğitimler çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmektedir. Çalışanların işyerindeki performansı bu sayede artmaktadır. Bu, örgütün genel performansını da yükseltmektedir. Farooq ve Aslam'ın çalışmalarında da eğitimle çalışanın performansı arasında pozitif korelasyon bulunduğu görülmektedir ama bundan faydalanılabilmesi için işletmedeki insan kaynağından maksimum seviyede faydalanılmalıdır. Çalışandan maksimum seviyede fayda sağlanması onun işle ilgili ihtiyaçları karşılandıktan sonra olabilmektedir. Öncelikle eğitimle bu ihtiyaç tanımlanabilmektedir. Çalışanlar için gereken bilgi, beceri düzeyleri tespit edilmeli ve eğitimler ile bu düzeye ulaşması sağlanmalıdır (Ahmed 2016, 22-23).

Harrison'ın yapmış olduğu çalışmada da belirttiği üzere örgütsel performans eğitim ile arttırılmaktadır, bu sayede işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşılabilir. Sonuç olarak burada performans için eğitim büyük bir önem

taşımaktadır (Harrison, 2000: s.28). Çalışanlar düşük performans da gösterebilirler, bilgi ve becerilerini kullanmakta isteksiz davranabilirler, motivasyonları düşmüş olabilir. Bunların pek çok sebebi olabilmektedir. İşletme çalışanlardan beklediği performansı elde edebilmek, motivasyonu tekrar sağlamak için yapılacak eğitimleri dikkatlice seçmek durumundadır. Swart'ın da belirttiği gibi yüksek performans, motivasyonu arttıran ve çalışan ihtiyaçlarını karşılayan kaliteli eğitim uygulanması ile sağlanmaktadır (Ahmed 2016, 22-23).

Wright ve Geray (2001)'a göre, çalışanların becerileri aldıkları eğitimler ile gelişmekte ve değişmektedir. Alınan eğitimler çalışanların daha kaliteli iş yapmasını sağlamaktadır. Bu da belli bir zaman sonra örgütün performansını arttırmaktadır. Bartle'e göre eğitim uygulamaları ile çalışanın verimliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu, işletmedeki müdürlerin sorumluluğundadır. Müdürler eğitim uygulamasının istenen etkiyi göstermesini engelleyen faktörleri tespit etmelidir. Bunları çıkarmalıdır, gerekli önlemleri almalıdır. Scott, Clothier ve Spiegel'e göre eğitim almak çalışanı daha etkin ve verimli kılmaktadır. Ayrıca eğitim alan çalışanlar kendilerini geliştirir ve piyasadaki değerleri artar. Eğitim alan çalışanlar örgütün başarısı için sürece daha kolay katılmaktadırlar. İşletmeler çalışanların artan performansından sonuçta daha yüksek gelir sağlamaktadır. Mamoria kaliteli eğitim almış çalışanların işletme kaynaklarını israf etmediğini, onları daha etkin kullandığını ifade etmiştir (Ahmed 2016, 22-23).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ YERİNDE ÖĞRENMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNİN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı işyerinde öğrenmenin çalışan performansına etkisini analiz etmektir. İşyerinde öğrenen çalışanların performanslarında değişiklik olup olmaması işletmeler ve çalışanın kendisi için önemlidir. Eğitim zaman gerektirir ve maliyetlidir. Bu zaman kaybına ve maliyete katlanılmasına değmesi gerekmektedir. Yapmış olduğumuz bu araştırma ile öğrenme için yapılan eğitimlerin ve harcanılan zamanın çalışan ve beraberinde işletme için verimli olacağını, öğrenme ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermek amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

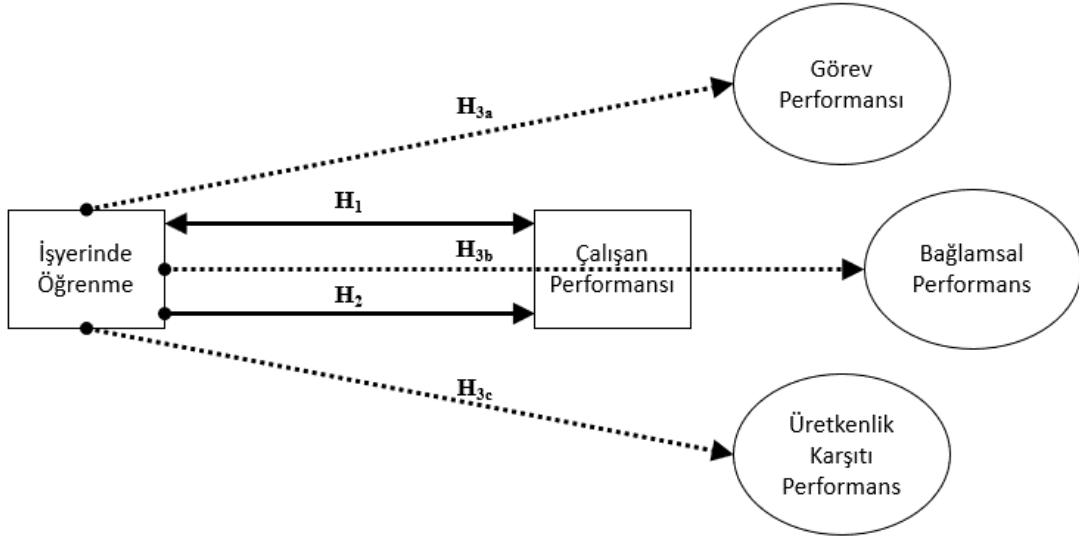
Araştırmanın örneklemi yalnızca İstanbul ilinde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerden seçilmiştir. Bu durum araştırmanın uygulama alanı ve yeri açısından sınırlılığını göstermektedir. Anket daha çok küçük işletmelerdeki mavi yakalı kişiler tarafından cevaplanmış olup, beyaz yakalı olarak tanımlayabileceğimiz çalışan kesimin durumu hakkında bu anket üzerinden yargılara varılması mümkün olmamaktadır. Ayrıca küçük işletmelerde belirli işleri yapan kişi sayısının sınırlı olması sebebi ile yönetici veya işletme sahiplerinden anket için gerekli vaktin ayrılması hususunda çalışanların izin alması sorun olduğundan örneklem büyüklüğü 313 kişi ile sınırlı kalmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için beşli Likert ölçeği kullanılarak anket hazırlanmıştır. Anketler İstanbul'da küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki 206 bay ve 107 bayan olmak üzere 313 kişi tarafından cevaplanmıştır. Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik testinde Alpha Modeli kullanılmıştır. İşyerinde öğrenmenin alt boyutları için Alpha değeri sırasıyla 0,70 ile 1 aralığında olduğundan kullanılan ölçekler yüksek güvenilirliktedir. Kullanılan değişkenlerin boyutlarının tespit edilmesi amacıyla her bir ölçeğe Faktör

Analizi yapılmıştır. Değişkenlerin tutarlılığının ölçülmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü kullanılmıştır. Ayrıca Korelasyon analizi, Pearson Korelasyon Analizi, Regresyon, Çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan model Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın analizi için yapılan hipotezler;

- H_1 : İşyerinde Öğrenme İle Çalışan Performansı Arasında Pozitif ve Anlamlı Bir İlişki Vardır.
- H_2 : İşyerinde Öğrenme Çalışan Performansını Artırır.
- H_{3a} : İşyerinde Öğrenme Çalışanların Görev Performansını Artırır.
- H_{3b} : İşyerinde Öğrenme Çalışanların Bağlamsal Performansını Artırır.
- H_{3c} : İşyerinde Öğrenme Çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını Azaltır.
- H_4 : İşyerinde Öğrenme, Çalışanların Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Çalışan Performansını Etkilemektedir.

Anket için yapılan korelasyon analizi sonucuna göre işyerinde öğrenme ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan regresyon analizine göre de işyerinde öğrenme çalışan performansını arttırmaktadır.

Çoklu regresyon analizi sonucuna göre demografik değişkenlerin iş performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Araştırma sonuçları tabloları ile birlikte ilerleyen konularda detaylandırılmaktadır.

3.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik		f	%
Cinsiyet	Bay	206	65,8
	Bayan	107	34,2
Yaş	18-30	92	29,4
	31-40	103	32,9
	41-50	61	19,5
	51 ve üzeri	57	18,2
Medeni Durum	Evli	217	69,3
	Bekar	94	30,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	51	16,3
	Lise	111	35,5
	Ön lisans (2 yıllık Üniversite)	46	14,7
	Lisans	83	26,5
	Yüksek lisans	21	6,7
	Doktora	1	0,3
Tecrübe	0-1	25	8,0
	2-5	71	22,7
	6-10	67	21,4
	11-15	53	16,9
	16-20	30	9,6
	21 ve üzeri	67	21,4
Şirket	0-1	36	11,5
	2-5	91	29,1
	6-10	73	23,3
	11-15	36	11,5
	16-20	26	8,3
	21 ve üzeri	48	15,3
	7,00	1	0,3
	8,00	2	0,6
Birim	İnsan kaynakları	11	3,5
	Muhasebe-Finans	48	15,3
	İmalat	23	7,3

	Lojistik\Depo	6	1,9
	Pazarlama	10	3,2
	Yönetim\İdare	31	9,9
	Hizmet	92	29,4
	Diğer	92	29,4
Çalışan Sayısı	0-9	139	44,4
	10-49	99	31,6
	50-249	69	22,0
	4,00	5	1,6
	5,00	1	0,3

Örnekleme oluşturan kişilerin demografik özellikleri incelendiğinde, yaklaşık olarak 1/3 bay 2/3'ü bayan olduğu gözlemlenmektedir. Yaş hususunda örneklem Türkiye'nin genç nüfusunu yansıtacak şekilde, %62,3'ü 18-40 yaş aralığında bulunduğu görülmektedir. Genç nüfusun çoğunlukla olması sebebiyle eğitim alanında lise düzeyinde mezunun çoğunluğu oluşturduğu görülebilir. Bu kişilerin yaklaşık %70'i evlidir.

Genel olarak demografik özelliklere bakıldığında, örnekleme oluşturan kişilerin genç, Lise-Lisans\Ön Lisans mezunu, evli, genellikle diğer ve hizmet biriminde çalışan bireylerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların ifadeler katılım derecelerinin ortalama ve standart sapması Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların İfadelere Katılım Derecelerinin Ortalama Ve Standart Sapması

	N	Min.	Max.	Ortalama	Std. Sapma
IO1	313	1,00	5,00	3,6677	1,24221
IO2	313	1,00	5,00	3,7923	1,16781
IO3	313	1,00	5,00	4,0000	1,07417
IO4	313	1,00	5,00	3,9904	1,11368
IO5	313	1,00	5,00	3,7796	1,14884
IO6	313	1,00	5,00	3,5847	1,16025
IO7	313	1,00	5,00	3,6134	1,16331
IO8	313	1,00	5,00	3,6677	1,18949
IO9	313	1,00	5,00	4,1661	1,04293
TO1	313	1,00	5,00	3,2364	1,32349
TO2	313	1,00	5,00	3,1182	1,22556
TO3	313	1,00	5,00	2,8914	1,31839
TO4	313	1,00	5,00	2,7859	1,39901

FO1	313	1,00	5,00	3,7540	1,13801
FO2	313	1,00	5,00	3,2843	1,20588
FO3	313	1,00	5,00	3,2939	1,29218
FO4	313	1,00	5,00	3,2524	1,23913
FO5	313	1,00	5,00	3,3674	1,23094
FO6	313	1,00	5,00	3,5591	1,12255
GP1	313	1,00	5,00	3,9297	1,13574
GP2	313	1,00	5,00	3,7125	1,01609
GP3	313	1,00	5,00	3,8818	,97833
GP4	313	1,00	5,00	3,7540	1,00648
GP5	313	1,00	5,00	3,8914	,94446
GP6	313	1,00	5,00	3,7316	1,02134
GP7	313	1,00	5,00	3,8275	1,10460
BP1	313	1,00	5,00	3,8466	1,07214
BP2	313	1,00	5,00	3,6262	1,09085
BP3	313	1,00	5,00	3,5655	1,15040
BP4	313	1,00	5,00	3,9393	,98359
BP5	313	1,00	5,00	3,9297	,96817
BP6	313	1,00	5,00	3,7476	1,04860
BP7	313	1,00	5,00	3,3387	1,26858
BP8	313	1,00	5,00	3,9010	1,01579
BP9	313	1,00	5,00	3,6965	1,20118
BP10	313	1,00	5,00	3,8498	1,03457
BP11	313	1,00	5,00	3,7540	1,01599
BP12	313	1,00	5,00	3,7764	1,01644
TD1	313	1,00	5,00	3,0319	1,38407
TD2	313	1,00	5,00	2,5016	1,21720
TD3	313	1,00	5,00	2,3546	1,21639
TD4	313	1,00	5,00	3,2077	1,27287
TD5	313	1,00	5,00	2,6645	1,33707
TD6	313	1,00	5,00	1,8562	1,14988
TD7	313	1,00	5,00	2,3930	1,30171
TD8	313	1,00	5,00	2,1086	1,24074

3.4.2. Değişkenlere Ait Temel İstatistikler

Bu kısımda örneklemedeki değişkenleri değerlendirmek amacıyla yöneltilen suallere verilen cevapların dağılımları ve bu değişkenlerin boyutları incelenmiştir. İşyerinde öğrenmenin alt boyutlarını ölçmek için geliştirilen sorulara verilen

cevapların yüzdesel dağılımları Tablo 9’da çalışan performansının alt boyutlarını ölçmek için geliştirilen sorulara verilen cevapların yüzdesel dağılımları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 9. İşyerinde Öğrenmenin Alt Boyutları (%)

	İfadelere katılım derecesi	Hiç katılımıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılımıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
	n= 313					
IO1	Yaptığım işte aynı hataları yapmamak için nelerden kaçınmam gerektiği konusunda yöneticim yardımcı olur	9,3	9,9	13,7	39,0	28,1
IO2	Tehlikeli bir durum söz konusu olduğunda, yöneticimiz müzakere etmek için bizi çağırır	5,8	10,2	15,3	36,4	32,3
IO3	İşimi iyi yapmak için gerek duyduğum bilgiye ulaşabilirim	4,2	7,0	11,5	39,3	38,0
IO4	İşin daha iyi nasıl yapılacağını öğrenmede yöneticimizin yardımını hissetmek önemlidir	5,4	4,8	15,3	34,2	40,3
IO5	Başka bir birim ya da göreve atıldığımda, işin ya da görevin nasıl yapıldığını öğrenmek için birileri ile çalışmak zorunda kalırım	6,4	7,0	19,8	35,8	31,0
IO6	İşi öğrenirken çalıştığım kişiler bana sabır gösterir	7,0	9,9	24,6	34,5	24,0
IO7	Firmamız iş deneyimlerimizi, çalışma arkadaşlarımızla paylaşmamız için bizi teşvik eder	6,4	10,9	23,3	33,9	25,6
IO8	Firmamız, yeni ekipmanlar satın aldığımda bu ekipmanların nasıl kullanılması gerektiğini bize öğretecek birilerini bulur	6,4	11,5	19,8	33,5	28,8
IO9	İşimi yaparak ve üzerinde uğraşarak öğrenirim	4,5	3,2	10,9	34,2	47,3
TO1	Yaptığım işle ilgili ileri düzeyde kurs ya da seminer vb. eğitim ihtiyacımız olduğumda firmamız destek sağlar	14,7	14,1	24,3	26,8	20,1
TO2	Firmamız, işimle ilgili meslek kuruluşlarını destekler	13,7	15,0	30,4	27,5	13,4
TO3	İşimle ilgili kurslarda firmamız para desteği sağlar	20,4	17,9	27,2	21,1	13,4
TO4	İhtiyaç duyduğumda firmamızda eğitim fonu (ödenegi) mevcuttur	25,6	18,5	23,0	17,6	15,3
FO1	Bazı zamanlar iş arkadaşlarımla yakın çalışma fırsatım olur	6,4	9,3	13,7	43,8	26,8
FO2	Firmamızda, çalışanların birbirlerinin yaptığı işi öğrenebilecekleri çapraz eğitim imkânı vardır	9,6	16,0	28,4	28,4	17,6
FO3	Eğitim konusunda tepe yöneticilerinin desteği vardır	13,7	12,1	24,6	30,0	19,5
FO4	Firmamızda, fikirlerimizi ifade etmemizi sağlayan düzenli toplantılar yapılır	11,5	15,3	26,8	29,1	17,3
FO5	İş güvenliği ile ilgili toplantılardan faydalı bilgiler öğrenirim	10,2	13,4	25,6	31,0	19,8
FO6	Yaptığım işleri değerlendirmek için zaman bulabilirim	7,0	8,0	28,4	35,1	21,4

Tablo 10. Çalışan Performansının Alt Boyutları (%)

	İfadelere katılım derecesi n= 313	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
GP1	İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlamayı başlıyorum.	7,0	5,1	10,5	42,5	34,8
GP2	Yaptığım planlar en ideal olanlardır.	4,8	6,4	22,0	46,3	20,4
GP3	İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundururum.	3,5	5,4	16,9	47,6	26,5
GP4	İşlerimi yaparken temel meselelerle yan meseleleri birbirinden ayrı tutabilirim.	3,5	8,6	18,8	47,0	22,0
GP5	Doğru önceliklerin nasıl belirleneceğini bilirim.	3,2	5,4	15,0	51,8	24,6
GP6	İşlerimi olabildiğince az çaba ve kısa zaman içerisinde mükemmel bir şekilde yapabilirim.	4,5	7,0	21,1	45,7	21,7
GP7	Diğer çalışanlarla iş birliği yapmak oldukça verimlidir.	5,8	6,7	16,3	41,5	29,7
BP1	Üzerime ekstra sorumluluklar alırım.	3,8	7,7	20,1	36,7	31,6
BP2	Mevcut görevlerimi tamamlayınca, yeni görevleri ben kendim bulup yapmaya başlarım.	4,8	10,5	24,6	37,4	22,7
BP3	Olabildiğince zor görevleri üzerime alırım.	5,8	12,1	26,2	31,6	24,3
BP4	İşimle ilgili bilgimi sürekli güncel tutmak için çaba harcarım.	3,5	5,1	15,0	46,6	29,7
BP5	İşimle ilgili yeteneklerimi sürekli canlı tutmak için çaba harcarım.	3,5	3,8	17,9	45,7	29,1
BP6	Yeni sorunlara yenilikçi çözümler bulurum.	4,5	8,6	17,9	45,7	23,3
BP7	Yaptığım işte birtakım sorunlar bulmak için uğraşırım.	10,9	14,7	25,9	26,8	21,7
BP8	Benden beklenenden daha fazlasını yaparım.	2,6	7,3	19,5	38,7	31,9
BP9	İş toplantılarına aktif olarak katılırım.	8,3	7,7	18,8	36,4	28,8
BP10	Sürekli olarak iş performansımı artıracak yolları ararım.	4,2	6,7	16,9	44,4	27,8
BP11	Ortaya çıktıkları anda bütün fırsatları değerlendiririm.	3,5	6,4	26,5	38,3	25,2
BP12	Aksaklık ve zor durumlara kısa zamanda nasıl çözüm bulunacağını bilirim.	4,8	4,2	24,0	42,8	24,3
TD1	İşimdeki önemsiz şeylerden şikayetçiyimdir.	18,8	17,3	25,9	17,9	20,1
TD2	İşimdeki bazı problemleri büyütürüm.	25,9	27,5	23,3	17,3	6,1
TD3	İşimdeki herhangi bir durumun olumlu yönlerinden ziyade daima olumsuz yönlerine odaklanırım.	32,3	24,9	23,0	14,7	5,1
TD4	İşimin olumsuz yönleri ile ilgili olarak iş arkadaşlarımla konuşurum.	14,1	15,3	21,4	34,2	15,0
TD5	İşimin olumsuz yönleri ile ilgili olarak kurum dışındaki diğer kişilerle konuşurum.	26,2	21,7	22,7	18,2	11,2
TD6	Benden beklenenden daha azını yaparım.	53,4	24,0	10,9	7,3	4,5
TD7	Verilen bir görevden rahatlıkla iznimi isteyebilirim.	33,9	24,0	18,8	15,7	7,7
TD8	Çalışıyor olmam gereken bazı zamanlarda hiçbir şey yapmam.	43,5	24,6	15,7	10,2	6,1

3.4.3. Faktör Analizi

Kullanılan değişkenlerin boyutlarının tespit edilmesi amacıyla her bir ölçeğe Faktör Analizi yapılmıştır. Değişkenlerin tutarlılığının ölçülmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü kullanılmıştır. KMO, faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indistir.

Eğer KMO değeri olarak 0,5-1,0 arasında ise sonuçlar kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığının gösterir. Araştırmacılarca göre genel olarak tatmin edici KMO değeri 0,7'dir (Altunışık, Bayraktaroğlu, Yıldırım ve Coşkun 2012, 268-272). Güvenilirlik testi, bir testin ölçmek istediği şeyi istikrarlı ve tutarlı bir şekilde ölçme seviyesidir. Güvenilir bir ölçek, aynı şartlar oluşturulduğunda ve tekrarlandığında benzer sonuçları verir (Altunışık, Bayraktaroğlu, Yıldırım ve Coşkun 2007, 114). Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik testinde Alpha Modeli kullanılmıştır. Alpha değeri 0 ile 1 arasında bir değer alabilir. Bu değer;

0.00 < Alpha değeri < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < Alpha değeri < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

0.60 < Alpha değeri < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.

0.80 < Alpha değeri < 1.00 ise ölçek yüksek güvenilirlikte denilir.

(<http://www.edufixx.com/spss/korelasyon-analizi-nedir-nasil-yapilir/> E.T:

04.01.2018).

3.4.4. İşyerinde Öğrenmenin Alt Boyutları

İşyerinde öğrenmenin alt boyutları: informal öğrenme, tesadüfen öğrenme ve formal öğrenmedir. İşyerinde öğrenmenin alt boyutları için KMO değeri 0,898 olarak hesaplanmıştır. Tablo 11'de işyerinde öğrenmenin alt boyutları için faktör analizi verilmiştir. FO1 binişik olduğu gerekçesiyle çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. İşyerinde öğrenmenin alt boyutları için kesin faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir. İşyerinde öğrenmenin alt boyutları olan informal öğrenme, tesadüfen öğrenme ve formal öğrenme için Alpha değeri sırasıyla 0,765-0,717 ve 0,721'dir. Alpha değeri 0.70 < Alpha değeri < 1.00 aralığında olduğundan kullanılan ölçekler yüksek güvenilirliktedir.

Tablo 11. İşyerinde Öğrenmenin Alt Boyutları İçin Faktör Analizi

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK
INFORMAL	Yaptığım işte aynı hataları yapmamak için nelerden kaçınmam gerektiği konusunda yöneticim yardımcı olur (IO1)	0,766	37,077	0,765
	Tehlikeli bir durum söz konusu olduğunda, yöneticimiz müzakere etmek için bizi çağırır (IO2)	0,788		
	İşimi iyi yapmak için gerek duyduğum bilgiye ulaşabilirim (IO3)	0,690		
	İşin daha iyi nasıl yapılacağını öğrenmede yöneticimizin yardımını hissetmek önemlidir (IO4)	0,739		
	Başka bir birim ya da göreve atandığımda, işin ya da görevin nasıl yapıldığını öğrenmek için birileri ile çalışmak zorunda kalırım (IO5)	0,526		
	İşi öğrenirken çalıştığım kişiler bana sabır gösterir (IO6)	0,496		
	Firmamız iş deneyimlerimizi, çalışma arkadaşlarımızla paylaşmamız için bizi teşvik eder (IO7)	0,511		
	Firmamız, yeni ekipmanlar satın aldığımda bu ekipmanların nasıl kullanılması gerektiğini bize öğretecek birilerini bulur (IO8)	0,576		
	İşimi yaparak ve üzerinde uğraşarak öğrenirim (IO9)	0,486		
TESADÜFİ	Yaptığım işle ilgili ileri düzeyde kurs ya da seminer vb. eğitim ihtiyacımız olduğumda firmamız destek sağlar (TO1)	0,707	11,909	0,717
	Firmamız, işimle ilgili meslek kuruluşlarını destekler (TO2)	0,779		
	İşimle ilgili kurslarda firmamız para desteği sağlar (TO3)	0,832		
	İhtiyaç duyduğumda firmamızda eğitim fonu (ödemeği) mevcuttur (TO4)	0,747		
FORMAL	Firmamızda, çalışanların birbirlerinin yaptığı işi öğrenebilecekleri çapraz eğitim imkanı vardır (FO2)	0,618	6,980	0,721
	Eğitim konusunda tepe yöneticilerinin desteği vardır (FO3)	0,619		
	Firmamızda, fikirlerimizi ifade etmemizi sağlayan düzenli toplantılar yapılır (FO4)	0,711		
	İş güvenliği ile ilgili toplantılardan faydalı bilgiler öğrenirim (FO5)	0,688		
	Yaptığım işleri değerlendirmek için zaman bulabilirim (FO6)	0,739		
		Toplam Açıklayıcılık	55,967	
		Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği		0,898
		Barlett Küresellik Testi		Ki Kare 2432,743
				sd 153
				p değeri 0,000

3.4.5. Çalışan Performansının Alt Boyutları

Çalışan performansının alt boyutları; görev performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı iş davranışdır. Çalışan performansının alt boyutları için KMO değeri 0,899 olarak hesaplanmıştır. Çalışan performansının alt boyutlarında da aynı şekilde BP4, BP5, BP8, BP11 ve BP12 faktör yapısını bozduğu görülmüştür. Bu sebeple bu değişkenler çıkarılmış ve tekrar analiz yapılarak Tablo 12'deki çalışan performansının alt boyutları için faktör analizi sonuçlarına ulaşılmıştır. Alpha değeri görev performansı için 0,874, bağlamsal performans için 0,868, üretkenlik karşıtı iş davranışı için 0,790 olarak bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında ölçeklerin yüksek güvenilirlikte ve oldukça güvenilir olduğu görülebilir.

Tablo 12. Çalışan Performansının Alt Boyutları İçin Faktör Analizi

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK
GÖREV PERFORMANSI	İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlamayı başarıyorum (GP1)	0,779	31,496	0,874
	Yaptığım planlar en ideal olanlardır. (GP2)	0,748		
	İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundururum. (GP3)	0,705		
	İşlerimi yaparken temel meselelerle yan meseleleri birbirinden ayrı tutabilirim. (GP4)	0,732		
	Doğru önceliklerin nasıl belirleneceğini bilirim. (GP5)	0,671		
	İşlerimi olabildiğince az çaba ve kısa zaman içerisinde mükemmel bir şekilde yapabilirim. (GP6)	0,629		
	Diğer çalışanlarla iş birliği yapmak oldukça verimlidir (GP7)	0,556		
BAĞLAMSAL PERFORMANS	Üzerime ekstra sorumluluklar alırım (BP1)	0,746	14,091	0,868
	Mevcut görevlerimi tamamlayınca, yeni görevleri ben kendim bulup yapmaya başlarım. (BP2)	0,744		
	Olabildiğince zor görevleri üzerime alırım. (BP3)	0,783		
	Yeni sorunlara yenilikçi çözümler bulurum. (BP6)	0,649		
	Yaptığım işte birtakım sorunlar bulmak için uğraşırım. (BP7)	0,687		
	İş toplantılarına aktif olarak katılırım. (BP9)	0,570		
	Sürekli olarak iş performansımı artıracak yolları ararım. (BP10)	0,628		
ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI	İşimdeki önemsiz şeylerden şikayetçiyimdir. (TD1)	0,567	7,368	0,790
	İşimdeki bazı problemleri büyütürüm. (TD2)	0,681		
	İşimdeki herhangi bir durumun olumlu yönlerinden ziyade daima olumsuz yönlerine odaklanırım. (TD3)	0,721		
	İşimin olumsuz yönleri ile ilgili olarak iş arkadaşlarımla konuşurum. (TD4)	0,602		
	İşimin olumsuz yönleri ile ilgili olarak kurum dışındaki diğer kişilerle konuşurum. (TD5)	0,687		
	Benden beklenenden daha azını yaparım. (TD6)	0,612		
	Verilen bir görevden rahatlıkla iznimi isteyebilirim. (TD7)	0,590		
	Çalışıyor olmam gereken bazı zamanlarda hiçbir şey yapmam. (TD8)	0,603		
		Toplam Açıklayıcılık	52,955	
		Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği		0,899
		Barlett Küresellik Testi	Ki Kare sd	2920,384
			p değeri	231
				0,000

3.4.6. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi, bir değişkenin iki değişken veya ikiden fazla (çok değişken) ile olan ilişkisini test etmek ve varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Korelasyon analizinin amacı değişkenler arası ilişkinin açıklanmasına yardımcı olmak ve benzer sonuçları önceden tahmin etmektir. Korelasyon analizinde ilişkilerin korelasyon katsayısı değerine göre,

0.90 - 1 aralığında; çok kuvvetli,

0.70 - 0.89 aralığında; kuvvetli,

0.50 - 0.69 aralığında; orta,

0.30 - 0.49 aralığında; düşük,

0.00 - 0.29 aralığında olduğunda zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir (<http://www.edufixx.com/spss/korelasyon-analizi-nedir-nasil-yapilir/> E.T: 04.01.2018).

Çalışmada “İşyerinde öğrenme ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde bağımlı değişkeninin, bağımsız değişkenlerle olan ilişkisinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analiz tipi kullanılmıştır. Yapılan Pearson korelasyon analizi, çalışan performansı ile işyerinde öğrenme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genel olarak işyerinde öğrenme çalışan performansı ile pozitif bir korelasyon içerisindedir ($p<0,01$). Bu sonuç H_1 'i doğrulamaktadır. Yine üç öğrenme türünün de çalışan performansı ile pozitif ilişkisi olduğu görölmektedir. Ayrıca işyerinde öğrenme ile çalışan performansı alt boyutları arasında da anlamlı bir ilişki söz konusudur. İşyerinde öğrenme, bağlamsal performans ve görev performansı ile pozitif, üretkenlik karşıtı performans ile negatif yönlü bir ilişki göstermektedir. “İşyerinde öğrenme ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi için test sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. H1: İşyerinde Öğrenme İle Çalışan Performansı Arasında Pozitif ve Anlamlı Bir İlişki Vardır Hipotezi İçin Korelasyon Analizi

r	1	2	3	4	5	6	7	8	Ortalama	Standart Sapma
Genel Performans	1								3,333	0,513
Görev Performansı	0,763**	1							3,818	0,778
Bağlamsal Performans	0,788**	0,639**	1						3,667	0,841
Üretkenlik Karşıtı Performans	0,350**	-0,175**	-0,155**	1					2,514	0,806
İşyerinde Öğrenme	0,464**	0,528**	0,554**	-0,202**	1				3,388	0,774
İnformal Öğrenme	0,471**	0,584**	0,478**	-0,162**	0,746**	1			3,806	0,760
Tesadüfi Öğrenme	0,325**	0,361**	0,438**	-0,184**	0,869**	0,459**	1		3,008	1,100
Formal Öğrenme	0,387**	0,411**	0,473**	-0,152**	0,854**	0,498**	0,609**	1	3,351	0,934

N= 313

**, P < 0.01

3.4.7. Regresyon Analizi

Bu kısımda bağımlı değişken ile etkileşimi olan bağımsız değişkenler üzerinde regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinde bağımsız değişkenler, eş zamanlı olarak bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır (Altunışık, Bayraktaroğlu, Yıldırım ve Coşkun 2012, 240).

Bu analizdeki amaç, belirlenen tüm bağımsız değişkenlerin, iş yerlerindeki öğrenme performans artışlarının ne kadarını açıklayabildiğini görmektedir. Tablo 14’de H2:” İşyerinde öğrenme çalışan performansını artırır.” hipotezi için regresyon analizi gösterilmiştir.

Tablo 14. H2: İşyerinde Öğrenme Çalışan Performansını Artırır Hipotezi İçin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model Özeti			Katsayılar				
		R	R ²		B	SH	β	t	p
İşyerinde Öğrenme	Çalışan Performansı	0,464	0,215	Sabit İÖ	2,291 0,308	0,116 0,033	- 0,464	19,801 9,241	0,000 0,000
F = 85.392					p < 0,01				

Yapılan doğrusal regresyon analizi, işyerinde öğrenmenin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Oluşturulan modelin açıklayıcılığı 0,215 olarak çıkmıştır. İşyerinde öğrenmenin çalışan performansı üzerindeki etki gücü 0,308’dir. Elde edilen bu bulgu H2’yi desteklemektedir.

H3a:”İşyerinde öğrenme çalışanların görev performansını artırır.” hipotezi için regresyon analizi Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. H3a: İşyerinde Öğrenme Çalışanların Görev Performansını Artırır Hipotezi İçin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model Özeti			Katsayılar				
		R	R ²		B	SH	β	t	p
İşyerinde Öğrenme	Görev Performansı	0,528	0,278	Sabit GP	2,021 0,530	0,168 0,048	- 0,528	12,010 10,956	0,000 0,000
F = 120.036					p < 0,01				

İşyerinde öğrenmenin çalışanların görev performansı üzerindeki etkisini görmek için yapılan doğrusal regresyon analizi bu yöndeki H3a'yı desteklemektedir. Bulunan R^2 değeri, bağımlı değişkendeki % 27,8'lik değişimin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Modele göre işyerine öğrenme çalışanların görev performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($B=0,530$, $p<0,01$).

H3b: “İşyerinde öğrenme çalışanların bağlamsal performansını artırır.” hipotezi için regresyon analizi gerçekleştirilmiş olup sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. H3b: İşyerinde Öğrenme Çalışanların Bağlamsal Performansını Artırır Hipotezi İçin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model Özeti			Katsayılar				
		R	R ²		B	SH	β	t	p
İşyerinde Öğrenme	Bağlamsal Performans	0,554	0,307	Sabit	1,625	0,178		9,116	0,000
				GP	0,603	0,051	0,554	11,746	0,000
F = 137.960				p < 0,01					

H3b’yi test etmek için yapılan doğrusal regresyon analizi, hipotezi destekler sonuç vermiştir. Bulunan R^2 değeri, bağımlı değişkendeki % 30,7’lik değişimin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Modele göre işyerinde öğrenme, çalışanların bağlamsal performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($B=0,603$, $p<0,01$).

H3c: “İşyerinde öğrenme çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltır.” hipotezi için regresyon analizi Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. H3c: İşyerinde Öğrenme Çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını Azaltır Hipotezi İçin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model Özeti		Katsayılar					
		R	R ²		B	SH	β	t	p
İşyerinde Öğrenme	Üretkenlik			Sabit	3,227	0,201		16,051	0,000
	Karşıtı	0,202	0,041	GP	-0,210	0,058	-0,202	-3,633	0,000
	Performans								
F = 13.197				p < 0,01					

İşyerinde öğrenmenin üretkenlik karşıtı performansı azalttığı yönünde oluşturulan H3c’yi test etmek için yapılan regresyon analizi, hipotezi doğrulamaktadır. İşyerinde öğrenme, üretkenlik karşıtı performansı negatif ve anlamlı şekilde

etkilemektedir ($B=-0,210$, $p<0,01$). Fakat modelin açıklayıcılığı oldukça düşüktür ($R^2=0,041$).

3.4.8. Çoklu Regresyon Analizi

Birden fazla değişkenin kullanılması gereken durumlarda tekli regresyon analizi yapılması mümkün olmamaktadır. Birden fazla bağımsız değişken kullanılarak yapılan regresyon analizine “çoklu regresyon analizi” denilmektedir. Bu kısımda işyerinde öğrenme, çalışanların demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe, medeni durum, toplam çalışma yılı, şirkette çalışan sayısı) bağlı olarak çalışan performansı etkisinin belirlenebilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 18’de H4:”İşyerinde öğrenme, çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak çalışan performansını etkilemektedir.” hipotezi için çoklu regresyon analizi verilmiştir.

Tablo 18. H4: İşyerinde Öğrenme Çalışanların Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Çalışan Performansını Etkilemektedir Hipotezi İçin Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Sapma	Beta	T	Sig.
Sabit	2,255	0,247		9,394	0,000
Cinsiyet	-0,093	0,059	-0,087	-1,582	0,115
Eğitim	0,023	0,024	0,055	0,963	0,336
Medeni D.	-0,012	0,062	-0,012	-0,200	0,841
Tecrübe	-0,012	0,029	-0,037	-0,404	0,687
Şirket	0,021	0,028	0,067	0,746	0,456
Birim	0,006	0,013	0,029	0,483	0,629
Çalışan	0,023	0,037	0,038	0,610	0,542
Top öğren	0,312	0,038	0,338	9,231	0,000
R=0,487 R ² = 0,238 Düzeltilmiş R ² = 0,217					

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre işyerinde öğrenmeyi çalışan performansı üzerindeki etkisin demografik faktörlerin önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Demografik değişkenler kontrol edildiğinde işyerinde öğrenmenin iş

performansı üzerin %23,8'lik bir etkiye sahiptir ($p<0,05$). Demografik değişkenler iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir ($p>0,05$).

3.4.9. Anket Formu

İşyerinde öğrenme ölçeği için Rowden (2002) tarafından geliştirilen ve Jia Wang ve arkadaşları (2010) tarafından gözden geçirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, formal, informal ve tesadüfi öğrenme olmak üzere üç faktör bulunmaktadır. Formal öğrenme faktöründe altı, informal öğrenme faktöründe dokuz ve tesadüfi öğrenme faktöründe dört soru maddesi yer almaktadır. Çalışan performansını ölçmek içinse Linda Koopmans tarafından 2014 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek de üç faktörden oluşmakta olup faktörler, bağlamsal performans, görev performansı ve üretkenlik karşıtı davranış performansıdır. Görev performansında yedi, bağlamsal performansta oniki ve üretkenlik karşıtı davranış performansında da sekiz soru maddesi yer almaktadır. İki ölçek de beşli likert tipi olarak hazırlanmıştır. Ayrıca çalışanların bireysel durumlarını tespit etmek amacıyla demografik ölçeğe de çalışmada yer verilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada işyerinde öğrenmenin çalışan performansına olan etkileri araştırılmıştır. Öğrenmenin çalışanların performansına olan etkilerini irdelemek için eğitimle performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

Performansın ölçümünden önce, daha açıklayıcı olması açısından işyerinde öğrenme, eğitim, işbaşında eğitim yöntemleri konularına değinilmiş ve sonrasında performansın ne olduğu ve performans değerlendirme konuları detaylandırılmıştır. Eğitimin çalışanlar üzerindeki etkisi ve eğitimle çalışan performansı arasındaki ilişki de çalışmada ayrıca incelenmiştir.

Çağımızda her alanda sürekli yeni gelişmeler yaşanmaktadır. Toplumsal hayatta olduğu gibi iş hayatında da yenilikler olmaktadır çünkü iş hayatındaki çoğu alanda bilgi güncelliğini yitirmektedir. Eski bilginin yerine yenisi gelmektedir. Bu değişim çok hızlı bir şekilde olmaktadır ve bu sebeple çalışanların da hızlıca yeni bilgiyi öğrenip işyerinde kullanması işverenler tarafından beklenmektedir. Günümüzde değişime uyum sağlayabilen, yeni bilgiye açık insan profili önem kazanmaktadır. Çalışanlar gelişen teknolojinin gerisinde kalmamalıdır. İşletmeler de bu bilinci kazanmalı ve çalışan eğitimine önem vermelidir çünkü geride kalmak rekabeti kaybetmek, piyasadaki varlığının son bulması demektir. Bu durumun farkında olan işletmeler eğitim ihtiyacı hissetmektedir. Eğitim alan çalışanların performanslarının yükseleceği ve işletmelerin de piyasadaki varlıklarını sürdürebilecekleri görüşü bulunmaktadır. Yapılan çalışma ile bu görüşün doğruluğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırma için İstanbul'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde 313 adet anket yapılmıştır. Yapılan anketlerle eğitim ile performans arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmaktadır. Anketimize 206 bay ve 107 bayan çalışan katılmış olup, %62,3'ü 18-40 yaş arası genç nüfustur. Kişilerin %70'i evlidir. Örneklemi oluşturan kişilerin çoğu lise, lisans, ön lisans, diğer ve hizmet birimlerinde çalışan bireylerdir. Kullanılan değişkenlerin boyutlarının tespit edilmesi amacıyla her bir ölçeğe Faktör Analizi yapılmıştır. Değişkenlerin tutarlılığını ölçmek amacıyla da Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü kullanılmıştır. Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik testinde Alpha

Modeli kullanılmıştır. İşyerinde öğrenmenin alt boyutları olan informal öğrenme, tesadüfen öğrenme ve formal öğrenme için Alpha değeri sırasıyla 0,841- 0,855 ve 0,819 çıkmıştır. Literatür incelendiğinde kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlikte olduğu görülebilir. Çalışan performansının alt boyutları olan görev performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşısı iş davranışı için Alpha değeri 0,874, 0,907 ve 0,790 çıkmıştır. Bu değerlere bakıldığında yine ölçeklerin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir. Yapılan anketten elde edilen sonuçlar ile gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda işyerinde öğrenme ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizine göre de işyerinde öğrenme çalışan performansını arttırmaktadır. Bu sonuçlara göre, işyerinde alınan eğitimler kişiyi olumlu anlamda etkilemektedir, gelişen personelin performansı artmakta ve bu da işletmenin performansına yansımaktadır. İşletmelerin maliyet ve zaman unsuru gibi sebeplerle eğitim ihtiyacını karşılamaması, belli bir zaman sonra performans kayıplarına yol açacaktır. İşletmeler planlarını daha uzun vadeli yapmalı ve çalışan eğitime destek vermelidir. Bu sayede eğitim alan çalışanın performansı artacaktır. Daha bilgili çalışan, daha verimli ve yüksek performansla çalışır. Bunun faydası işletmenin verimliliğinde ve ürün kalitesinde artış olarak da kendini gösterecektir. Bunlarla birlikte çalışanların demografik özelliklerinin çalışan performansına etkisini ölçmek için çoklu regresyon analizi yapılmış ancak demografik değişkenlerin iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Sonuç olarak, eğitim kişilerin kendi gelişimleri için gereklidir. Bu eğitim okulda veya işbaşında alınabilir. Alınan eğitim, çalışanın performansını olumlu yönde etkiler. Bu da elde edilen hizmet ve ürün kalitesini yükseltir. Bu sebeple işletmeler işbaşında öğrenmeyi desteklemelidirler.

KAYNAKÇA

Kitap

- Ahmed, Y. M., Eğitimin alışan Performansı Üzerine Etkileri (Hormuud Telecom, Somali) Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Aktuğ, S., Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan alışan Performansı Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Altın, P., Hizmet İçi Eğitimin alışanların Performansına Etkileri (Sağlık Açısından Değerlendirme), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., ve Coşkun, R., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (7. Baskı), Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2012.
- Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., ve Coşkun, R., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5. Baskı), Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.
- Ay, F., İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2005.
- Baltaş, Z., Kurum İçi Koçluk (2. Baskı), Remzi Kitapevi, İstanbul, 2016.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı), Kariyer Yayınları, İstanbul, 2016.
- Demir, C., Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar (1. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- Doğan, S., Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, İzmir, 2003.

- Doğuç, E., Hastanelerde Performans Değerleme Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Hakkında Çalışan Görüşleri (Çankaya İlçesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1991.
- Ergül, B., Yönetimde Yetki Devri ve Uygulamalı Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Ertaş, Ş., Hizmet İçi Eğitimin Verimliliğe Etkisi Konusunda İdari Personelin Görüşleri (Gazi Üniversitesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2014.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- Gedik, D., İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Göktaş, D., İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bankalarda Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Gümüş, M., Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Güney, S., İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015.
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon El Kitabı (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2017.
- Gürcü, İ. P., Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: XYZ Şirketinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

- İpek, E., İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 derece Performans Değerleme Yöntemi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- İplik, F. N., Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitine yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Kılıç, E., İş Tatmini ve Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Kocabacak, A., Yeni Çalışanları İşletmede Tutmanın Yolu: Çalışan Oryantasyonu, Perakendecilik Sektöründe Çalışan Oryantasyonu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği (15. Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul, 2014.
- Köktürk, M., Koçluk Mentorluk Yaşanmış Hikayelerle (1. Baskı), Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, 2006.
- Luecke, R., Performans Yönetimi (Çev. Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2010.
- Okakın, N., Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009.
- Özbay, Ö., Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Özen, P., Performans, Eğitim İlişkisinin İrdelenmesi ve Çalışan Performansının artırılmasında Eğitimin Rolünün Betimlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

- Öztürk, S., İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Pakyapan, Ö., İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanlara Yönelik Eğitimin Önemi ve Çalışan Performansı İlişkisi: İzmir İlinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Palmer, M. J., Performans Değerlendirmeleri (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı), Alfa Aktuel, Bursa, 2005.
- Şenviren, B., Hizmet İçi Eğitim, Türleri ve Sağlık Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Şermet, C. M., İnsan Kaynaklarında İş Rotasyonu Tekniği ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Taymaz, H., İnsan Kaynakları Yönetimi – Kavramlar, İlkeler, Yöntemler (3. Baskı), Pegem Yayın Evi, Ankara, 1992.
- Tuna, R., İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Turan H. C., İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme İle Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1994.
- Yüksel, Ö., Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulaması, Gazi Kitapevi, Ankara, 1999.

Sürelî Yayın

- Altınışık, S., Hizmet İçi Eğitim ve Türkiye’deki Uygulama, Dergipark, Sayı. 3, 1996, 329-348.
- Aytürk, N., Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri, Amme İdaresi Dergisi, Cilt. 33, Sayı. 1, 2000, 79-110.
- Bağcı, Z., Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi, Dergipark, Sayı. 24, 2014, 58-72.
- Bakan, İ., ve Kelleroğlu, H., Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 8, Sayı. 1, 2003, 103-127.
- Eren, M. Ş., ve Akyüz, B., Koçluk Faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 14, Sayı. 1, 2014, 167-182.
- Hayırlıoğlu, E., ve Hayır Kanat, M., Rotasyon Kavramı ve Rotasyonunun Okul Müdürlerinin Eğitim Liderliğine Etkisi, Uluslararası Alan Eğitimi Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 2, 2015, 24-38.
- KOOPMANS, Linda, (2014), “Measuring Individual Work Performance”, PhD Dissertation, VU University medical center, Amsterdam, The Netherlands.
- Mamatoğlu, N., 360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt. 25, Sayı. 2, 2008, 137-164.
- Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S., Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 16, 2009, 53-82.
- Öztürk, M., ve Sancak, S., Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, Journal of Yasar University, Cilt. 2, Sayı. 2, 2007, 761-794.

- Polatçı, S., Özçalık, F., ve Cindiloğlu, M., Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 7, Sayı. 3, 2014, 1-12.
- Sezici, E., Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Sayı. 7, 2015, 1-22.
- Tiyek, R., Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 5, Sayı. 1, 2014, 333-353.
- Tuna, M., Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt. 18, Sayı. 1, 2007, 45-52.
- Tutar, H., Özveri-Çıkar İkileminde Örgütsel Bağlılık Retoriği Üzerine Kuramsal Bir Analiz, Sakarya İktisat Dergisi, Sayı. 4, 2012, 1-13.
- Uşun, S., Hizmet İçi Eğitimde Bilgisayar Destekli Öğretime Yönelik Personel Ve Yönetici Görüşleri, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt. 12, Sayı. 1, 2004, 19-30.
- Ünlü, O., ve Yürür, S., Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 37, 2011, 183-207.
- WANG, Jia , Homer Tolson, Ti-Lin Chiang & Tse-Yang Huang, (2010) “An exploratory factor analysis of workplace learning, job satisfaction, and organizational commitment in small to midsize enterprises in Taiwan”, Human Resource Development International, 13:2, 147-163, DOI: 10.1080/13678861003703682.
- Yaylı, A., ve Temiraliyeva, K., Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 1, 2006, 96-119.

İnternet Kaynağı

Biçen Y. H., ve Selimoğlu, E, Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri, Paradoks, Sayı: 1., <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423910954.pdf>, Erişim Tarihi: 15/10/2017.

Brown, J., Employee Orientation: Keeping New Employees on Board, <https://www.thebalance.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>, Erişim Tarihi: 01/11/ 2017.

Demir, S., İnformal Eğitim ve İşyerinde Öğrenme, <http://www.dergimiz.biz/informal-egitim-ve-isyerinde-ogrenme.htm>, Erişim Tarihi: 17/10/2017.

EduFixx. Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis) Nedir? Nasıl Yapılır?, 2014, <http://www.edufixx.com/spss/korelasyon-analizi-nedir-nasil-yapilir/>, Erişim Tarihi: 04/01/2018.

Kapıcıoğlu, B., Staj Nedir? Stajyerlere Tavsiyeler, <http://www.hizliadam.com/staj-nedir-stajyerlere-tavsiyeler.html>, Erişim Tarihi: 01/11/2017.

Türk Edebiyatı, Panel Nedir? Panelin Özellikleri, Örnekleri, <https://www.turkedebiyati.org/panel-nedir.html>, Erişim Tarihi: 05/03/2018.

EKLER

EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**İşyerinde Öğrenmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma**” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

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

Araştırma Sorumlusu: Doç. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL bsinsoysal@beykent.edu.tr

Araştırma Sorumlusu: Menekşe Merve AÇIKÖZ (Y. Lisans Öğrencisi) merve.acikoz@gmail.com

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler			
Yaşı	:	☐ 18-30	☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri
Cinsiyeti	:	☐ Erkek	☐ Kadın
Eğitim Durumu	:	☐ İlköğretim	☐ Lise ☐ Ön lisans (2 Yıllık Üniversite)
		☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Medeni Durumu	:	☐ Evli	☐ Bekar
Bu Sektörde Toplam Çalışma Süresiniz (yıl olarak) :		☐ 0-1 ☐ 2-5 ☐ 6-10	☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 ve üzeri
Bu Firmada Toplam Çalışma Süresiniz (yıl olarak) :		☐ 0-1 ☐ 2-5 ☐ 6-10	☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 ve üzeri
Hangi Birimde Çalışıyorsunuz:		☐ İnsan Kaynakları ☐ Muhasebe-Finans ☐ İmalat	☐ Lojistik/Depo ☐ Pazarlama ☐ Yönetim/İdari
		☐ Hizmet	☐ Diğer
Biriminizde Çalışan Sayısı:		☐ 0-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249	

Aşağıdaki sorular İşyerinde Öğrenme Ölçeği ile ilgilidir. Bu ölçekte; 1) Tamamen (Hiç) katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
A. İnfomal Öğrenme	1	2	3	4	5
IO1. Yaptığım işte aynı hataları yapmamak için nelerden kaçınmam gerektiği konusunda yöneticim yardımcı olur	☐	☐	☐	☐	☐
IO2. Tehlikeli bir durum söz konusu olduğunda, yöneticimiz müzakere etmek için bizi çağırır	☐	☐	☐	☐	☐
IO3. İşimi iyi yapmak için gerek duyduğum bilgiye ulaşabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
IO4. İşin daha iyi nasıl yapılacağını öğrenmede yöneticimizin yardımını hissetmek önemlidir	☐	☐	☐	☐	☐
IO5. Başka bir birim ya da göreve atandığımda, işin ya da görevin nasıl yapıldığını öğrenmek için birileri ile çalışmak zorunda kalırım	☐	☐	☐	☐	☐
IO6. İş öğrenirken çalıştığım kişiler bana sabır gösterir	☐	☐	☐	☐	☐
IO7. Firmamız iş deneyimlerimizi, çalışma arkadaşlarımızla paylaşmamız için bizi teşvik eder	☐	☐	☐	☐	☐
IO8. Firmamız, yeni ekipmanlar satın aldığında bu ekipmanların nasıl kullanılması gerektiğini bize öğretecek birilerini bulur	☐	☐	☐	☐	☐
IO9. İşimi yaparak ve üzerinde uğraşarak öğrenirim	☐	☐	☐	☐	☐
B. Tesadüfen Öğrenme	1	2	3	4	5
TO1. Yaptığım işle ilgili ileri düzeyde kurs ya da seminer vb. eğitim ihtiyacımız olduğumda firmamız destek sağlar	☐	☐	☐	☐	☐
TO2. Firmamız, işimle ilgili meslek kuruluşlarını destekler	☐	☐	☐	☐	☐
TO3. İşimle ilgili kurslarda firmamız para desteği sağlar	☐	☐	☐	☐	☐
TO4. İhtiyaç duyduğumda firmamızda eğitim fonu (ödemeği) mevcuttur	☐	☐	☐	☐	☐
C. Formal Öğrenme	1	2	3	4	5
FO1. Bazı zamanlar iş arkadaşlarımla yakın çalışma fırsatım olur	☐	☐	☐	☐	☐
FO2. Firmamızda, çalışanların birbirlerinin yaptığı işi öğrenebilecekleri çapraz eğitim imkanı vardır	☐	☐	☐	☐	☐
FO3. Eğitim konusunda tepe yöneticilerinin desteği vardır	☐	☐	☐	☐	☐
FO4. Firmamızda, fikirlerimizi ifade etmemizi sağlayan düzenli toplantılar yapılır	☐	☐	☐	☐	☐
FO5. İş güvenliği ile ilgili toplantılardan faydalı bilgiler öğrenirim	☐	☐	☐	☐	☐
FO6. Yaptığım işleri değerlendirmek için zaman bulabilirim	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular bireysel olarak iş performansınız ile ilgilidir. Bu ölçekte; 1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
A. Görev Performansı	1	2	3	4	5
GP1. İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlamayı başarıyorum	☐	☐	☐	☐	☐
GP2. Yaptığım planlar en ideal olanlardır.	☐	☐	☐	☐	☐
GP3. İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundururum.	☐	☐	☐	☐	☐
GP4. İşlerimi yaparken temel meselelerle yan meseleleri birbirinden ayrı tutabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
GP5. Doğru önceliklerin nasıl belirleneceğini bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
GP6. İşlerimi olabildiğince az çaba ve kısa zaman içerisinde mükemmel bir şekilde yapabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
GP7. Diğer çalışanlarla iş birliği yapmak oldukça verimlidir	☐	☐	☐	☐	☐
B. Bağlamsal Performans	1	2	3	4	5
BP1. Üzerime ekstra sorumluluklar alırım	☐	☐	☐	☐	☐
BP2. Mevcut görevlerimi tamamlayınca, yeni görevleri ben kendim bulup yapmaya başlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
BP3. Olabildiğince zor görevleri üzerime alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
BP4. İşimle ilgili bilgimi sürekli güncel tutmak için çaba harcarım.	☐	☐	☐	☐	☐
BP5. İşimle ilgili yeteneklerimi sürekli canlı tutmak için çaba harcarım.	☐	☐	☐	☐	☐
BP6. Yeni sorunlara yenilikçi çözümler bulurum.	☐	☐	☐	☐	☐
BP7. Yaptığım işte birtakım sorunlar bulmak için uğraşırım.	☐	☐	☐	☐	☐
BP8. Benden beklenenden daha fazlasını yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
BP9. İş toplantılarına aktif olarak katılırım.	☐	☐	☐	☐	☐
BP10. Sürekli olarak iş performansımı artıracak yolları ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
BP11. Ortaya çıktıkları anda bütün fırsatları değerlendiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
BP12. Aksaklık ve zor durumlara kısa zamanda nasıl çözüm bulunacağını bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
C. Üretkenlik Karşısı İş Davranışı	1	2	3	4	5
TD1. İşimdeki önemsiz şeylerden şikayetçiyimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
TD2. İşimdeki bazı problemleri büyütürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
TD3. İşimdeki herhangi bir durumun olumlu yönlerinden ziyade daima olumsuz yönlerine odaklanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
TD4. İşimin olumsuz yönleri ile ilgili olarak iş arkadaşlarımla konuşurum.	☐	☐	☐	☐	☐
TD5. İşimin olumsuz yönleri ile ilgili olarak kurum dışındaki diğer kişilerle konuşurum.	☐	☐	☐	☐	☐
TD6. Benden beklenenden daha azını yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
TD7. Verilen bir görevden rahatlıkla iznimi isteyebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
TD8. Çalışıyor olmam gereken bazı zamanlarda hiçbir şey yapmam.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

Menekşe Merve Açıköz 21 Ocak 1988 tarihinde İstanbul ili Beykoz ilçesinde doğdu. İlk, orta ve liseyi Beykoz’da tamamladı. Daha sonra Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü’ne kaydoldu. 2005 tarihinde başladığı üniversiteden 2009 yılında mezun oldu. 2015 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalında İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim alanında yüksek lisans eğitimine başladı. 2009 yılından 2013 yılına kadar farklı özel şirketlerde görev aldı. 2013 yılından itibaren özel bir bankada çalışmaktadır.

Menekşe Merve AÇIKÖZ