T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

113911

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VEGELİŞTİRME ETKİNLİĞİ (ÖRNEK BİR UYGULAMA)

113911

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Danışman

Doç.Dr.Tahir AKGEMCİ

Hazırlayan

Hafizullah BEK

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

KONYA-2002

İÇİNDEKİLER ..i
TABLOLAR LİSTESİ ... vi
ŞEKİLLER LİSTESİ. x
KISALTMALAR VE FORM ... xi
GİRİŞ ... xii

I. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ ... 1
1.1.1.İnsan Kaynakları Kavramı ... 3
1.1.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ... 5
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ... 6
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİYLE PERSONEL YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLAR ... 8
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GEREKÇESİ ... 10
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ ... 12

II. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YAPI İÇİNDEKİ YERİ VE BAĞLANTISI

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜT YAPISI İÇİNDEKİ YERİ VE BAĞLANTISI ... 14
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ VE GÖREVLERİ ... 19
2.3. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ... 21
2.3.1. Önderlik ... 21
2.3.1.1. Önderlik Kavramı ... 21
2.3.1.2. Örgüt İçerisinde Önderliğin Rolü ... 22
2.3.1.3. Önderliği Etkileyen Koşullar ... 22
2.3.1.4. Örgütte Yöneticilerin Rolü ... 23
2.3.1.5. Yönetim İşlevleriyle Önderlik Arasındaki İlişkiler ... 24

2.3.2. Motivasyon – Çatışma – İş Tatmini 27
2.3.2.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi 28
2.3.2.2. Çatışma ve Çözüm Yolları 29
2.3.2.3. İş Tatmini 35
2.3.3. Haberleşme 35
2.3.3.1. Haberleşme Kavramı ve Süreci 36
2.3.3.2. Örgütsel Haberleşmenin Yapısı 39
2.3.3.3. Haberleşmede Engeller 40
2.3.3.4. Örgütsel Haberleşmenin İyileştirilmesi 42

III. BÖLÜM

EĞİTİM VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

3.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME – YETİŞTİRME 44
3.1.1. Eğitim ve Geliştirme 44
3.1.2. Yetiştirme 44
3.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ 45
3.3. İŞE BAŞLATMA VE UYUM EĞİTİMİ 47
3.3.1. Hizmet Öncesi Eğitim 48
3.3.2. İşe Başlatma Eğitimi 48
3.3.3. Uyum (Oryantasyon) Eğitimi 51
3.3.4. Hizmet İçi Eğitim 51
3.4. EĞİTİM İHTİYACI ANALİZİ 52
3.4.1. Örgütsel Analiz 53
3.4.2. Eğitim Açığı Analizi 54
3.5. EĞİTİM PLANI 58
3.5.1. Eğitim Konuları 60
3.5.2. Eğitim Programlarının Oluşturulmasında Dikkat Edilecek Noktalar 61
3.5.3. Eğitim Programına Katılacakların Belirlenmesi 62

3.6. EĞİTİMCİLERİN BELİRLENMESİ VE EĞİTİMCİNİN ÖZELLİKLERİ 63
3.6.1. Eğitim Gerçekleştirileceği Düzeyi 64
3.7. EĞİTİMİN UYGULANMASI 65
3.7.1. İşbaşı Eğitimi 65
3.7.1.1. Yönetici Gözetiminde Ya Da Bir Üste Bağlı Eğitim Çalışması 66
3.7.1.2. Yetki Devri Yoluyla Eğitim (Yetki Göç Erimi) 66
3.7.1.3. İş Değiştirimi 66
3.7.1.4. Örnek Olay Çözümü 66
3.7.1.5. Rol Oynama Yöntemi 66
3.7.1.6. Davranış Eğitim Yöntemleri 67
3.7.1.7. Staj Yolu İle Eğitim 67
3.7.1.8. İş Rotasyonu Yoluyla Eğitim 67
3.7.1.9. İşe Alıştırma Yolu İle Eğitim 67
3.7.1.10. Bilgisayar Destekli Eğitim 67
3.7.2. İş Dışında Eğitim 67
3.7.2.1. Konferans 68
3.7.2.2. Seminerler 68
3.7.2.3. Kurslar 68
3.7.2.4. Örnek Olay Yöntemi 69
3.7.2.5. Rol Oynama Yöntemi 69
3.7.2.6. İşletme Oyunu Yöntemi 70
3.7.2.7. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri 70
3.8.EĞİTİM PROGRAMININ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ 72
3.8.1. İç Kriterler 73
3.8.2. Dış Kriterler 76

3.9. KİŞİSEL GELİŞİM VE HAYAT BOYU ÖĞRENME ANLAYIŞININ YERLEŞTİRİLMESİ 77

IV. BÖLÜM

BİR HİZMET İŞLETMESİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME ETKİNLİĞİNİN UYGULAMASINA İLİŞKİN BİR İNCELEME

4.1. UYGULAMANIN ÖNEMİ , AMACI VE KAPSAMI 79

4.1.1.Uygulamanın Önemi 79

4.1.2. Uygulamanın Amacı 80

4.1.3. Uygulamanın Kapsamı ve Sınırları 80

4.2.UYGULAMANIN HİPOTEZLERİ 81

4.3. UYGULAMANIN METODOLOJİSİ 81

4.3.1. Bilgi Toplama Aracı 83

4.3.2. Anketin Uygulanması 83

4.3.3. Verilerin İşlenmesi 83

4.4. HİZMET İŞLETMESİ MAĞAZALAR ZİNCİRİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME ETKİNLİĞİ 84

4.4.1. Şirket ve İnsan Kaynakları Departmanı Hakkında Genel Bilgiler 84

4.42. Şirkette Uygulanan Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Amaç ve Hedefleri 87

4.4.3. Şirkette Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinde Yararlanılan Başlıca Eğitim Ve Geliştirme Yöntemleri İkiye Ayrılır 87

4.3.3.1. İş Başı Eğitim 87

4.4.3.1.1. Plan Dışı Eğitimler 88

4.4.3.2. İş Dışı Eğitimler 88

4.4.4. Eğitimi Verecek Kurum ve Kişilerin Belirlenmesi 88

4.4.4.1. Çalışanların Eğitim ve Geliştirme İhtiyacını Belirlenmesi 90

4.4.4.2. Görüşme ve Gözlem Yöntemi 90

4.4.4.3. Eğitim Talep Formu 90
4.4.5. Yöneticiler Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yaklaşımı 97
4.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ 98
4.6. SONUÇ VE ÖNERİLER 156
EK BİR 159
KAYNAKLAR 165

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo :1- Personel Yönetimiyle İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması.....9

Tablo :2- Eğitim Konuları.....61

Tablo :3- Dönemsel (6 Aylık)Eğitim Planı.....89

Tablo :4- Eğitim Talep Formu.....91

Tablo :5- Eğitim Plan Formu.....92

Tablo :6- Eğitim Notları Formu.....93

Tablo :7- Eğitimin Devamını İzleme Formu.....94

Tablo :8- Faaliyeti Rapor Etme Formu.....96

Tablo :9- Anket Sorusu.(Cinsiyet).....98

Tablo :10- Anket Sorusu..(Eğitim Düzeyi).....98

Tablo :11- Anket Sorusu.(Çalışma Süresi).....98

Tablo :12- Anket Sorusu.(Unvan).....99

Tablo :13- Anket Sorusu.(_Müşteri ilişkileriyle ilgili sorular).....99

Tablo :14- Anket Sorusu.(. Reyonda müşteri yokken reyon terk edilebilir mi?).....100

Tablo :15- Anket Sorusu.(Müşteri karşılama ifadeleri ne sıklıkta kullanılmalı?)....100

Tablo :16- Anket Sorusu.(Satış diyalogunu başlatmadan müşteriye önce gülümseyerek veya güzel bir sözcükle hitap ederek onu rahatlatmaya çalışmak çok önemlidir.....101

Tablo :17- Anket Sorusu.(Müşteri ile konuşurken beden duruşu ve göz teması çok önemlidir.....101

Tablo :18- Anket Sorusu.(Müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek için onun satın alma nedenlerini öğrenmeye çalışıp bu amaçla sorular sorulmalı dır.?).....102

Tablo :19- Anket Sorusu.(Müşteriyle konuşurken dikkate alındığı hissettirilmeli)..102

Tablo :20- Anket Sorusu.(Ürününüzü tanıtırken müşterilerin beklentilerin göz önünde tutulmalı).....103

Tablo :21- Anket Sorusu.(Satıcının,sattığı ürünler hakkında yeterli bilgiye sahip olması çok önemlidir).....103

Tablo :22- Anket Sorusu.(Her müşteriye ürünü incelemesi ve test etmesi için imkan yaratmak gerekir).....104

Tablo :23- Anket Sorusu.(Uzunca bir süre ilgilendiğimiz müşterimiz hiçbir şey almadan gidiyorsa susma tercih edilmelimidir.?).....104

Tablo 24- Anket Sorusu.(Müşteriniz sizde olmayan bir ürünü sorduğunda ona ürünün olmadığının belirttikten sonra,alternatifler sunarak açıklama yapmak gerekir).....105

Tablo :25- Anket Sorusu.(Her müşteriyi uğurlarken "iyi günlerde kullanmasını temenni ederek,uğurlama sözcükleri kullanmak"her zaman mümkün olmamaktadır).....106

Tablo :26- Anket Sorusu.(Müşteri kasada ödeme yaparken her hangi bir konudaki şikayetini dile getirdiğinde en iyi davranış susmak ya/da "siz haklısınız"diyerek kişiyi sakinleştirmektir.).....106

Tablo :27- Anket Sorusu.(Bir müşteriyle ilgilenirken size danışan diğer bir müşteriye tepkiniz).....108

Tablo :28- Anket Sorusu.(Bir müşteriyle ilgilenirken telefon çaldığında ne yaparsınız?).....108

Tablo :29-Anket Sorusu.(Müşterinin itiraz etmesi durumunda nasıl davranırsınız?)109

Tablo :30- Anket Sorusu.(Şirket içi ve dışı eğitimler konusunda "şirketinizin size sağlamış olduğu,kendiniz işi geliştirmeye yönelik eğitimlerden").....109

Tablo :31- Anket Sorusu.(Şuana kadar çalıştığınız şirkette kaç eğitme katıldınız?)110

Tablo :32- Anket Sorusu.(Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması takdir ne kadar önemli).....110

Tablo :33- Anket Sorusu.(Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması çalışma şartları ne kadar önemli).....111

Tablo :34- Anket Sorusu.(Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması sosyal kültürel faaliyetler ne kadar önemli).....111

Tablo :35- Anket Sorusu.(Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması işçi sağlığı ve iş güvencesi ne kadar önemli).....112

Tablo :36- Anket Sorusu.(Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması uygun iş ortamı ne kadar önemli).....112

Tablo :37- Anket Sorusu.(Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması adil ücret ne kadar önemli).....113

Tablo :38- Anket Sorusu.(Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması adil yönetim ne kadar önemli).....113

Tablo :39- Anket Sorusu.(Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması iş güvencesi ne kadar önemli).....114

Tablo :40- Anket Sorusu.(Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması eğitim ve geliştirme ne kadar önemli).....114

Tablo :41- Anket Sorusu.(Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyede olduğunuzu hissediyor musunuz?).....115

Tablo :42- Anket Sorusu.(Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için unvan ne derece gerekir).....116

Tablo :43- Anket Sorusu.(Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için iş güvencesi ne derece gerekir).....116

Tablo :44- Anket Sorusu.(Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için çalışma şartları ne derece gerekir).....117

Tablo :45- Anket Sorusu.(Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için takdir ne derece gerekir).....117

Tablo :46- Anket Sorusu.(Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için unvan ne derece gerekir).....117

Tablo :47- Anket Sorusu.(Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için eğitim ve geliştirme ne derece gerekir).....118

Tablo :48- Anket Sorusu.(Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için diğer nedenleri sizce uygun olursa belirtin).....118

Tablo :49- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı gelecekteki görevler açısından ne kadar önemli)....119

Tablo :50- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı performans artışı sağlama açısından ne kadar önemli)....120

Tablo :51- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı motivasyon sağlama açısından ne kadar önemli)....120

Tablo :52- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı verimlilik açısından ne kadar önemli)....121

Tablo :53- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı ödüllendirme açısından ne kadar önemli)....121

Tablo :54- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı kişisel gelişim açısından ne kadar önemli)....122

Tablo :55- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı nedenler açısından ne kadar önemli)....122

Tablo :56- Anket Sorusu.(Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişime olumlu etkisi var)....123

Tablo :57- Anket Sorusu.(Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik motivasyonun (işe bağlılık)ne kadar olumlu etkisi var)....124

Tablo :58- Anket Sorusu.(Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik kurun kültürünün ne kadar olumlu etkisi var)....124

Tablo :59- Anket Sorusu.(Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik kalitenin ne kadar olumlu etkisi var)....125

Tablo :60- Anket Sorusu.(Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik verimliliğin ne kadar olumlu etkisi var)....125

Tablo :61- Anket Sorusu.(Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik iş ilişkilerinin ne kadar olumlu etkisi var).....126

Tablo :62- Anket Sorusu.(Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik iletişimin ne kadar olumlu etkisi var).....126

Tablo :63- Anket Sorusu.(Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik sosyal gelişmenin ne kadar olumlu etkisi var).....127

Tablo :64- Anket Sorusu.(Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik mesleki bilgi, ve becerinin ne kadar olumlu etkisi var).....127

Tablo :65- Anket Sorusu.(Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik yöneticilik becerisinin ne kadar olumlu etkisi var).....128

Tablo :66- Anket Sorusu.(Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik diğer düşündükleriniz nedenlerin önemi ne kadar olumlu etkisi var).....128

Tablo :67- Anket Sorusu.(İş yerinde sorunlar yaşıyor musunuz ?).....130

Tablo :68- Anket Sorusu.(İş yerinde motivasyon edilememekten kaynaklanan sorunlar ne düzeyde).....130

Tablo :69- Anket Sorusu.(İş yerinde monoton çalışmanın yarattığı stresten kaynaklanan sorunlar ne düzeyde).....131

Tablo :70- Anket Sorusu.(İş yerinde yöneticilerden kaynaklanan sorunlar ne düzeyde).....131

Tablo :71- Anket Sorusu.(İş yerinde eğitim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar ne düzeyde).....131

Tablo :72- Anket Sorusu.(İş yerinde aşırı iş yorgunluğundan kaynaklanan sorunlar ne düzeyde).....132

Tablo :73- Anket Sorusu.(İş yerinde kararlara katılamamaktan kaynaklanan sorunlar ne düzeyde).....132

Tablo :74- Anket Sorusu.(İş yerinde diğer nedenlerden kaynaklanan sorunlar ne düzeyde).....133

Tablo :75- Anket Sorusu.(İş yerinde sorunların yaşanılmaması için eğitim verilmesi ve yaygınlaştırılması ne kadar gerekir).....134

Tablo :76- Anket Sorusu.(İş yerinde sorunların yaşanılmaması için adil ücret düzenlemesinin ne kadar gerekir).....135

Tablo :77- Anket Sorusu.(İş yerinde sorunların yaşanılmaması için unvan/ takdir verilmesi ne kadar gerekir).....135

Tablo :78- Anket Sorusu.(İş yerinde sorunların yaşanılmaması için ödüllendirme sistemi geliştirilmesi ne kadar gerekir).....136

Tablo :79- Anket Sorusu.(İş yerinde sorunların yaşanılmaması için iş güvencesinin sağlanması ne kadar gerekir).....136

Tablo :80- Anket Sorusu.(İş yerinde sorunların yaşanılmaması için çalışma şartlarının düzenlenmesinin ne kadar gerekir).....137

Tablo :81- Anket Sorusu.(İş yerinde sorunların yaşanılmaması için işçi sağlığı ve iş güvenliğinin olması ne kadar gerekir).....137

Tablo :82- Anket Sorusu.(İş yerinde sorunların yaşanılmaması için diğer neler gerekirli).....138

Tablo :83- Anket Sorusu.(Günümüz ve geçmişteki eğitim ve geliştirme faaliyetleri kıyaslandığında).....139

Tablo :84- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı gelişme ihtiyacının kişisel bazda değerlendiriliyor olmasından kaynaklanıyor).....140

Tablo :85- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı çalışanların görüşü alınmayışından olmasın kaynaklanıyor).....140

Tablo :86- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı kariyer planına göre ihtiyaç belirlenmemesinden kaynaklanıyor).....141

Tablo :87- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı çalışanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları göz önünde tutulmayışından kaynaklanıyor).....141

Tablo :88- Anket Sorusu (Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı eğitim ihtiyacı olanın yanında olmayanın seçilmesinden kaynaklanıyor...142

Tablo :89- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı performans değerlendirmeye göre ihtiyaç değerlendirilmeyişinden kaynaklanıyor).....142

Tablo :90- Anket Sorusu.(Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı diğer nedenlerden kaynaklanıyor).....143

Tablo :91- Anket Sorusu (Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemi)..144

Tablo :92- Anket Sorusu.(Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini idari unsur gözetildiği için uygun değil).....145

Tablo :93- Anket Sorusu.(Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini tecrübeli ve tecrübesiz ayrımı olduğu için uygun değil).....145

Tablo :94- Anket Sorusu.(Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini eğitim ve öğretim bilgisi gibi şartlar dikkate alınmadığı için uygun değil).....145

Tablo :95- Anket Sorusu.(Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yönteminde katılımcıların geçmişi, tecrübe ve motivasyonu göz önüne alınmadığı için uygun değil).....146

Tablo :96- Anket Sorusu.(Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini bay bayan ayrımı yapıldığı için uygun değil).....146

Tablo :97- Anket Sorusu.(Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yönteminde hizmet süreci dikkate alınmadığı için uygun değil).....147

Tablo :98- Anket Sorusu.(Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini diğer nedenlere bağlı olarak uygun değil).....147

Tablo :99- Anket Sorusu.(Şirket dışı eğitimlerde organizasyon eksikliği var).....148

Tablo :100- Anket Sorusu.(Şirket içi eğitimlerde organizasyon eksikliği var).....148

Tablo :101- Anket Sorusu.(Personelin unvanları ile şirket içi ve dışı eğitim olanaklarının (iş ve kişisel gelişme katkıda bulunan şirketin sağladığı eğitimler) karşılaştırması).....152

Tablo :102- Anket Sorusu.(Personelin unvanları ile katıldıkları şirket içi ve dışı katıldığınız eğitim konularının karşılaştırılması).....153

Tablo :103- Anket Sorusu.(Personelin unvanlarıyla eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yönteminin karşılaştırılması).....155

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil :1- İnsan Kaynakları Yönetiminin Diğer İşlevlere Göre Fazla Yetkisi Olan Bir Konum.....15

Şekil :2- İnsan Kaynakları Yönetiminin Diğer İşlevlerle Eşit Yetkisi Olan Konumu.....17

Şekil :3- Büyük Bir Holdingde İnsan Kaynakları Bölümünün Yapısı 18

Şekil :4- Örgütün Farklı Kademelerinde İhtiyaç Duyulan Önderlik Yetenekleri.....23

Şekil :5- İnsan Kaynakları Ve Verimlilik.....25

Şekil :6- Haberleşme Süreci.....37

Şekil :7- Örnek İşe Başlatma Planı.....50

Şekil :8- Eğitim İhtiyaçlarını Analiz Etmek İçin İş Başarımını Kullanma.....56

Şekil :9- Personel Eğitim İhtiyacı.....57

Şekil :10- Eğitim Müdürlüğünün Organizasyon Şeması.....86

KISALTMALAR VE FORM

vs. ve saire

vb. ve benzeri

gb. Gibi

vd. ve diğerleri

a.g.e. Adı geçen eser

Form:1- Eğitim Değerleme Formu 75

GİRİŞ

İşletmelerde farklı düzeydeki personele yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme uygulamaları verimlilik açısından son derece öneme sahip sorunlardan biridir. Örgün eğitim toplumu bir bütün olarak ilerleyebilmesi için eğitim sistemleri genel olarak insanları geniş bilgi ve becerilerle donatmaya yönelik çalışır. Örgün eğitim sistemleri temel bilgi, beceri, tutum ve davranışı kazandırmayı amaçlarken, çalışma hayatı ile ilgili spesifik konulara girmekten sorumlu değildir.

Her yıl binlerce genç iş gücü çeşitli alanlardan farklı mesleki ve eğitim düzeylerinden örgün eğitim kurumlarından mezun olup iş hayatına atılmaktadırlar, ama bu insanların büyük bir bölümü çalıştıkları veya çalışacakları iş sahasına hazırlıklı olmadıkları için işlerinin gerektirdiği ayrıntılı rollerde eğitilmek ihtiyacı duymaktadırlar.

İşletmelerin amacı; işe devamın arttırılması, kalitenin yükseltilip iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hata sayısının azaltılması vb. verimlilik artışının oluşmasında etkin faktörler olarak gösterilmektedir. Bütün bu faktörlerin ancak çalışanlara iyi bir eğitim ve geliştirme programı verildikten sonra gerçekleşebileceği ve bunun sonucu verimliliği arttıracağı düşüncesi kurumlardaki eğitim ve geliştirme etkinlikleri ele alınmıştır.

Çalışmanın amacını personelin verimliliğini arttırmak ve bunun için planlı, programlı çalışmalar hazırlamak ve bu programları hazırlarken çalışanların hayat boyu planlı ve programlı öğrenme alışkanlığı edinmelerini umuyorum.

Kurumlarda, hazırlayacakları öğrenme ortamları ile çalışanların hayat boyu öğrenme alışkanlığı kazandırmaları amaçlamaktadırlar. Kurumlardaki eğitimin amacı öğrenmeyi sürekli kılmak ve özetle öğrenmeyi öğretmek olmalıdır. Bu alışkanlığı ilke edinen kurumlar zamanla bireylerde meydana gelen bilgi eskimelerinin önüne geçerek rekabette üstünlük kazanırlar.

Tezin birinci bölümünde; giriş ve insan kaynakları konusunda kavramsal ve teorik bir yaklaşım içermektedir. Burada konuyla ilgili kavramın tanımı, amacı, Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş insana yönelik çalışmaların

gelişimi, kapsam ve gerekçesi ve insan kaynakları özelliklerinden bahsedilerek insan kaynakları konusu kavramsal ve teorik bir şekilde açıklamaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde; İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel yapı içindeki yeri ve bağlantısı, örgütsel davranış (Önderlik, yönetim işlevleri ile önderlik, motivasyon, çatışma, İş tatmini) ve haberleşme konuları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; Genel olarak kurumlardaki eğitim ve geliştirme etkinlikleri ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetimi bakımından son derece büyük önem taşıyan ve kurumda işe başlanan gün uyum eğitimleri ile başlayan bu süreç, hizmet-içi eğitimler, hayat boyu eğitim etkinlikleri ile devam etmektedir. Kurum içinde ve dışında gerçekleşebilen bu eğitimlerin amacı, ilgili planlamalar, dikkat edilmesi gereken noktalar, eğitimcilerin özellikleri, eğitim uygulamasının başarılı olabilmesi için yapılması gerekenler bu bölümün alt başlıklarında yer almaktadır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümde ise, ilk kısmında uygulamanın yapıldığı kurum ve uyguladıkları eğitim ve geliştirme etkinlikleriyle ile ilgili genel bilgiler yer almaktadır. Bu bölümün ikinci safhasında eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle ilgili bir anket çalışması yer almaktadır ve son kısmında uygulanan anketin değerlendirilmesi, sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

I. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetimi 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış yeni bir yaklaşım sayılır. Fakat insan kaynakları hem genelde insan ilişkileri ve yönetim hem özelde persọnel yönetiminden çok farklı ve ayrı teori, uygulama ve pratik yönelimler getirmemiştir.

İnsan kaynakları yönetimi; insan ilişkileri yönetimi ve personel yönetimi, konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alır (Fındıkçı, 2000 : 6). Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi tarihçesi insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür.

İlkel toplulukların en önemli özelliği bireylerin temel fizyolojik ihtiyaçlarına (yiyecek, barınma ve korunma) yönelmeleridir. Bu ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çabalar, insanın çevresine yavaş yavaş egemen olmasına yol açmıştır. Zamanla toprağın işlenmeye başlamasıyla o döneme göre daha modern tarım toplumuna geçilmiş. Toprak mahsulleri, toprağın önemini arttırmış, göçebe hayatı sona erdirmiş ve mal değiş tokuş madeni paraların ekonomik hayata girmesine yol açmıştır.(Fındıkçı, 2000: 7)

Basit araç – gereçlerin kullanılmaya başlanması küçük atölyeler bu dönemin üretim araçları olarak devreye girmiştir.

Yönetim anlayışında din, ırk ya da sınıf gibi sosyal kurumlar hakim olmaya başlamıştır.

1860'larda buhar gücünün keşfi ile başlayan sanayileşme gelişmeleri, insanların dikkatini topraktan sanayie yöneltmiştir. Bu dönemde üretilen malların ulaşımı buhar gücü ile çalışan gemiler ve lokomotifler aracılığıyla daha uzak bölgelere sağlanmıştır. Ve bunun sonucu büyük atölyeler ve fabrikalar kurulmuştur. Endüstriyel üretim araçları çoğalmış insanların şehirlerde yoğunlaşması sonucu hızlı kentleşmeler başlamış, ekonomik verilere dayalı yönetim anlayışının oluşması, sembolik para (kağıt para) hakimiyet, hızlı okullaşma, zorunlu değişikliklerdir. .(Fındıkçı, 2000: 7)

Genel anlamda yönetim işlevi, gerekse özel insan yönetimi, insanların işe yüklediği değerler ve işin zamanla değişen içeriğinden oldukça etkilenmiştir. Adam

Smith (1776) Ulusların Zenginliği adlı eserinde özellikle üretim süreci üzerinde durarak, üretim sürecindeki işleri basite indirgemiş ve temel alt görevlere ayıran Adam Smith doğrudan işin yönetimi ile ilgili yenilikler getirmesine karşılık bunun insan yönetiminde etkileri olmuştur. Daha basite indirgemiş ve belirgin hale getirilen görevler, insanların arasındaki beşeri ilişkileri de etkilemiştir. .(Fındıkçı, 2000 :8)

Sanayi devrimi hızlı makineleşmeyle kalmamış, beraberinde bilimsel gelişmeyi de getirmiştir.

F. W. Taylor'ın (1880) öncülüğünde gelişen akım üretim sürecindeki işçilerin daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler getirmiştir. Çalışanların, üretim sürecinde bir bütün olarak ele alındığı bu dönemde, üretimin arttırılması için işlerin gerektirdiği zaman ve emek miktarları araştırılmıştır.

Sanayi devrimi ile başlayan değişme ve gelişmeler iş merkezli olduğu görülmektedir. Bu konu ile ilgili birçok araştırmalar olmuştur.

Hawthorn araştırmalarında üretimdeki verimlilik temel amaç olarak belirlenmiştir. Araştırmaların sonucunda verimlilik, belirli düzeyde arttırılmış ve üretim artışı sağlanmıştır. Buna karşılık verimlilikte bireysel faktörlerin daha büyük etkisi bulunduğu belirlenmiştir.

İnsanın üretim sürecindeki bireysel önemine ilişkin veriler ve bu konulardaki araştırmalar artmasına yol açmıştır. Çalışma alanındaki insanların daha rahat, mutlu ve iyi hissetmeleri için çevresel düzenlemeler (ışık, ses, havalandırma ve renk gibi) yapılmaya başlamıştır. Ayrıca çevresel şartlar (insan psikolojisine dair) araştırmaların yanında çalışma ortamındaki kişilerin iş tatminleri, motivasyonları işletme ortamına uyumları; kısaca endüstri ilişkileri önemli bir araştırma konusu olarak nitelik kazanmıştır. Çalışanların bireysel özellik ve yeteneğine göre iş bölümü yapılması ve kazanılan başarı zamanla dikkatleri iş ve somut üretimden insana geçmesini sağlamıştır.(Bingöl, 1998:10)

Sanayi sonrası toplumun en önemli özelliği insan faktörünün üzerinde durulmasıydı. Çünkü insan bir taraftan hızla artan bilgi birikimi, değişme ve gelişmeler karşısında yeni bilgilerle başa çıkma ihtiyacı gösterirken, diğer taraftan hızlı değişmeye karşı direnci de artmıştır. Öyle ki, kurumun başarısını belirleyen, çalışan ve onların arasındaki ilişkilere dayanan gerçek, iş görenlere yönelik politika, esas uygulamaların

ve iş görenlerin yönetimi başlı başına bir araştırma ve uygulama sahası olmasına yol açmıştır. (Bingöl, 1998:10)

Tarihsel gelişim sürecinde görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi genel olarak kurumlardaki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bunun başlıca nedeni, insan ilişkilerinin bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesindeki zorluklardan ileri gelmektedir. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasındaki zorluk, insan ilişkileri ile ilgili olan insan kaynakları yönetiminin tanımlanması ve kapsamının çizilmesini zorlaştırmaktadır (Fındıkçı, 2000: 12).

Özetle; ilkel toplumlardan başlayarak sanayi devrimi özellikle I. ve II. Dünya Savaşlarında ve sonrası insan gücüne duyulan ihtiyaç ve insan gücünün etkili kullanılmasıyla yapılan girişimler sanayi devrimi, sanayi toplumunu izleyen çağımız bilgi toplumunda artan rekabetle yer edinmek ve başarı sağlamak için ana kaynak bilgiyi üreten ve yöneten insanın önemi artmış ve insan gücünün daha verimli kullanılabilmesi ve rekabette üstünlüğü sağlamak için eğitim kavramı insan ve çalışan iş gücünün örgütlenmesi, eğitilmesi geliştirilmesi amacıyla var olan personel yönetimi bölüm ve birimleri geliştirerek daha kapsamlı bir bölüm haline getirerek 1980'li yılların işletmelerde insan kaynakları adında bölümler açılmaya ve bu bölümlerin çalışmalarıyla daha insanca, çalışanların da ihtiyaç ve çalışma kabiliyetlerini göz önüne alarak olumlu çalışmalara başlanmıştır.

1.1.1.İnsan Kaynakları Kavramı

İnsan kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında kendisi ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmanın Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştirdiği kabul edilmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin gelişimi çeşitli ülkeler bakımından farklılıklar göstermektedir. Bazı bilim adamları "Personel Yönetimi" kavramı ile "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramını eş anlamlı olarak değerlendirirken, diğer bilim adamları esas itibariyle bu kavramlar arasında çok büyük anlam farkı bulunmamakla birlikte, örgütte yerine getirilen fonksiyonlar bakımından bazı farklılıkların bulunduğunu öne sürmektedirler. French ve Beach gibi, personel yönetimini bir süreç olarak kabul eden bilim adamlarının bu iki kavram arasında anlam farkı bulunmadığını

kabul etmeleri, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi kavramını günümüzdeki yönetim bilimi terminolojisi ile ifade etmekten başka bir farklılık bulunmadığını öne süren bilim adamlarının görüşlerini önemli ölçüde desteklemektedir (Aykaç, 1999:18).

Kurumların en önemli benzerlikleri farklı kişiliklere ve kabiliyetlere sahip olan insan topluluklarından oluşmasıdır. Bu bireylerin organizasyon içerisindeki yönetimi ve yönlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. (Acuner, 2001: 177)

İnsan kaynakları kavramının kullanım alanı bu kavrama verilen önemin bir göstergesi olarak giderek yaygınlaşmaktadır. Bunun sonucu olarak, insan boyutuna yöneleceğini söyleyebiliriz. Böyle bir yönelimin, geçmişteki "İnsan ilişkileri yaklaşımı" olarak bilinen yönetim anlayışından farklı olarak, yöneticilerin örgütteki insanları da dikkate alarak yönetim faaliyetlerinde bulunmanın ötesinde yöneticilerin örgütteki insanlarla birlikte yönetmelerini, hatta örgütte her insanın kendi kendisini yönetmesi gerektiğini kabul eden yaklaşım özelliği taşımaktadır. .(Aykaç, 1999:19)

İnsana verilen önemin bir ifadesi olarak kabul edilen, bu anlayış, kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın, ülke veya örgüt düzeyinde "insani hizmetlerin bütünleştirilmesi" (Human Service Integration) biçiminde ifade edilmektedir .(Aykaç, 1999:.19)

İnsan kaynakları yönetimi yeni gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavram olduğundan genel kabul gören bir tanımının yapılmasının kolay olmadığı, özellikle geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmayışının, bunun daha da zorlaştırdığı kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak insan kaynakları yönetiminin farklı tanımlarının yapıldığını görüyoruz. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

İnsan kaynakları planlaması işletmede çalışacak iş görenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır (Şenatalar, 1999 : 20).

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimidir (Aldemir, Atayol, Budak,. 2001 : 21).

Bu tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Ancak dikkat edilecek olursa, bütün tanımların ortak özelliği insan kaynakları yönetiminin bir yönetim felsefesi olduğu, gelişen, değişen ve çevresel unsurları da dikkate alarak, bir örgüt kültürü

oluşturma ve bu çerçeve içerisinde örgütteki insan kaynaklarına sorumluluk yükleyerek insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgütte yaygınlaştırma amacı vurgulanmak istenmektedir. Bu tanımların başka bir özelliği de, yönetim anlayışındaki gelişmeleri yansıtan bir nitelik taşıdıkları şeklinde belirtilebilir.

1.1.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Uzun yıllar işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmış, bir bakıma kabuk değiştirmiştir. Aslında insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Ancak insan kaynaklarının kazandığı boyut bugün personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliğini yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir (Sabuncuoğlu, 2000 : 7).

Uğraş alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumdaki en önemli öğenin insan unsuru olduğu belirlenmiştir. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır. Nitekim klasik personel yönetimi yaklaşımları ve uygulamaları günümüz organizasyonlarında iş gören ilişkilerinin gerektirdiği yeni ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. .(Fındıkçı, 2000:12)

Personel Yönetimi; iş görenlerle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bölüm niteliğinde olup, insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur. .(Fındıkçı, 2000:12)

İnsan Kaynakları Yönetimi; eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonunun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin

oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır .(Fındıkçı, 2000:12).

Yukarıda açıklandığı gibi konuya odaklanılırsa insan kaynakları yönetimi genel olarak personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini kapsar niteliktedir. Bu alanda yapılan uygulamalar ise insan psikolojisi ve daha net bir anlatımla davranış bilimlerinin sağladığı veriler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin ana amacı kurumun hedeflerine en faydalı bir şekilde ulaştırılmasıdır. Tabi bu hedefe ulaşabilmede insanın rolünün önemli olduğunu bilincine ulaşarak insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerini ele almıştır. Böylece çalışanların işle ilgili sorunlarını çözerek geleceğe hazırlanmalarını sağlamaya çalışıyor. Ama personel yönetimi daha çok günlük sorun ve uygulamayı kapsamaktaydı.

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yükselen bir yıldız konumundadır ve çağdaş işletmecilik platformunda ilgi odağı durumuna gelmiştir. Bunun önde gelen nedeni insan faktörünün artık çoğu işletmeler tarafından anlaşılmış olmasıdır. Bir başka anlatımla, insan tatmini ile çalışma verimliliği arasındaki ilişki daha iyi anlaşıldığı söylenebilir. Ancak, bazı işletmelerin insan kaynakları konusunda yeterli birikime ve fonksiyonel olgunluğa sahip olmaksızın organizasyonda personel yöneticiliği tabelasını indirerek insan kaynakları yöneticiliği tabelasıyla değiştirildiği görülmektedir. Oysa bu geçiş için yeterli alt yapı oluşmadan moda bir akıma uyarak böyle bir tabela değişimi firmaya çok fazla bir şey kazandırmaz. Önemli olan insan kaynakları konusunda yeterli hazırlıklar yapılarak eğitimli, deneyimli kadroların yönetiminde yeni tekniklerin devreye sokulmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000 : 8).

Gerekli hazırlıklar yapılarak insan kaynakları yönetimi birimi kurulursa ve bu birime alanıyla ilgili uzman kişiler getirerek hem çalışanların tatmini sağlanmaya çalışılır hem de işte verim artar. Dolayısıyla işletmenin gelişmesi ve ilerlemesine vesile olur.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetimine göre daha genişlemiş bir içeriğe sahip olduğundan, işlevleri de daha ayrıntılı faaliyetler olarak ortaya çıkar. İnsan kaynakları yönetiminin insanı merkeze alma ve bir durum olmaktan

çok bir süreç olarak görme eğilimi, işlevlerinin de bu paralelde şekillenmesine yol açmıştır. .(Fındıkçı, 2000:14)

Belirlenen politikalar ve ona bağlı olarak saptanan strateji ve taktikler doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken insan kaynakları işlevlerinin özellikleri, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmelerini sağlamanın amacı: .(Akyüz, 2001:54)

- İşletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi için planlar geliştirmek ve uygulamak.
- İşletmeye gerekli en doğru insan kaynaklarını araştırıp bulmaya çalışmak.
- Bulunan insanları seçme ve gerekli yerlere yerleştirmek.
- İş görenleri yönlendirmek ve eğitmek.
- İşletmede iş tanımları ve özellikleri için iş analizleri yapmak.
- İş görenlerin kariyer planlamasını yapmak.
- İşletmenin eşit iş imkanlarının tamamının gerçekleştirilmesini sağlamak.
- Örgütsel gelişim programları hazırlamak ve uygulamak.
- İş görenlerin özellik ve niteliklerini korumak ve onlara sosyal hizmetler vermek.
- İş görenlere çalışmalarının karşılığı olan ücreti ödemek

Sıralanan amaçlarda görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi çalışanın işe alınmasından, işten ayrılmasına kadar tüm ilişkilerini düzenleyen bir kapsama sahiptir. Özetle, insan kaynakları yönetiminin ana fonksiyonu bütünüyle işletmenin insan boyutu ile ilgilenmektir.

İnsan kaynakları yönetiminin gayesi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı ile çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır. Uygulamada, İnsan Kaynakları Yönetimi bu gayesini amaçlara ulaşmak suretiyle başarır (Bingöl, 1998: 15).

Amaçlar, bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır. Bazen bu amaçlar, yazılı olarak dikkatlice düşünülüp ifade edilmekte iken çoğu kez biçimsel olarak ortaya konmazlar. Her iki durumda da, amaçlar, uygulamada insan kaynakları işlevine yol gösterir. Bunu sağlamak için amaçlar, toplum, örgüt insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır. Bu istekleri ifade etmekte başarısızlık

firmanın performansına, karına ve hatta varlığına zarar verebilir. Bu istekler, insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır. Bu amaçlar: .(Bingöl, 1998: 15)

a. Toplumsal amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorululuk bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa başka deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir.

b. Örgütsel amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir, o sadece ana maçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. İnsan kaynakları birimi örgütün tamamına hizmet eden bir birimdir.

c. İşlevsel amaç: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmektir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

ç. Kişisel amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede iş görenlere yardım etmek, eğer iş görenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, iş gören performansı ve tatmini azalabilir ve iş görenler örgütü terk edebilir.

İnsan kaynaklarına ilişkin her bir karar her zaman bu dört amacın tümünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir. Fakat bu amaçlar kararları kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet eder.

İnsan kaynakları uzmanı, insan kaynaklarının yönetimi ne anlama geldiğini bilme ve elinde bulundurduğu kaynakları kullanarak işletmenin amacına ulaşma sorumluluklarının bilincinde olarak değerlendirme zorunluluğuna sahiptir.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİYLE PERSONEL YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLAR

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş bölümünde yapılan açıklamalardan bir takım benzerliklerin olmasına rağmen önemli değişikliklerin olduğu da açıktır. Altta bu farkların açık ve net bir şekilde açıklanmıştır.

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
- İş odaklı	- İnsan odaklı
- Operasyonel faaliyet	- Danışmanlık hizmeti
- Kayıt sistemi	- Kaynak anlayışı
- Statik bir yapı	- Dinamik bir yapı
- İnsan maliyet unsuru	- İnsan önemli bir girdi
- Kalıplar, normlar	- Misyon ve değerler
- Klasik yönetim	- Toplam kalite yönetimi
- İşte çalışan insan	- İşi yönlendiren insan
- İç planlama	- Stratejik planlama

Tablo 1- Personel Yönetimiyle İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 11

Konuya alternatif yönetim modelleri açısından bakıldığında insan kaynakları evrimini anlamak daha da kolaylaşabilir. Sadece izlenen politikalar açısından geleneksel yönetim modelinden potansiyel insan kaynakları modeline kadar olan gelişim şöyle özetlenebilir. .(Sabuncuoğlu, 2000:12)

Geleneksel Yönetim Modeli:

- Yöneticilerin beklentileri, iş gören itaati ve denetim sağlamak
- Yöneticiler işi basit, tekrarlamalı ve kolay öğrenebilir şekil'e sokmak ister.
- İşler ve prosedürler yönetici tarafından düzenlenir ve normal düzeyde güçlendirilir.

İnsan İlişkileri Modeli:

- Yöneticinin görevi her bir iş görene olduğunu hissettirmektir.
- Yönetici hazırladığı planları astlarına bildirir ve onlarında görüşlerini alır.
- Yönetici astlarının bazı rutin işlerde kendi kararlarını verebilmelerini ve kendi kendilerini denetlemelerine olanak sağlar.

İnsan Kaynakları Modeli:

- Yöneticinin görevi insan kaynaklarının kullanılmayan yönlerini kullanılır hale getirmektir.
- Yönetici, astlarının yeteneklerini geliştirecek bir ortam yaratır.
- Yönetici astlarının önemli kararlarda sürekli olarak katılımını sağlar ve oto-kontrol konusunda onları cesaretlendirir.

Yukarıdaki bu modellerde görüldüğü gibi geleneksel modelde, insan pasif ve edilgen bir durumda fakat git gide çalışan kendini ve iş çevresini tanımaya çalışıyor. çevreye uyum sağlamak için kendini geliştiriyor, iş ve çalışma sürecine daha aktif katılmaya, çevresinde gerçekleşenlere müdahale etme davranışını kazanması kendini kontrol etme ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimi anlayışına giderek ilgisini artırmaya başlamıştır yorumunu yapabiliriz. .(Sabuncuoğlu, 2000:13)

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GEREKÇESİ

Günümüzde özellikle insanın doğasına ilişkin olarak ulaşılan bilgiler, hangi ortamda olursa olsun insan ilişkilerinin giderek önem kazanmasına neden olmuştur (Fındıkçı, 2000: 14).

İnsan kaynakları yönetimi son yılların üzerinde en çok durulan konular arasında yer almaktadır. Dünyada meydana gelen değişmeler teknolojik alanda görülen baş döndürücü gelişmeler, 21. yüzyıla girmiş olduğumuz ve "Devletin Yeni Rolü" ne olması gerektiğini sorgulandığı şu günlerden bütün gözleri örgütlerin insan kaynaklarına çevrildiğini görüyoruz (Ayaç, 1999: 1).

Günümüzde değişim bir ihtiyaç değil bir zorunluluk; bir tercih değil bir kaçınılmazlıktır. İnsan kaynakları yönetimi, kamu ve özel kuruluşların uluslar arası düzeyde ilgi odağını oluşturan bir konu olma özelliği taşımaktadır (Samsaulieu, 1989: 73). Bu hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışına uyum sağlamak gerek kişi gerek kurum ve gerekse toplumları yeni arayışlara yöneltmiştir. İnsanın ruh sağlığı bakımından kendisini tanıması gereklidir. Aynı biçimde kurumun iş görenlerini tanıması gereklidir. İnsan unsurunun hemen her ortamın en önemli bileşen olarak ortaya çıkması, belirli bir çevreye hapsolmuş durumdaki iş gören ilişkilerinin önemini arttırmış, personel yönetimi çerçevesini aşmıştır. Böylece insan kaynakları yönetimi kurumun yönetimine

muhasebe, pazarlama ve üretim kadar katkısı bulunan bir süreç olarak kurumdaki insan ve diğer kaynakları bir bütün olarak ele alır (Fındıkçı, 2000: 14).

Ayrıca çalışanların bireysel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarındaki artışın insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında önemli bir rolü vardır. İleri teknoloji, makine ve robotların üretim alanında yer almalarını sağlamıştır. Yüksek zihinsel görevleri gerektiren ve işin düşünce bölümüyle ilgili çalışmalar, insanların iş sahasındaki rolleri daha da karmaşıklaştırmıştır.

Bilgi çağında çalışanların bilgi insanı olarak adlandırıldığı kişilerin çalışma alanlarında bireysel gelişimleri başlı başına bir alan oluşturmuştur İnsan kaynakları yönetimi bilginin hızlı gelişmesi, kullanılması ve hızlı tüketildiği bir dönemde çalışanların gelişimi için değişen duruma uyumlu, başarılı olmaları ve bilgi eskimesinin önlemesi için kurumsal ortamın hazırlanmasını da amaç edinmiştir. Dolayısıyla, çalışanların kişisel ihtiyaç ve motivasyonunu oluşturması ve çalışma performansını yükseltmesi insan kaynakları yönetiminin önemli uğraş alanını oluşturmaktadır. .(Fındıkçı, 2000:15)

İnsan kaynakları yönetimi içerik olarak akademik ve teorik yönü bulunmasıyla birlikte insan ilişkilerine ilişkin pratik uygulamaları da kapsamaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi bir yandan iş ve iş gören ilişkilerine yönelik temel politikalar, ilkeler, yöntemler ve pratik uygulama yaklaşımlarını kendi içinde barındırır. Diğer yandan hem teorik kısmı, hem de uygulama kısmı bulunması nedeniyle kurumsal kavramsal ve kültürel yönleri de bulunmaktadır .(Fındıkçı, 2000:15).

Kısaca günümüzdeki hızlı bilgi artışının kişi, kurum ve toplum düzeyindeki değişim ve dönüşüm ihtiyacı ve bu ihtiyacı karşılama konusunda insanın anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının rast gele yaklaşımlardan uzak, belirli bir düzen içinde ele alınmasını zorunlu duruma getirmiştir. Bu önemli gücün etkili ve verimli bir şekilde üretim amaçlarının gerçekleştirmek için kullanılması amacıyla insan kaynakları yönetimi bölümü adı altında bu gücün eğitimi, geliştirilmesi ve bilinçli bir biçimde yönlendirilmesi için bir yapı oluşturulmuştur.

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması bu kaynaktan en etkili, en verimli ve en akılcı biçimde yararlanılması bu kaynağın yönlendirilmesi, motive edilmesi, örgüt kültürünün bir öznesi haline getirilmesi için üst düzey yöneticilerine görev ve sorumluluk yükleyen bir özellik taşımaktadır (Jakson, 1994: 33).

Bu görev ve sorumluluk, örgüt piramidinde yöneticinin hangi hiyerarşik kademede yer aldığına göre artmakta veya azalabilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği, örgütteki her kademedeki yöneticiyi, insan kaynakları ile ilgili sorunlarda görevli ve sorumlu olarak görmesidir. .(Jakson, 1994: 34)

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yaşanan hızla değişme, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır (Fındıkçı, 2000:18).

İnsan kaynakları yönetimi üst düzey yönetici veya konuyla ilgili sorumluluğun bilincinde olan insan kaynakları yönetimi alanında uzman kişi tarafından yönlendirilir ve temel ihtiyaçları belirleyip bu ihtiyaçları karşılamada çalışanların bir biriyle bağ oluşturmalarını sağlar. Personelin davranış ve tutumlarına bireysel özelliklerine ve öz güvene sahip olmalarına yardımcı olur. (Fındıkçı, 2000:18)

Yerleşmiş örgüt yapısına belirli düzeyde roller ve ekip halinde çalışmalarına önem verir. İnsan kaynakları yönetimi örgütsel ortamın devamı için ortak amacı oluşturma ve bu ortak amacı zamanla kurum içinde çalışanların arasındaki bağlılığın geliştirilmesi kurum kültürü haline yerleştirilmesini sağlamaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimi felsefesi teknik özellikleri ve uygulamaları ile 1980'li yıllarda ortaya çıkmış, iş ilişkilerine farklı bir bakış açısı getirmiş, insanı merkeze alan insan kaynakları yönetiminin temelinde çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi (koordinasyonu) yer almaktadır (Fındıkçı, 2000:18).

İnsan kaynakları yöneticisi tüm personelin yüksek performans düzeyine ulaştırılmalarını amaç edinir. Dolayısıyla çalışmalarına uyum, sıkıntılar ve iş tatminleriyle ilgilenir. Bu başarılı personelin ve üstün çalışma performans gösteren personeli motive etme amacıyla yetenek ve başarı düzeyi göz önünde tutularak, objektif değerlendirme yapılarak ödüllendirir. İnsan kaynakları yöneticisi gerekli gördüğü

alanlarda personelin geliştirilmesi, eğitilmesi, ve yükselmesini sağlama hedefine yönelik çalışma planı hazırlar.

İnsan kaynakları yönetimi bilgi toplumu, post modern toplum, globalizasyon, iletişim toplumu ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve kurum düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirir. Çünkü dönüşümün temelinde "insan" ve onun dönüşümü yer almaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel değişim için öncelikle kişilerin davranışlarında değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir (Fındıkçı, 2000:21).

Günümüz insanı giderek daha çok bilgi işi ile uğraşmaya başlamaktadır. Dolayısıyla çalışanların "bilgi insanı" olmaları gelecekteki organizasyon yapısının temel özelliği olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi bilgi organizasyonlarını oluşturarak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlar. Bunu yaparken de "bilgi insanın eseridir" mantığından hareketle insana daha büyük önem verir ve bilgiyi değil insanı temel kaynak olarak ele alır.

Buraya kadar insan kaynakları yönetiminin gelişimi, amacı, önemi, personel yönetimiyle olan farkları, insan kaynakları yönetiminin gerekçesi, insan kaynakları özellikleri kavramsal çerçevede açıklayarak teorik anlamda anlatılmaya çalışıldı. İkinci bölüm insan kaynakları yönetiminin örgütsel yapı içindeki yeri ve bağlantısı, insan kaynakları yöneticisi ve görevleri ile ilgili bilgilerden oluşacaktır.

II. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YAPI İÇİNDEKİ YERİ VE BAĞLANTISI

Birinci bölümde insan kaynakları yönetiminin gelişimi, önemi, personel yönetimiyle karşılaştırılması, insan kaynaklarının gerekçesi anlatılmaya çalışıldı. Bu bölümde ise insan kaynakları yönetiminin örgütsel yapı içindeki yeri ve örgütle olan bağlantısı, insan kaynakları yöneticisinin görevleri üzerinde durulacaktır.

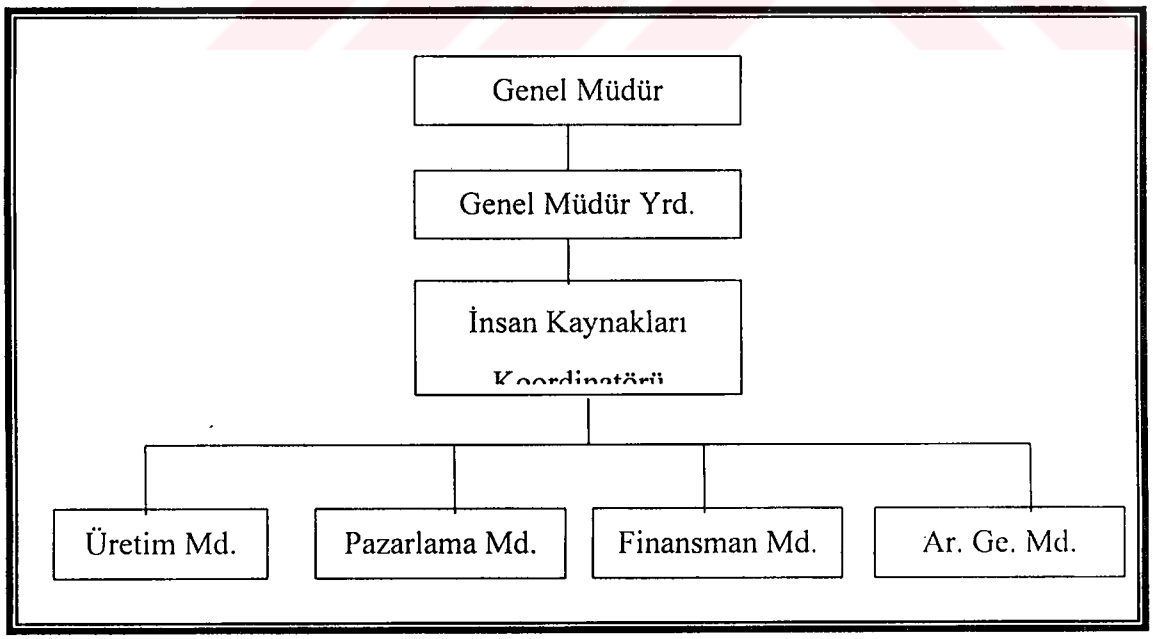
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜT YAPISI İÇİNDEKİ YERİ VE BAĞLANTISI

Örgütün tanımı; genel olarak örgüt ve yönetimin klasik kuramları, örgütü şöyle tanımlamaktadır: "Örgüt, insanlar bir arada çalışırken var olan ilişkiler, hedefler, roller, eylemler etkileşim ve benzer öğelerin bir yapısıdır. Buna karşılık örgüt ve yönetimin çağdaş kuramları da örgütlü genel olarak şöyle tanımlamaktadır. "Örgüt insanların belli hedeflere ulaşmak için oluşturdukları etkileşim sürecinin bir yapısıdır" (Başaran, 1984: 215).

İşletmelerde değişik boyutlar da insan sorunları görülür ve bu sorunlar yoğunlaştıkça işletmede insan kaynakları işlevinin önem kazanmaya başladığına tanık olunur. İnsan kaynakları işlevi kişilik kazanmaya başladıkça, bu kez örgütsel yapı içinde insan kaynakları organları oluşur. Böylelikle ortaya "insan kaynakları sorunları" "insan kaynakları işlevi" ve "insan kaynakları organları" süreci çıkar. İşletmelerin sürekli gelişen ve büyüyen bir ekonomik sosyal ünite olduğu hatırlanırsa, söz konusu sürecin bugün olması bile yarın geçerli olacağı ortadadır. Eğer bugün için işletmede iş gören sayısı sınırlı ve üretim kapasitesi düşük ise, böyle bir işletmede bir insan kaynakları organın oluşturulmasına belki ihtiyaç yoktur; ama o işletmede insan kaynakları sorunları vardır. Ve bunların giderek insan kaynakları işlevine neden olacağı bir gerçektir. Öte yandan insanın artan, belki de artmak zorunda olan önemi düşünüldüğünde ve günümüz işletmelerinin çoğu için vazgeçilmez gibi görünen sürekli büyüme ve gelişme amacı doğrultusunda bir değerleme yapıldığında ileride her işletmenin bir insan kaynakları organına sahip olacağı rahatlıkla söylenebilir. Bu organ bazen üretim bölümüne bağlı bir şeflik ya da muhasebe ve iş gören işlerinin birlikte yürütüldüğü bir organ şeklinde olabilir. İş gören nicelik ve nitelik yönünden ağırlık

taşamaya başladığında ve görevler bir başka bölüm tarafından yüklenilemeyecek boyutlara ulaştığında ayrı bir bölüm açılması ve bununda insan kaynakları bölümü olarak örgütsel yap içinde yer alması kaçınılmaz olacaktır (Akyüz, 2001: 66).

İnsan kaynakları yönetiminin örgütteki yeri, işletmenin büyüklüğüne, yönetimin örgütteki insana bakış açısına, işletmenin faaliyet koluna vb. faktörlere bağlıdır. ABD'de 105 işletmede yapılan bir araştırmaya göre büyük işletmelerin %68'inde daha küçüklerin %71'inde insan kaynakları müdürü genel müdüre sorumludur. İşletmelerin %20 kadarında bir genel müdür yardımcısına, kalan %10'unda ise üçüncü yönetim basamağındaki bir yönetici sorumludur. Öte yandan 78 elektrik işletmesinde yapılan bir araştırmanın sonucuna göre; insan kaynakları yönetimi bölümünü genel müdür veya yardımcılarından birine karşı sorumlu tutanların oranı %60'dır. Çok üniteli 45 imalat işletmesindeki araştırmada ise; 37 işletmenin insan kaynakları bölümünü insan kaynakları müdürü veya bir yardımcısına bağlandığı anlaşılmaktadır. Günümüzde, ve yeni yönetim uygulamaları (Toplam kalite yönetimi gibi) özellikle, 1980'den sonradaki yeni ekonomik oluşumlar nedeniyle bu oranın arttığı söylenebilir. Çünkü rekabet ve dış pazarlara açılmadan örgütteki insanın verimli çalışmasının önemli bir başarı kriteri olduğu artık yadsınamayan bir gerçektir. İnsan kaynakları yönetiminin örgütteki konumu yetki dağılımlarına göre şöylece gösterilebilir (Aldemir, . – Atayol, – Budak., 2001: 29).



Şekil:1- İnsan Kaynaklarının Diğer İşlevlere Göre Fazla Yetkisi Olan Bir Konum.
Kaynak: Aldemir, – Atayol, – Budak, 2001: 30.

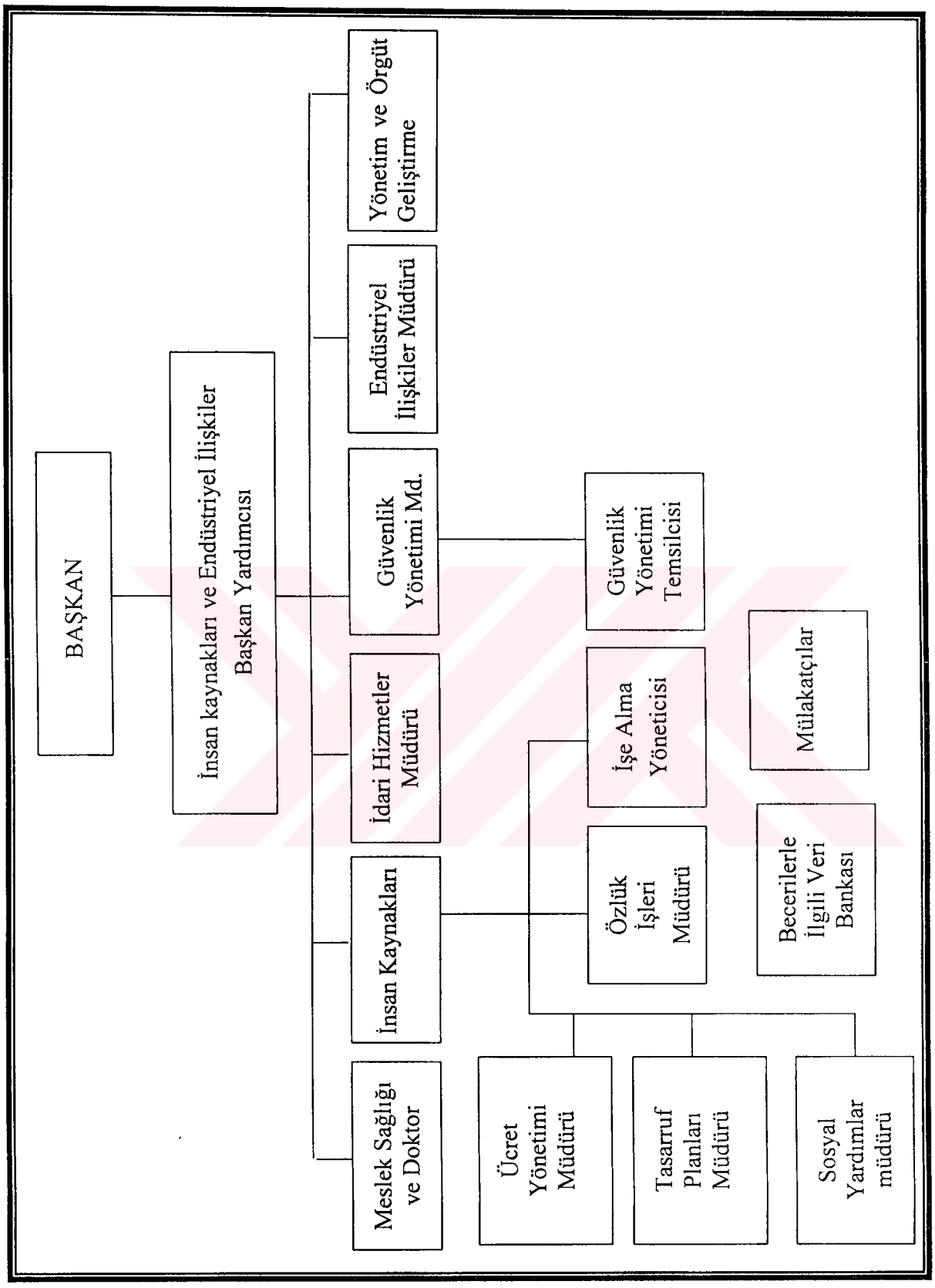
İnsan kaynakları bölümünün kurumda aynı düzeydeki diğer müdür ve yöneticilerle irtibatı danışma şeklinde sürdürülür. Emir verme yetkisi yoktur, dolayısıyla genel müdürün iyi bir koordinatör vasfına sahip olması şarttır. Aksi durumda insan kaynakları departmanın başarılı olması mümkün olmayabilir. (Aldemir, Atayol, Budak, 2001:30).

İnsan kaynakları örgütlenmesi kurumdan kuruma farklı şekillerde oluşur. Özellikle belli kurumun yapı ve insan kaynakları işlevi o işletmenin değer ve önemine uygun şekilde örgütlenmeye gider. Tabi bu örgütlenmenin oluşmasında belli plan ve hazırlık yapılması gerekir. Durumu daha somutlaştırmak için insan kaynakları bölümünün örnek olarak eleman alma ve yerleştirme "işe alma şefliği", eğitim ve işe alıştırma kurumla uyumlu olması ve motive olması için "eğitim şefliği", çalışanların parasal sorunlarını gidermek ve düzenlemek için "ücret şefliği," sözleşme ve anlaşmaları yürütecek "endüstriyel ilişkiler şefliği", insan gücü kaynağı ihtiyaçları belirleyecek "planlama şefliği", gibi departmanları düzenlenip kurulabilir. Bu bölümler birleştirerek kurulabileceği gibi büyük işletmeler de ayrı ayrı oluşturulabilir. Bunun yanında halkla ilişkiler bölümü insan kaynakları bölümüyle birleştirilebilir. (Aldemir, Atayol, Budak, 2001:30).

İnsan kaynakları örgütlenmesi örgüt ve kuruma göre değiştiği için çok farklı örnekleri görülebilir. Altta bu örneklerden ikisi verilmiştir. (Aldemir, Atayol, Budak, 2001:30).

Şekil:2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Diğer İşlevlerle Eşit Yetkisi Olan Konum

Kaynak: Aldemir, – Atayol, – Budak., 2001: 31.



Şekil:3.Büyük Holdingde İnsan Kaynakları Bölümünün Yapısı

Kaynak: Aldemir, – Atayol,– Budak, 2001: 32.

İnsan kaynakları bölümünü her işletme kendi ihtiyacı ve büyüklüğü ölçüsünde kurar.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ VE GÖREVLERİ

İnsan kaynakları yöneticisi kurumdaki tüm çalışanlarından onları yönetimin ve günlük işlevleriyle ilgili emir verme yetkisine sahip ve sorumluluğu yoktur. Ancak insan kaynakları alanında politikaları süreçler ve kurallar geliştirip üst yönetime tavsiyelerde bulunur ve yatay işlevsel ilişki içinde diğer bölümlere danışmanlık yapar. bu şekilde tüm çalışanın etkin bir biçimde çalışmasına yardımcı olur. (Aldemir, Atayol, Budak, 2001:22).

Etkin, çağdaş ve başarılı insan kaynakları yöneticisi, yöneticiliğiyle birlikte alanın yüksek öğrenim görmesi özellikle belirli mesleklerde (psikoloji, sosyoloji. ekonomi. hukuk, endüstriyel ilişkiler, örgütsel davranış, stratejik yönetim ve mühendislik) alanlarında uzmanlık düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip olmalılar. Bununla beraber insan kaynakları yöneticisinin özel yeteneği toplum ve kişilerle etkili iletişim kurabilme yeteneği zihinsel kapasite, pratik zeka, sorunlara pratik çözümler üretebilme yeteneği. okuma ve araştırma alışkanlığı, kendini yenileyebilme isteği, yenilikleri uygulayabilen ve bu niteliklerin yanında liderlik vasıf ve bilgisi olması gerekir. (Aldemir, Atayol, Budak, 2001:22).

İnsan kaynakları yöneticisi personel adaylarının hangi esasa göre işe alma, işe alınan adaylara verilecek ücretleri belirleyebilme adayların işe uyumu ve verimin arttırılması için nasıl bir eğitimin verilmesi, işletmenin amacı doğrultusunda örgüt oluşturarak örgütsel amaçlarla işletme amaçlarının uyumsallaştırma. yönlendirme ve verimi artırıma gibi konularda bilgi sahibi olması gerekir.

Çalışanlarla iyi ve etkili iletişim kurmak, sorunlarını dinlemek. sorunlarını üst yönetime iletmek, çalışanların ihtiyaçlarını belirlemek, iş ortamını düzenlemek. maaş ve sağlık hizmetlerini düzeltmek, çalıştıkları işe yönelik ilgi ve motivasyonunu sağlamak (iş tatmini) Sendika ile iyi ilişkiler kurmak yeterli bir çalışma güvenliği sağlamak için gerekli programları geliştirmek ve yönetmek gibi ana görevleri bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticisi bu ana görevler dahilinde istihdam, maaş ve ücret yönetimi, endüstriyel ilişkiler örgütsel planlama ve geliştirme ile sosyal hizmetler kurumlarında görev ve sorumluluklara sahiptir.

Sendikaların varlığı, iş görenlerin yönetim tarafından karşılanmayan ihtiyaçlarına dayanır. Sendikaya gerek bırakmayan ilişkilerde ise, sendikalar, sömürücü yönetimlerin aşırılıklarına tepki olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzün bilinçli organizasyonlarından ise, daha katılımcı, bütünlükçü ve insancıl bir yönetim beklenir. Organizasyonların verimlilik ihtiyacı yöneticilerin organizasyondaki ortama sağlıklı tutmaya çalışanların sendikaya ihtiyaç duymamalarını sağlamaya çalışmalarını gerektirir (Margeret, 1993: 165).

- İnsan kaynakları yöneticisi aşağıdaki işleri gerektirir.(Bingöl, 1998:99

- İnsan kaynakları yönetimi alanında önemli eylemlerin personel devri, ücret,maliyetleri devamsızlık vb analizi,
- Personel değerlemesi gibi iş başarımını izleme,
- Emir-komuta hattında olan yöneticilere uygun çözüm yollarını tavsiye etmeyi içeren denetim işlevi,

- İnsan kaynakları yöneticisi; örneğin,

- Hangi iş görenlerin,
- Kimin belirli bir eğitim programına devam etmesi gerektiğini,
- Bir uyuşmazlık sürecinin nasıl işletilmesi gerektiğini,
- İstihdam, sağlık ve güvenlik düzenlemeleri vs. sözleşmelerin yorumu gibi, konular açısından personel politikaları ve süreçleri hususlarında tavsiyelerde bulunmak suretiyle danışmanlık işlevini yerine getirir

2.3. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Örgütsel davranış, önder veya yöneticinin önemi, önderin örgüt içerisindeki rolü, önderi etkileyen koşullar, yönetim işlevleriyle önderlik arasındaki ilişkiler, örgütün motivasyon, çatışma ve yapmakta oldukları işin tatmin edip etmemesi, örgüt içindeki haberleşme ve iletişim konularının tümünü kapsamaktadır.

2.3.1. Önderlik

Örgütler belli bir amacı gerçekleştirmek için ortak özellik ve beklentileri doğrultusunda bir araya gelen insanlar tarafından oluşur. Dolayısıyla bu oluşumun(Örgütün) amacına ulaşması için bir kişinin öne çıkarak bireyleri yönlendirmesi gerekir ki bu kişide önder (yönetici) dir.

2.3.1.1. Önderlik Kavramı

İnsanların başkalarından etkilenmelerinin yanında, başkalarını etkileyen insanların varlığı da söz konusudur. Etkileme olgusu, emretme hakkı, itaat ettirme erki olarak tanımlanan otoriteyi kullanmaya bağlıdır. Otoritesini başarıyla kullanan kişi önderdir (Bingöl, 1998: 254)

Başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bir odak noktası olarak karşımıza çıkan önder, kullandığı güce doğuştan sahip olabileceği gibi, dış görünüşüyle bir takım kişisel özellik ve yeteneğe bağlı karizmatik yönüyle de öne çıkabilir (Koçel, 1998: 396).

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçları gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999: 7).

Günümüzde bir kişinin önder olabilmesi için alanıyla ilgili yetenekli bilgili, deneyimli uzmanlık sahibi olması yanında otoritenin biçimsel olması da mümkündür. Bu niteliklere sahip olmayan fakat insan gruplarını arkasından sürükleyen kişilere de karşılaşılabileceği gibi, bu niteliklere sahip olup insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda sevk ve idare edemeyenlere de rastlanabilir. Fakat ideal olan lider modeli, insanları belli amaç doğrultusunda yönlendirebilen ve aynı zamanda meşru gücü de elinde bulundurabilendir.

2.3.1.2. Örgüt İçerisinde Önderliğin Rolü

Uygun bir öndere sahip olmayan örgütlerin başarılı olması ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi mümkün değildir (Yozgat,1983: 287).

Kurumlar açısından da bu durum çok önemlidir. Klasik örgüt kuramcısı Henri Fayol'un (1916) teknik, ticari, mali, muhasebe, güvenlik ve yönetsel olarak sıraladığı örgüt içi faaliyetlerin aksamadan yürüyebilmesi ve yöneticinin işlevlerini istenen biçimde yerine getirebilmesi için iş görenlerin yeterince güdülenmesi ve örgüt amaçları doğrultusundan yönlendirilmeleri gerekir. Bu ise, yöneticinin önderlik niteliklerine sahip olmasını gerektirir (Baransal, 1979: 146-7).

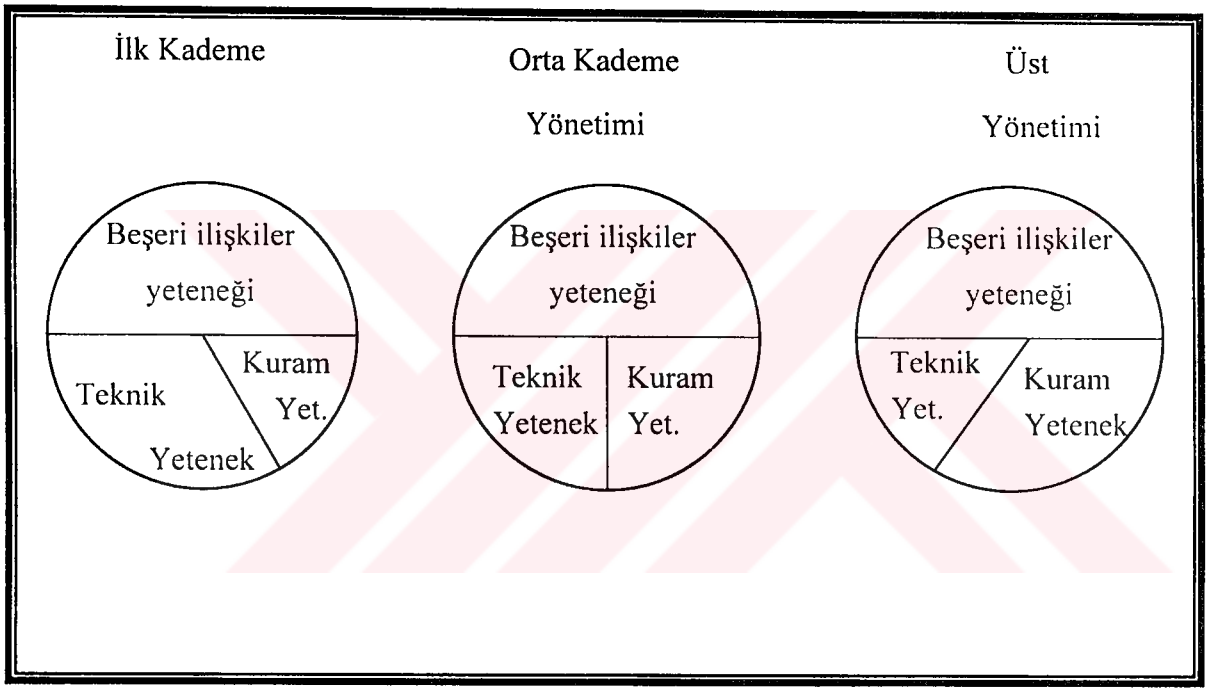
Kuşkusuz insanın yönetimi zordur. Ruh ve beden, bilinç ve bilinç altı, sosyo – psikolojik etkileşim (sevinme, üzülme, çatışma) ve bütün bunların yanında insanı sürekli harekete sevk edebilme gücüne sahip beklentiler, yöneticinin karşısına karmaşık bir yapı altında çıkar. Örgütlerin beşeri yönü bu karmaşık yapıların bir araya gelmesiyle oluşur. Halbuki maddi yönü böyle değildir. İnsanın yönetimi makinenin yönetiminden daha zordur. Bu zorluktan en fazla etkilenecek olan kişi ise örgütün personel yöneticisidir (Bingöl, 1998: 255).

Bir örgüt yöneticisinin başarısı, yönetim ve önderlik yeteneğine bağlıdır. Bir örgüt yöneticisinin sahip olması gereken yetenekler; net ve hızlı düşünme ve mahkeme, araştırma ve öğrenme (yeniliklere açık olma ve uygulayabilme), zeka, güçlü hafıza, kavrama özelliği, dayanıklılık, dürüstlük ve irade sahibi olma, genel kültür ve öngörülü olma, düzenli plan ve program yapabilme, çalışanları işle uyumlaştırabilme, motive edebilme, amaca yönlendirebilme, alanıyla ilgili bilgili ve uzman olma niteliklerine sahip olması gereklidir.

2.3.1.3. Önderliği Etkileyen Koşullar

En üst yöneticiden ilk kademe amirine kadar bir örgütteki tüm önderler, planlama ve örgütleme, emirleri ve talimatları iletme, astların başarısı için motive etme ve denetleme, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaları giderme, uyuşmazlıkları çözümleme ve disiplin eylemini gerçekleştirme gibi işlevleri ifa ederler. Bununla birlikte, bu işlevler örgütün yapısına, önderin pozisyonunun düzeyine ve onun özel iş gereklerine bağlı olan bir seri yolla ifa edilebilir. Örneğin bir hastane veya bir araştırma laboratuarında bir amir, işlevlerini bir fabrikadakinden daha farklı koşullarda yerine

getirir. Benzer şekilde üniversite mezunlarından oluşan bir iş grubunun yöneticisinden örneğin ilk okul mezunlarından oluşan bir grubu yönetirken kullanılacak yaklaşımdan farklı bir yaklaşım kullanması beklenecektir. Biçimsel önderlik pozisyonunun yer aldığı kademe, etkili başarım için gerekli olan yetenekler kalıbını etkiler. Şekil 4'te tüm yönetsel kademeler için teknik, kuramsal ve insan ilişkileri yeteneklerinin göreli önemini göstermektir. İlk kademe amirlerinin ihtiyaç duyulandan daha fazla olduğu gözlenebilir. Bunun aksine, kuramsal yetenek ihtiyacı en alt kademeden en üst kademeye doğru gittikçe artmaktadır. Bununla beraber insan ilişkileri yeteneği, yönetim kademesine bağlı olarak pek fazla değişiklik göstermemektedir (Bingöl, 1998: 255).



Şekil:4 Örgütün Farklı Kademelerinde İhtiyaç Duyulan Önderlik Yetenekleri

Kaynakça: Bingöl, 1998: 255.

Yönetici ve örgüt üyeleri arasındaki ilişki, görevin yapısı ve yönettiği görevdeki pozisyonunu gücüde önemlidir. Yetki olmadan verilen sorumlulukta fazla başarı beklenemez. (Bingöl, 1998:.256).

2.3.1.4. Örgütte Yöneticilerin Rolü

Örgütte örgütsel amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirme ve verimin arttırılma sorumluluğu örgüt yöneticisi örgüt liderine aittir. Çağdaş, kendini yenileyen

ve geliştiren örgütlerin giderek daha da genişlemekte ve karmaşık bir yapı ve durum almakta oldukları göz önüne alınırsa bu sorumluluğun artması kesindir.

Bir yöneticinin önderlik niteliklerine sahip olması gereğinin en önemli nedenleri arasında motivasyon ve karar alma bulunmaktadır. Çünkü, yönetici teknik malzemeye hükmedebildiği gibi insana hükmedemez. Bunu başarabilmesi için iyi bir davranış yorumlayıcısı, iyi bir motivatör olması gerekir. Bunun yolu ise önderlikten geçer. Karar alma açısından da durum böyledir. Önderin işi sırasında kararlar almak ve özellikle belirli derecelerde riskler taşıyan kararlar almaktan ibarettir (Korman, 1978: 148).

Karar alma sürecinin psikolojik ve teknik güçlükler taşıması, pahalı olması, etkinlik ve rasyonelliğe dayanması, belirli bir davranış özgürlüğü ve otoriteyi gerektirmesi, geleceğe yönelik olup tahmine dayanması, kararın alınıp uygulanmasının optimal bir zaman süresini gerektirmesi ve alternatif giderler doğurması onu her kesin başarabileceği bir özellik olmasından farklılaştırır.

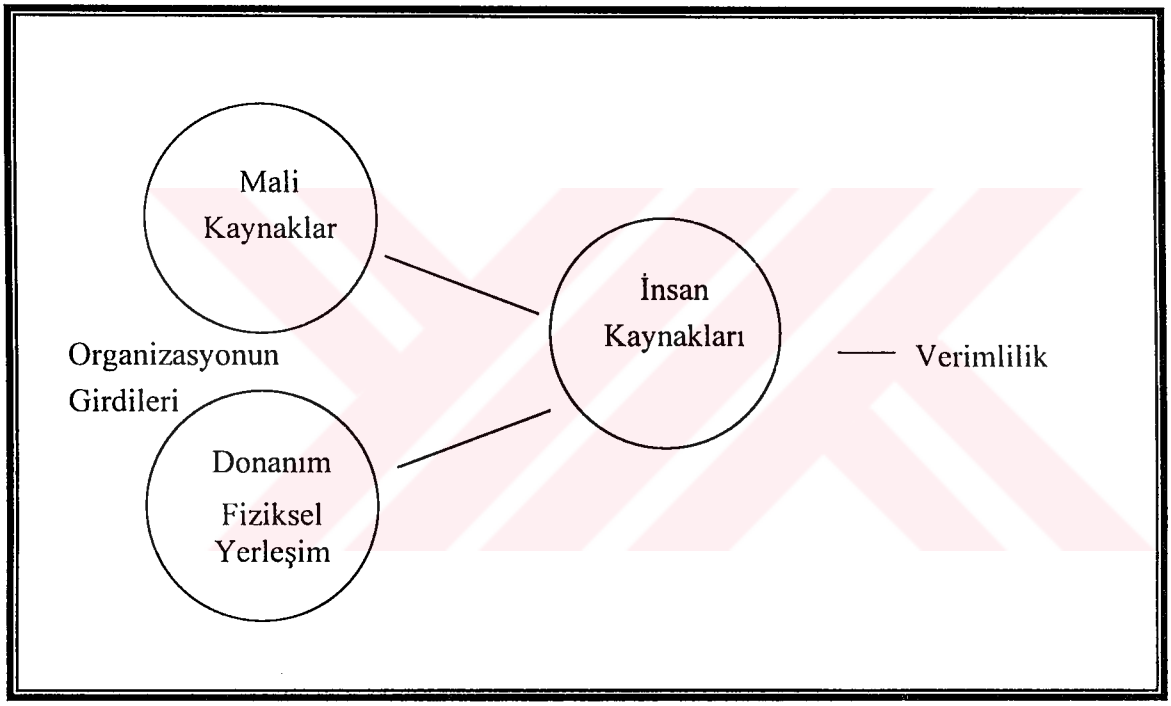
2.3.1.5. Yönetim İşlevleriyle Önderlik Arasındaki İlişkiler

Organizasyonlar açısından verimliliğe baktığımızda bir organizasyonun amaç ve hedeflerini açıklığa kavuşturmak, bu amaç ve hedeflere varılmasını sağlayacak yönetimleri bulmak ve bu yönetimlerin uygulanışını denetlemek, yönetimin görevidir. Hem üretim hem de hizmet sektöründeki organizasyonların paylaştığı bazı genel amaçlar şunlardır.(Palmer, 1993:11-12)

- Pazardaki diğer organizasyonlardan daha üstün üretim yapmak ya da hizmet vermek
- Organizasyonun pazar payını yükseltmek
- Teknoloji açısından sektörün liderliğini üstlenmek
- Optimum işlem düzeyine ulaşmak
- Satış hacmini ve karı yükseltmek
- Yapılan yatırımlardan yeterli geliri elde etmek
- Masrafları azaltmak ve israfı önlemek
- Çalışanların moralini yükseltmek

- Organizasyonunun imajının güçlendirmek

Bütün bu amaçlar, hepsini kendinde toplayan bir tek hedefle ifade edilebilir. İnsanların verimli olması organizasyonun amaçlarına insanların çabasıyla varılacağından, organizasyonun ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanların verimine bağlıdır. Verimlilik ise, insan kaynaklarının iki girdisine gösterilen özen ve dikkatle doğru orantılıdır. (Palmer, 1993:12).



Şekil:5 İnsan Kaynakları Ve Verimlilik

Kaynak: Palmer, 1993: 10.

Bu şekilden de görüleceği üzere insan kaynakları yönetiminin verimlilik üzerinde çok büyük bir etkisi vardır. Organizasyonda çalışan bireylerle ilgilenmek, insan kaynakları fonksiyonunun görevidir (Palmer, 1993: 11-12).

Bir görevin planlanması ve örgütlenmesinden sonraki aşama o görevin veya işin uygulanmasına gelir ki bu da yönetimin gerçekleşme kısmıdır. Bir örgüt

yöneticisinin liderlik özelliklerini taşıması büyük avantajlar sağlayacaktır. Ağırlıklı olarak doğuştan getirilen ve kişinin insan ilişkileri, yönlendirme, koordinasyon, iletişim, öngörü ve benzeri beceri ve yetenekler bakımından gelişmiş olması liderliğin temel özellikleri arasında sayılmaktadır (Fındıkçı, 2000:21).

Yönetsel verimlilik, yöneticinin planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevlerini tam anlamıyla yerine getirip yönetim faaliyetlerinde en az girdiyle en fazla çıktıyı alması anlamına gelmektedir. Yönetsel etkinlik ise, yöneticinin yönetim faaliyetlerinde kendisini başarıya ulaştıracak bir yönetim yaklaşımıyla hareket etmesi ve başarılı olması anlamını ifade eder. (Fındıkçı, 2000:21).

Bütün bunları, yöneticinin önder olup olmamasını nasıl etkileyecektir? Sorusuna cevap verilmesi gerekirse;

Neyin ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden belirleme süreci olarak adlandırdığımız planlama işlevinin yerine getirilmesinde, yöntem, insan, araç ve amaçlarla ilgili olarak yapılacak hataları, yönetsel başarısızlığa neden olabilecektir. Kullanılacak kaynak ve olanaklar açısından içinde bulunulan koşullara uygun hedefler saptanmazsa, bunlara erişmek mümkün olmayacaktır. Bu hedefleri belirleyecek olan kişiler, yöneticilerdir. Bu noktada yöneticinin önderlik nitelikleri taşıması gerekir ki, başarısızlıkla karşı karşıya kalmasın. Çünkü önder, bir yönetici basiret sahibi bir kişidir. Yani ileriyi görebilendir. Uygun kararlar alma titizliğine sahiptir. Hayalperest değildir aşırı karamsarda. İçinde bulunulan durumla, eldeki kullanım potansiyeli arasında en doğru ilişkiyi kuracak ve gelecek için hedefleri buna göre belirleyecektir. Böylece planlama işlevi başarıyla yerine getirilmiş olacaktır (Bingöl,1998 : 267).

Açık, kabul edilebilir bir amaç ile rasyonel, esnek, optimal bir zamana sahip, dengeli ve örgütün gücüne uygun bir planı, ancak önderlik özellikleni taşıyan bir yönetici yapabilir. (Bingöl,1998:.267).

Planların uygulamaya konulabilmesi için ikinci yönetim işlevi biçiminde gerçekleştirilmesi gerekir. Örgütleme işlevini yerine getiren yönetici, planlama evresinde tasarlanan ve örgüt amaçlarına ulaştıracak olan faaliyetleri ve işleri daha ayrıntılı bir biçimde saptayacak işleri bölümlere ayıracak, maddi ve beşeri üretim etmenlerini tedarik edecek, onları örgüt içersinde uygun alanlara yerleştirecektir. Bütün bunlar sıradan insanların yapacakları şeyler değildir. yönetici, burada sanatını, özellikle

önderlik yönünün ileri çıkarmak zorundadır. Bunun içinde, zekasını, yöneticilik yeteneğini, kişisel girişimciliğini, ikna gücünü, kararlılığını olaylara egemen olma gücünü kullanacaktır (Bingöl,1998: 262-3).

Yönetici yapılan planları tam anlamıyla uygulayacak ve hiç sapma ve hata olmayacak düşüncesine kapılmamalı. Çünkü planlar daha önce düşünce düzeyinde düşünülmüş ve belki de kağıt üzerinde gösterilmiş tahminlerdir. Fakat uygulama kısmında olası sapmalar ve yanlışları yönetici uygulayıp denetleyerek, düzeltecek konumdadır. (Bingöl,1998: 263).

Lider ve yönetici faaliyetlerin birleştirilmesi safhasında, yönetici organize etme yeteneğini ön plana çıkarmalı, yönetici bireyler arası ilişkileri sağlama, ortak amaç ve hedef noktasında uyumlaştırma işlevinde başarılı olmasının anahtarıdır. Bu noktada yönetici çalışanlar arasındaki motivasyonu iyi oluşturabilmelidir.

Planlama, örgütleme, yürütme (yönetimin uygulanışı) ve faaliyetlerin organize bir biçimde birleştirilerek sürdürülmesini değerlendirme ve sapmaların belirlenmesinde bir denetleme kuruluna ait olacak ve bu denetlemede belli bir standart göz önünde tutularak yapılabilir.

Önderliğin insan kaynakları açısından çok önemli olduğu bellidir. Örneği, personel seçimi ve yerleştirilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi, terfi ettirilmesi, ücretlendirme, motivasyon, halkla ilişkiler performans değerlendirmesi açılarından bakıldığında önemi açıkça ortadadır.

Özetle bir örgütün örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi için yukarıda sıraladığım özelliklere sahip alanıyla ilgili bilgi sahibi, hızlı düşünebilen, hızlı karar verebilen ve lider kişiliğe sahip yönetici ile mümkündür.

2.3.2. Motivasyon – Çatışma – İş Tatmini

İnsan motivasyonu, hayvan motivasyonu ile karşılaştırıldığında, daha karmaşık bir olaydır ve hala onun hakkında bilinmeyen çok şey vardır. Bununla birlikte, onun hakkında bilinen şeyleri iş ortamına uygulamak, etkili yönetim için esas oluşturur. Etkili motive edici koşulları iş çevresinde oluşturmanın, hayal kırıklığı ve çatışma doğuran durumları en aza indirmenin yöneticiler ve amirler tarafından yüksek derecede bir beceri ve anlayış gerektirdiği sonucuyla birlikte bu günün iş görenleri temel

ihtiyaçlarının oldukça kolay olarak karşılandığı bir dönemde yaşıyorlar. (Bingöl. 1998:267).

İş gören tatmini, bireyin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanıyor olduğunu algılama derecesini yansıtan motivasyonel sürecin önemli bir boyutudur. İş görenin işine ve iş çevresine karşı tutumları, kendi kişiliği ve daha geniş sosyal çevrenin etkileri, onun aldığı tatminin derecesine katkıda bulunur. Tatminin birey için olduğu kadar, örgüt için de önemli olduğu yönetim tarafından kabul edilmesi gerekir. İşe devamsızlık, personel devri ve iş başarısıyla olası ilişkisinden dolayı, iş gören tatmini yönetim açısından çok daha fazla ilgi çeken bir olaydır (Bingöl,1998: 268).

2.3.2.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren ve önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktadır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.(Bingöl, 1998:267)

Motivasyon (güdüleme) Latince "motive" den gelmektedir. Dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. (Fındıkçı, 2000:373).

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki hedefinden birisi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Diğer hedef ise kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bireyin ihtiyaçlarının karşılanması doğrudan bireyin motivasyonu ile ilgilidir. Ayrıca kurumun amaçlarına ulaştırılmasında yine bireyler vasıtasıyla gerçekleştirileceğinden bireysel motivasyon ile doğrudan ilişkilidir. Gerçekten de ihtiyaçları karşılanmış olan bireyler, kendilerini düşünmeye, üretmeye, kısacası çalışmaya daha hazır hissederler. Bu çalışmaya hazır bulunmuşluk hali ise istekli çalışmayı ve sonuçta örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla çalışanlardaki çalışma arzusunun oluşturulması ve yükseltilmesi son derece gerekli ve önemlidir (Fındıkçı, 2000:373-4).

- İhtiyaçların güdüleme özelliği vardır. Bir ihtiyaç tatmin edilene değin bu özelliğini sürdürür. Fakat insanları harekete geçiren tek etmen, ihtiyaçları değildir.

Sosyal ve sosyo-psikolojik güdüler, erk ve bağlanma arzusu başarı güdüsü inanç ve tutumlarda onları etki altına alarak güdeleyebilir. (Bingöl, 1998: 268)

Daha detaylı açıdan motivasyonun çalışanlar açısından önemine bakarsak bu da çok önemli. Çünkü motivasyonun esas kullanma amacı çalışanlardır. Özellikle çalışanların başarısı, örgütün yararına olduğu gibi kendileri içinde çok faydalıdır. İhtiyaçlar gün geçtikçe çalışanlar açısından artmaktadır. Fakat motivasyonel açıdan iş ortamının uygun olması başarı ve amaçlara ulaşma açısından çok önemlidir. (Bingöl. 1998: 268).

Motivasyon ve iş başarısı yönünden çalışan seçimi işe alırken (yapılan işin iş görene uygunluğu) o işe verilen ücret, çalışma ortamı iş görenin tatmin edecek nitelikte olması dış motivasyon etmenleri arasındadır. Bunlar bireyin dışında olan, bireyden kaynaklanmayan etmenlerdir. Kişinin yeteneği, zekası, tutumu, kişisel beceri ve deneyimleri ise bireyin kendisinden kaynaklanan iç motivasyon etmenleridir. Bu etmenler bireyin motivasyonu ve başarısı açısından çok önemlidir.

Lider veya yönetici çalışanlarını daha iyi motive etmek amacıyla bazı teşvik araçlarını kullanmalı. Bu teşvik araçları örneğin:

- Ekonomik araçlar: (bunlar ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül vb).

- Psiko-sosyal teşvik araçları (bağımsız çalışma imkanı, sosyal katılma. meslekte yükselme, çevre ve işe uyum, psikolojik güvence, sağlık, sosyal hak ve imkanlar ve kendini geliştirme)

- Örgütsel ve yönetsel araçlar (ortak amaç, yetki ve sorumluluk verme, eğitim ve yükselme, haberleşme).

2.3.2.2. Çatışma ve Çözüm Yolları

Tüm canlılar yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma. yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik, gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının

tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik durumlarıdır (Bingöl, 1998: 275).

Kuşkusuz çatışma yalnız yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram değildir. Sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi vb. bilimleri de çatışmayı incelemektedirler. Davranış bilimlerinde çatışmanın açık-seçik ve ortak bir karşılığı yoktur. Ancak genel olarak, her karşı koyuş ve karşılıklı olumsuz ilişki çatışma anlamına gelebilir (Ergün,1981:16-9).

Çatışma, insan unsurunun bulunduğu her yer ve ortamda ortaya çıkması kaçınılmaz bir olgu oluşturur. Bu anlamdaki bir anlaşmazlık veya zıtlaşma hiçbir örgütle ilgisi bulunmayan iki kişi veya grup arasında ortaya çıkabileceği gibi, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında ya da örgütler ve devletler arasında ortaya çıkabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998: 72). Bütün bu farklı çatışma türlerini burada spesifik bir şekilde incelemenin güçlüğü ortadadır.

Örgütlerde çatışmadan söz edilince kişisel çatışmadan çok ikili çatışma anlatılmak istenir. Kişisel çatışma kişinin, kendisini aynı güçte etkileyen birden çok seçenekten birini seçmesindeki kararsızlığıdır. Bunun sonucunda da düştüğü gerilimdir. İkili çatışma ise birden çok kişinin bir seçenekte uyuşamamaları ile ortaya çıkar (Başaran,1992: 113).

Kişisel çatışmaya örnek olarak bir öğrencinin tıp fakültesi okumak istemesine rağmen üniversite sınavında az puan kazanarak eczacılık fakültesinin kazanması ve daha sonra eczacılık fakültesine mi devam etsin yoksa yeniden iyi hazırlanarak sınava girip tıp fakültesinin kazanmayı mı denesin? Burada tekrar kazanıp kazanamamak gibi bir engel ve sonuç olarak bir kararsızlık söz konusu, kendi iç dünyasında sorunu çözmek için bir çatışma içindedir. Ama örgütsel açıdan olayı canlandırmak istesek belli bir iş ortamında, iki grup arasında iyi çalışma ortamına sahip olmak veya karşı gruba istediğini yaptırmak, yönetimi ellerinde bulundurmak ve benzeri şekilde olabilir.

Klasik ve neo-klasik örgüt kuramları, çatışmayı örgütün yaşamasını tehdit eden bir husus olarak gördüğünden, ortaya çıktığı anda kaldırılmasından yanadırlar. Oysa çağdaş, örgüt yaklaşımlarında çatışmaların varlığı kabul edilir ve kaçınılmaz olduğu vurgulanır. Önemli olan çatışmayı örgüt lehine kullanabilmektir. Nitekim bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz bir ürünü olan çatışmanın örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçları bulunmaktadır. (Bingöl., 1998: 275).

Çatışma genellikle birden bire ortaya çıkıp sonuca ulaşmaz. Çeşitli evrelerden geçerek olgunlaşır. Bu evreleri kısaca şöyle açıklamak mümkündür. (Bingöl., 1998:275).

Birinci evre; öngörü ve bekleyiş evresidir. Yönetici, çatışma doğuracak nedenler dolayısıyla ortaya farklı düşüncelerin çıkacağını önceden öngörür ve bekler.

İkinci evre; Çatışma belirtileri yavaş yavaş ortaya çıkar. Gerginlik hissedilir. Anlaşmazlık, güçlükler çıkacağına ilişkin belirtiler baş gösterir.

Üçüncü evre; Açık görüşme evresidir. Değişiklik, açıkça konuşulmaya, sorular sorulmaya başlar, düşüncelerde ayrılıklar belirir.

Dördüncü evre; Bu evrede çatışma konusu tartışılmaktadır.

Beşinci evre; Artık taraflar, soruna ilişkin olumlu yada olumsuz kararlarını vermişlerdir. Mücadele başlamıştır. Ya biri kazanıp diğeri kaybedecek yada ortalama bir çözüm bulunacaktır.

Çatışma türlerine gelince; bir örgüte kümeler arası ve takımlar arası çatışma değişik türde görülür. Bu çatışmaların genelde niteliği ve nedenleri aynı olmakla birlikte yönetiminde kimi özel yönler gösterir. Bir örgütte, kümelerin ve takımların arasında görülen çatışma türleri şunlardır:(Başaran,1992:211-2)

1- Doğal kümelerin arasında çatışma. Örgütte her zaman var olan doğal kümeler çoğunlukla gizli, az olarak da sıkça çatışırlar.

Doğal kümelerin arasında görülen en yoğun çatışma dikey kümeler arasında oluşur. Özellikle kıt kaynakların paylaşımı dikey kümeleri, sık sık çatışmaya düşürür.

Doğal yatay kümeler arasında çatışma seyrektir. Ancak biçimsel kümeler olan çalışma kümeleri ve takımlar arasında oluşan çatışmalar doğal yatay kümeleri de etkileyerek çatışmaya yöneltebilirler. Bunun terside görülebilir. Böylece doğal kümelerle biçimsel kümeler arasında çatışma çıkabilir.

Doğal karışık kümelerin arasında pek çatışma görülmez. Bunlar, daha çok boş zamanları doldurma kümeleridir. Ama bu kümelerde yapılan konuşmalar dikey ve yatay kümeleri çatışmaya hazırlayabilir.

2- Biçimsel kümelerin arasında çatışma. Örgütün yapısını oluşturan alt sistemlerin, bu alt sistemleri oluşturan birimlerin ve bölümlerin arasında çatışmalar olur. Dikey ve yatay çatışma biçimsel kümeler arasında da görülür.

Dikey çatışma çoğunlukla birim ve birimler arasında yetki paylaşımı, erk kazanma, denetim ödeme ve yarar paylaşımında ortaya çıkar. Doğal dikey kümelerle bağdaştığında, dikey biçimsel küme, birim ve bölüm çatışmaları yeğinleşir. Dikey biçimsel kümelerde yarara, çıkara dayandığında çatışma yoğunlaşır.

Yatay çatışma, çoğunlukla birim ve bölümler arasında üretim engellemeleri, iş akımı, kaynakları, paylaşma, yetki paylaşımı gibi konulardan çıkar. Yatay biçimsel kümeler sıkça çatışır.

Takımlar arası çatışma, birim ve bölümler arası çatışmadan daha sıkça görülür. Ayrıca takımlar arası çatışma, tabanda oluşan bir çatışma olduğu için örgütün işlevlerini daha çok etkiler ve bölümlerin birimlerin çatışmasına da yol açar.

Takımlar genelde örgütsel konum ve yetki yönünden eşit düzeydedir. Yukarıda sayılan çatışma nedenlerinin pek çoğu takımlar arası çatışmaya yol açar. Bunların yanı sıra, örgütün özendirme, ödül-ceza sistemleri, yerleşme sorunları, uygulanan teknolojiden doğan bağımlılık, bilgi, beceri ve tutum farklılığı takımlar arası çatışmanın özel nedenleridir. (Başaran,1992:212).

Çatışmanın Çözüm Yolları;

Farklı yaklaşımlar kullanılmaktadır. (Bingöl,1998:277-8)

Kişiler arası çatışma yönetimi-çözüm yolları;

- Çatışmanın doğmasına yol açmamak. Bu yol, yenilik getirme ve yaratıcılık özelliklerin azaltır.
- Çatışmayı yatıştırmak. Tarafları sakinleştirerek çatışmayı geçici olarak da olsa ortadan kaldırmak. Yatıştığı sanılan çatışmanın sonradan güçlü ve örgütü etkileyecek biçimde ortaya çıkması, bu yolun sakıncasını oluşturmaktadır.
- Anlaşmazlıkları mücadeleye dönüştürmek. Bu yol, örgüte pahalıya mal olabilir. Çatışan taraflar, mücadele sonunda karara varsalar bile enerjilerini kaybedip etkinliklerini yitirebilirler. Mücadele ederken birbirlerine olan iyi duygularını tamamen yitirebilirler.
- En etkili yol, çatışmayı yenilik getiren yaratıcı bir duruma sokmaktır. Bunun yolu, çatışan taraflara anlaşmazlığın birbirlerinin düşüncelerini zenginleştirici olduğunu kabul ettirmekte geçer.

- Bunlar dışında yönetici kenara çekilip kayıtsızda kalabilir. Fakat bunun sonucunda çatışma çok yıkıcı bir durum alabilir.

Örgütsel Çatışmalar, Yönetim ve Çözüm Yolları;

- Kaçınma, görmemezlikten gelme. Bu yol sakıncalıdır.
- Çatışma aşırı bir biçimde büyüyebilir.
- Sorun çözme yaklaşımı, çatışan tarafları yüzleştirme durumu açığa kavuşturulacaktır.
- Ortak çıkarlar ile ri sürerek yumuşatma.
- Güç kullanma "Benim sözüm geçer..." deyip çatışmayı ortadan kaldırma.
- Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme.
- Tarafların birbirlerine ödün vermelerini sağlama.
- Çatışanların rollerini değiştirme.
- Çoğunluğun oyuna başvurma.
- Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması

Örgütsel çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçlarını şöyle özetleyebiliriz. (Bingöl,1998:278)

Olumlu sonuçlar; Örgüt veya grup kendi eksiklikleri ve düzensizlikleri düzenler, örgüt üyeleri arasında yakınlaşma ve birbirini tanıma oluşur, daha çok işlevsel amaç gerçekleştirmek için çaba artar, yeni grup kimliği oluşur. Ama örgütsel çatışmanın olumsuz sonuçlarına gelince;

Grup üyeleri birbirlerine dost gözüyle bakmaz, çatışan grupların önderleri giderek yetkici bir yönetim biçimi geliştirebilirler, gruplar kendi yaptıklarını ve düşündükleri doğru, karşılarındakileri haksız bulurlar, karşı grupları kontrol etmeye ve onların davranış ve çevresini sınırlandırmaya daraltmaya çabalar, çatışan gruplar ve kişiler arasında iletişim yok denilecek düzeye iner birbirlerini olduğu gibi anlamaz ve birbirlerinin doğru davranış ve tutumlarını yanlış değerlendirirler ve çatışmada karşısındaki kişi veya grupları yakışmayan yakıştırmalar ve eylemlerde bulunurlar.

Çatışma durumu ortadan kalktığında bu kez çatışmayı yaratan durum ve kişiyi aramaya kalkışarak yeni çatışma yaratabilir ve yeni çatışmaya zemin hazırlama eylemine girebilirler.

Çatışmanın personel yönetimi açısından olan önemine bakılırsa; çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik değişim, yaratıcılık ve başarı etkilenebileceği gibi, sürekli önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de, kararların gecikmesi, hatta verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle başarım yine olumsuz yönde etkilenecek. hatta örgütün varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir. (Bingöl,1998:279).

Yöneticinin yapacağı şey, kaçınılması mümkün olmayan, hatta bir ölçüde gerekli olan çatışmaları özellikle, neden ve evre açısından inceleyerek yönetim işlevleri ve örgüt lehine kullanabilmektir. (Bingöl,1998:279).

Çatışmalar, personelden kaynaklanması dolayısı ile en çok personel yöneticisini ilgilendirir. Mevcut bir çatışma, personel tedarikinde yöneticiyi katı davranmaya itebileceği gibi, işe alınan ve önceleri sevilen personelin sonradan meydana gelen bir çatışma nedeniyle gözden düşmesine, personelle yöneticinin arasının açılmasına neden olabilir. Eğitim işlevi, bilinçsiz çatışmaları azaltırken, iş görenin kendisini geliştirip daha iyi tanınmasına neden olacağından yeni ve bilinçli çatışmalar doğurabilir. Bu nedenle personel yöneticisi, eğitim işlevini yerine getirirken bunu dikkate almalıdır. Tutarsız bir ücretlendirmenin çatışma doğurabileceğini unutmaması gereken personel yöneticisi, böyle bir çatışmanın aynı zamanda eş güdümü bozuk denetimi zorlaştıracağını da hatırdan çıkarmamalıdır (Bingöl,1998:.279).

Kısaca çatışma konusunun hem bireyin iç dünyasında hem birlikte aynı amaç ve hedef için bir araya gelen ve belli bir örgütü oluşturan bireyler arasında kaçınılmaz olduğu. Fakat çatışmanın belli ve tutarlı tanımı standart bir şekilde gösterilemediğini söyleyebiliriz.

Çatışma iyi anlamda bilinçli de olabilir, bilinçsiz yıkıcı anlamda da oluşabilir ki bu örgütün yok olmasına neden olabilir. Çatışmayı ancak yönetici araştırarak hangi tür ve hangi evresinde olduğuna bakılarak belirlenir ve var olan çatışmanın ya çözülmesi ya da yararlı (faydalı) şekilde yönlendirilmesi gerekir.

2.3.2.3. İş Tatmini

İş tatmini, iş görenler bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. "İş tatmini denince; işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. İşçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır. Aşırı tekniğin ve iş bölümünün doğurduğu otomasyon şekli ve seri halinde üretime gidilmesi işçiyi emeğinin karşılığını görme, kendisi ile iftihar etmek zevkinden yoksun bırakacaktır (Bingöl, 1998: 280).

Hem bu tanım ışığından hareket ederek hem de insan kaynakları yönetimi açısından özellikle çalışanın işe alma safhasına odaklanırsak ilk önce belirli bir iş için eleman alımına ilan vermeden önce o işin hangi nitelikte bir çalışana ihtiyaç olacağının çıkarılması, o işin gerektirdiği nitelikte elemanın tespiti ve işe alınması yani görev ve çalışanın uyumlu olmasının sağlanması çok önemlidir. Çünkü çalışan yaptığı işi sevdiği taktirde başarılı olur. Çalışanın o işi sevmesinin yanında o alanda ilgili uzman ve bilgi sahibi olması da önemli. (Bingöl, 1998:281).

İş görenin tatmini açısından çalıştığı işten aldığı karşılık (maddi ve manevi) ki bu çeşitli şekillerde olabilir, para eşya, terfi vb. Çalışırken sağlığının güvence altında olması, yaptığı işten zevk alması (sevmesi) psikolojik doyum elde etmesi, yaptığı işin gelecek vade etmesi ve yükselme imkanı, kendini geliştirmesine imkan vermesi, çalıştığı ortamla sosyal açıdan uyumlu olması (iş arkadaşlarıyla iyi ilişki içinde olması) üstler tarafından taktir görme (ödüllendirme) iş ortamının düzenlenmesi vb. iş görenin motivasyonu ve çalışanın tatmini açısından çok önemlidir.

Ayrıca iş görenin işe devam ve devamsızlığı çalıştığı ortamda bulunduğu zaman, işçi devri de iş tatminsizliği olarak nitelenebilir.

2.3.3. Haberleşme

Haberleşme örgüt içinde çalışanlar ve bu çalışanlar arasındaki bağı oluşturan, bilgi alışverişini sağlayan yönetimle çalışanlar arasında vesile niteliğinde olan ve örgütün etkili çalışmasını sağlayan bir esastır.(Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998:80)

Haberleşme tek yönlü (üstlerden astlara yönelik) olduğu gibi karşılıklı (hem üstlerden astlara hem de astlardan üstlere) da olabilir. Haberleşmenin klasik şekli tek yönlü yanı yöneticiden çalışanlara yönelik olanı olarak kabul edilirdi. Fakat çağdaş katılımcı yönetim ve örgütleşmelerde karşılıklı (yukarıdan aşağıya – aşağıdan yukarıya) olarak çapraz şeklinde bir haberleşme sistemi benimsenmektedir. (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998:80).

2.3.3.1. Haberleşme Kavramı ve Süreci

Bir sosyal yapı ve kurum ortamında haberleşme sistemine gereksinim duymayan herhangi bir iş ve görev düşünülemez.

Dar anlamda haberleşme, bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir. Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç, ortak zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır.

Örgüt açısından ele alındığında haberleşme insan vücudunu meydana getiren tüm organlar arasındaki bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasını ifade eder (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998 : 81).

Etkin bir haberleşme mesajın tam iletilmesi ve karşı tarafın da mesajı alınasının yanında alıcının mesaja ve kaynağa karşı tutumunun da istenen biçimde gerçekleşmesidir. Etkilemek iletişimin amacıdır. Çünkü iletişim etkilemek için yapılmaktadır.

Haberleşme süreci ise; bir mesajı anlaşılır bir şekilde alıcıya gönderme işlemidir. Bu süreç örgütteki çalışanlar arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya ya da aynı konumdaki kişiler arasındaki veri, bilgi ve düşüncelerin iletilmesini sağlayan bir araç niteliğini taşır.

Örgütlerde, çoğunlukla vericilerin sayısı az ama alıcıların sayısı çoktur. Alıcıya gönderilecek anlamının, alıcının duyu organlarıyla algılayabileceği bir biçime sokularak somutlaştırılması gerekir. Bir anlamın duyu organları ile alınabilecek niteliğe dönüştürülmüş biçimine ileti (mesaj) denir. Örgütlerde çoğunlukla sözsüz iletiler kullanılır. Eylem ve sözlü iletilere daha az başvurulur.

Anlam iletiye dönüştürüldükten (çevrildikten) sonra iletinin alıcıya iletilmesi gerekir. İletiyi alıcıya götüren, ulaştıran aracıya taşıyıcı kimi kez de kanal denir. Eğer ileti verici ile alıcının yüz yüze konuşmasıyla iletilecek ise taşıyıcıya gerek kalmaz. Taşıyıcı yüz yüze olmayan iletişimde gereklidir. Çağımızda taşıyıcı olarak pek çok araç kullanılmaktadır. Örgütlerde çoğunlukla taşıyıcı olarak yazı kullanılır.

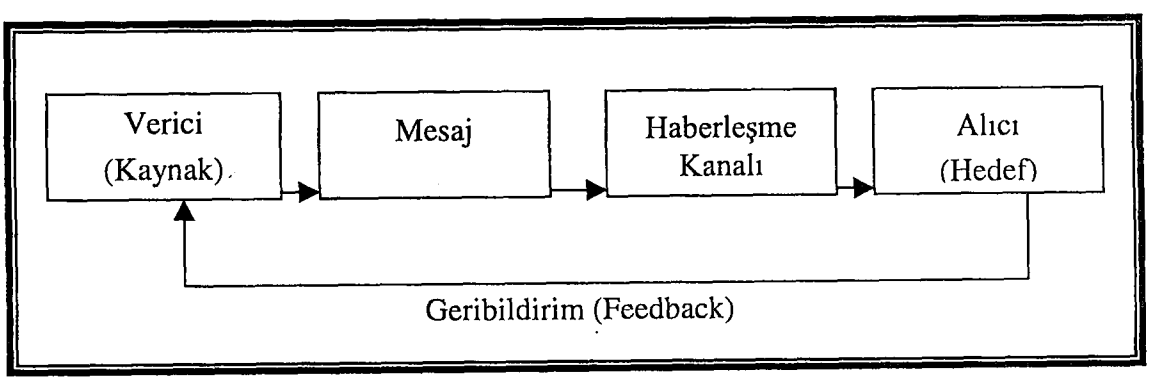
Alıcının iletiyi aldıktan sonra, bir tepki göstermesi beklenir. Eğer ileti ulaşamadığı için duyulamamış ya da ulaşıp da algılanamamış ise, alıcının bir tepki yapması, beklenemez. Bu durumda vericinin, iletiyi göndermek ya da anlaşılır kılmak için bir çabaya girişmesi beklenir.

İleti alıcının duyu organlarınca duyulmuş ve algılanmış ise, yaptığı tepkiyi vericiye iletmesi gerekir. Alıcının iletiye karşı yaptığı tepkinin verici tarafından algılanan kesimine iletişimde dönüt (geribildirim) denir.

İletişim sürecinin tamamlanabilmesi için dönütün (geribildirim) vericiye ulaşması ve verici tarafından duyulup algılanması gerekir.

İletişimin püf noktası vericinin alıcıya gönderdiği iletinin ve alıcının vericiye gönderdiği dönütün doğru, tam ve iyi algılanmasıdır. Yanlış, eksik ve zayıf algılanan iletiler alıcıda istenilen tepkiyi yaratmayacağından, alıcının vericiye göndereceği, dönüt (yanıt ileti) de istenilen dönüt olamaz. İstenilen dönütü alamayan verici, ikinci kez olumsuz bir ileti ile alıcı arasında gereken anlaşmayı sağlayamaz; belki de verici ile alıcının ilişkilerini, iletişimini bozar (Başaran,1984: 281).

Sürecin amacı, vericinin, alıcıda amacına uygun bir etki yaratmaktır. En az iki kişi (verici ve alıcı) arasında cereyan eden haberleşme sürecinin içerdiği dört temel öge basit bir şekil yardımıyla şöyle gösterilir.



Şekil:6 Haberleşme Süreci
Kaynak: Şimşek, Akgemici, Çelik, 1998:82.

Verici; iletişimi başlatandır. Verici belirli bir amacı iletilmesi için çaba gösterir. Örgütte iletişim sürecinin gereken nitelikte oluşturulabilmesi için vericinin şu özelliklere sahip olması gerekir. (Şimşek, Akgemci, Çelik,1998:82)

- Alıcıya açıklık (verici gönderdiği mesajlara, alıcıdan alacağı geribildirime açık olmalı)
- Güvenilirlik (mesajların içeriği doğru olmalıdır)
- Uzmanlık (Mesajı ileten kişi konuyla bilgili ve güvenilir kişi olmalı, bu da alıcı da çok önemli etki oluşturur)
- Nesnellik (Verici gönderdiği mesajları her ortamda aynı şekilde olduğu gibi iletmeli, aynı mesajı her alıcıya farklı iletirse yanlı davranmış olur)
- Sosyal statü (Toplumsal statüsünün saygın olan bir vericinin alıcı üzerinde etkisi baskındır)

Mesaj; vericiden alıcıya anlamı bozulmadan oluşturulması hedeflenen amaçtır. Örgütlerde üç türlü ileti (mesaj) kullanılır; eylem, sözlü ve sözsüz sembol (simge) renk, işaret vb) ileti. (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998:82).

Kanal (Taşıyıcı) ; iletinin vericiden alıcıya ulaştıran yol ve vesiledir. Mesajın iletilmesinde kullanılan iletişim araçları aynı zamanda kanal işlevini de üstlenir. İki kişi arasında kanal, sözel ifade olabildiği gibi ve kaş – göz duruş vb. da olabilir. Ama belirli bir vericinin birden fazla kişi yada alıcıya iletmesi için farklı kanalları seçmesi gerekir ki bunlara örnek olarak telefon, televizyon, internet, film, kaydedilmiş görsel veya işitsel bantlar ve benzeri örnek verilebilir. (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998:83).

Alıcıya gelince yukarıda saydığımız kanallar aracılığı ile gelen mesajları alıcıya ulaşması / yada alıcı tarafından ön yargısız alınması ve yorumlanması böylece haberleşmenin doğası gereği mesajın alıcıya ulaştırılması süreci gerçekleşir.

Haberleşme sürecinin tam oluşması için alıcı aldığı mesajdan oluşan anlamı ile ilgili tepkide bulunması ve tekrar vericiye iletmesi (yani rollerin değişerek alıcının verici – vericinin alıcı durumunu (pozisyonunun) alma işlevine **geribildirim** denir ki bu aşamada haberleşme süreci tamamlanmış olacak.

Haberleşmede en ideal olan çift yönlü haberleşmedir ki bu ast ve üstü birbirine yakınlaştırır ve karşılıklı paylaşım, diyalogun oluşmasını sağlar.

2.3.3.2. Örgütsel Haberleşmenin Yapısı

Örgütsel haberleşme ile işletmenin gerek kendi içinde gerekse dışarıya dönük olarak yapmış olduğu bilgi alışverişlerinin tümü anlatılmak istenmektedir.

Örgütsel haberleşme yapısını biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde inceleyebiliriz. (Şimşek, Akgemici, Çelik, 1998: 87)

Biçimsel yapı; işletme için asıl olan örgüt içinde yetkili kişilere önceden düzenlenen ve öngörülen iletişim sistemi veya bilgi akışı sistemidir. Biz bu iletişim tarz veya sistemine biçimsel (resmi) haberleşme adını veriyoruz. Biçimsel haberleşme aralarında cereyan ettiği kişi veya grupların örgüt içinde birbirleri karşısında işgal ettikleri konum veya mevkilere (ast-üst aynı düzeyde bulunma vb) göre dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç şekilde ortaya çıkabilir.

Örgütler geliştikçe bir çok yaklaşımlara göre, iletişim düzeni örgütün en çok üzerinde durulması gereken sorunu haline dönüşmüştür. İletişim olmaksızın örgütsel yapıdan söz edilemez. Örgütsel yapının başarısı büyük ölçüde dikey ve yatay iletişim kanallarının sağlıklı işleyişine bağlıdır. Bu kanallarda meydana gelen tıkanıklık örgütsel mekanizmanın durmasına neden olabilir. (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998:87).

Dinamik bir varlık olan örgütlerin kendine özgü işlevlerini basamaksal ve yatay boyutlarda gerçekleştirmesi için etkili bir iletişim düzenine gereksinim duyulur. (Sabuncuoğlu, 1988: 61).

Dikey haberleşme; her işletme kendine özgü bir biçimsel yapıya sahiptir ve bu yapı sürekli olarak işletmenin gereksinmeleri doğrultusunda gelişme gösterir. İşletme amaçlarına en etkin biçimde ve en kısa zamanda ulaşmak için üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan kanalların sağlıklı işlemesi gerekir. Bu kanallar yukardan aşağı ve aşağıdan yukarıya doğru olmak üzere iki yönlü çalışır

Yukardan aşağıya haberleşme, örgütün üst kademelerinden alt kademelerine doğru bilgi akışıdır. İşle ilgili emirler, işin nasıl yürütüleceğini açıklayan yönergeler çalışma koşulları konusunda gerekli bilgiler; astların başarı değerlemeleriyle ilgili bilgiler; örgüt amaçlarının örgüt üyelerine daha iyi bir biçimde benimsetilmesi için gerekli bilgiler; işin bütün örgüt içerisindeki yerini ve işin neden mevcut yöntemlerle yürütüldüğünü tasvir eden bilgiler yukarıdan aşağıya doğru iletilen haberler arasında yer alabilir. (Sabuncuoğlu, 1988:.61).

Genellikle yanlış anlamalara fırsat vermemek için içeriğin açık ve anlaşılır olmasına kullanılan dilin yalınlığına dikkat edilmelidir.

Aşağıdan yukarıya haberleşme hiyerarşinin alt kademelerinden üst kademelerine doğru bilgi ve haber akışını gösterir. Bunları da genellikle raporlar ve astların tepkileri önerileri oluşturur. Raporlar, özellikle denetim amacına yöneliktir. Üstler astlarından günlük, haftalık, aylık veya yıllık raporlar isteyebilirler. Aşağıdan yukarıya haberleşme genellikle yazılı olur. Kuşkusuz bu tür haberleşmenin sözlü olması da mümkündür. (Bingöl, 1998:295)

Aşağıdan yukarıya haberleşmede astların tepkilerinin üst yönetime ulaşmanın örgüt için büyük yararlar taşımasına karşılık, fiziksel uzaklık veya erişememezlik davranışı, astın statüsünün düşük oluşu vs. gibi engellerle de karşılaşması söz konusudur (Bingöl, 1998:.295).

Yatay haberleşme; aynı hiyerarşik düzeyde bulanan yönetici veya fonksiyonel departmanlar arasında (üretim, pazarlama, personel, muhasebe, finansman, halkla ilişkiler vd) ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi, koordinasyonun sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi amaçlarla belirli bir şekil şartına bağlı olmadan yürütülen ve çoğu kez sözlü olarak gerçekleşen bir haberleşme tarzıdır. Yatay haberleşme, sorunları üst kademelere taşımadan ve resmi haberleşmenin zaman öğütücü kurallarına takılmadan, yerinde hızlı ve karşılıklı güvene dayalı olarak yürütülen bir haberleşme biçimidir (Şimşek, Akgemici, Çelik, 1998: 88).

Çapraz haberleşme, bazı olağan üstü durumlarda bir yönetici kindi bölümü dışında çalışan diğer iş görenlerle doğrudan doğruya ilişki kurabilir. Örneğin; bir kaza ya da yangın durumunda fabrikanın güvenlik işleriyle sorumlu müdür yardımcılarından biri, tüm iş görenlere basamaksal kanalları kullanmaksızın doğrudan doğruya emir verebilir. İşte bu durumda çapraz iletişim söz konusu olmaktadır. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarını giderme ve olağan üstü durumlarda zaman kazanma olanağı vermesi bakımından önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 1988: 66).

2.3.3.3. Haberleşmede Engeller

Haberleşmenin uygulamada tam işlemediği bilenen bir husustur. Bunun ortaya çıkmasında bir takım etmenler rol oynamaktadır ki, bunlara haberleşmeyi engelleyen etmenler adını veriyoruz. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz

- Kişisel engeller
- Fiziksel engeller
- Semantik engeller
- Zaman baskısı
- Algılamadaki seçicilik (Bingöl, 1988: 297).

Kişisel engeller; iki kişi arasında cereyan eden iletişim (verici – alıcı) tam sağlanamaması durumudur. Kişilerin önyargı, duygu ve düşüncelerin etkisiyle hareket ederek tam iletişime engel olmalarıdır. Bunu önlemek için nesnel, tarafsız ve kişisel seçicilikten uzak bir tavırla iletişime geçilmesi gerekir.

Fiziksel Engeller: çevresel koşullar özellikle gürültü, ses, duman, ışık ve tuz vb. iletişim oluşmasını engelleyen etmenlerdir. Ayrıca kanallarda meydana gelen teknik anlamdaki engeller örneğin telefon konuşmasındaki arıza veya hatların meşgul olması elektriklerin kesilmesi vb. engellerde önemlidir.

Semantik Engeller: Verici mesajı (fikir ve düşüncesini) sembollere dönüştürerek alıcıya iletir. Bu mesaj iletme sürecinde doğru olmayan ve alıcı tarafından anlaşılmayan sembolleri kullanılması iletişimi engeller. Dolayısıyla alıcı yanlış anlayabilir ve haberleşmeyi olumsuz yönde etkileyerek engeller.

Zaman Baskısı: Haberleşmeyi belli durum ve zamanlarda engeller. Örneğin biçimsel yolla bir ast konumdaki kişinin üst düzeydeki yöneticiye belli durumu yazılı iletmesi ve yöneticinin de o anda farklı işlerle meşgul olup o yazılı rapor veya metni okumaması o an yapılması ve ele alınması gereken amacı ertelenmesi dolayısıyla bir zaman engeli teşkil edebilir. Tabi bu yolla zaman baskısından kurtulmak amacıyla örgütlerde sözel iletişimi tercih ediyorlar. Bu da konuyla ilgili olmayan kişilerin bu süreç içine dahil olması veya iletilmesi gereken konunun akılda tutmada ve değişiklere uğraması söz konusu olunca haberleşmeyi aksatabilir.

Algılamadaki seçicilik: Vericiden gelen mesajın anlayarak veya anlamayarak yanlış algılama haberleşmeyi engeller. Önyargı, geçmiş kötü deneyim sevmediği, önem vermediği kaynaklar tarafından mesaj gelmesi ve alıcının kendi duygu ve yargılarına dayanarak davranması mesajın iletmek istediği hedefinden saparak farklı algılamaya sebep olabilir.

2.3.3.4. Örgütsel Haberleşmenin İyileştirmesi

Yönetici başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan, başkalarını da emir ve direktiflerle (aldığı kararları astlara iletme) yönlendiren kişi olduğuna göre, kendisiyle astları arasındaki haber akışının nedenli önemli olduğu ve haberleşmenin onun etkinliğinde büyük bir rol oynadığı gerçeği kendiliğinden ortaya çıkar.

İşte haberleşmenin örgütlerdeki bu rol ve önemi ile onun daha etkili işlemesinin sağlanması, yöneticileri bir takım iyileştirme önemleri almaya yöneltmektedir.

Örgütsel haberleşmeyi iyileştirmeye yönelik olarak geliştirilmiş bulunan ve işletme örgüt yöneticilerinin etkin olarak kullanabilecekleri yöntemlerin belli başlılarının kısaca tanımlanmasında yarar vardır. (Bingöl,1988:299)

Mesajın Tekrarı: Vericiden alıcıya aktarılan mesajın alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı ve amaca uygun biçimde algılanıp algılanamadığını anlamanın en etkili yolu alıcıdan mesajın tekrarını istemektir.

Sonucu İzleme: Geribildirim mekanizmasını kullanarak mesajın ilgili olduğu işle alıcıdan bilgi istemek şeklinde gerçekleşen iletişim eyleminin sonucunu izleme ve ona göre gerekli ilave önlemleri alma haberleşme sürecinin etkinliğini artırabilir.

Haber ve Bilgi Akışının Yönetimi: İşletme yöneticileri günün yirmi dört saatinde örgüt içinde ve dışından gelen çeşitli konulara ilişkin önemli – önemsiz haber ve bilgi bombardımanı altındadırlar. İstisnalarla yönetimde olduğu gibi haber akışının yönetiminde de karar mevkiindeki yöneticiye sadece standarttan sapan bilgi ve haberler gönderilmeli, geri kalan haberler alt kademelerce değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Bu husus gerçekleşirse üst yönetimin stratejik haber ve bilgi akışını yönetmesi daha çok olanaklı hale gelecektir.

Empati: Haberleşmenin etkinliğini azaltan faktörlerden söz ederken vericinin kendini alıcının yerine koyarak mesajını formüle etmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu sağlanabilirse mesaj daha az filtrelenecek ve daha iyi algılanabilecektir.

Haberleşmede Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi: Burada mesajın formüle edilmesinde kullanılan dilin her iki tarafın anlayabileceği şeklinde yalın ve sade olması gerektiği ifade edilmektedir.

Haberleşme Kanallarının Artırılması: Yazılı ve sözlü iletişim kanallarının artırılması haberleşmede çapraz kontrol olanağını yükseltecek ve bu da haberleşmenin iyileşmesiyle sonuçlanacaktır.

Haberleşmede Bilgisayar Kullanımının Özendirilmesi: Bilgisayarlar örgüt içi haberleşmede haber akışını hızlandıran araçlardır. Yöneticiye hız ve güncel bilgi sağlayan bu araçlar yöneticinin hem sağlıklı karar almasını hem de etkili bir örgütsel denetim yapmasını olanaklı hale getirirler. Bu bağlamda, internetin örgüt içi versiyonu olan internette yararlı olarak kullanılabilir (Şimşek,Akgemici, Çelik, 1988: 92).

Kurumlarda çalışan sayısının artması ve bu artışla birlikte ortaya çıkan bazı sorunlar insan kaynakları yönetiminin oluşmasını zorunlu kılar. Örgütlerde insan ilişkileri sonucu ortaya çıkan problemler ve bu problemlerin rasyonel bir biçimde çözümü ve etkili yönlendirilmesi insan kaynakları birimi tarafından gerçekleşir. İnsan kaynakları yöneticisi de örgüt yapısı, örgüt yapısı içindeki rolünü ve görevlerini başarılı bir biçimde yerine getirmelidir.

İnsan kaynakları yöneticisinin örgüt yapısı içindeki yeri ve görevlerini açıkladıktan sonra üçüncü bölümde eğitim ve geliştirme çalışmalarına değinilecektir.

III. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme çalışmalarına yönelik bilgiler yer almaktadır. Bu bölümün ilk kısmında eğitim ve geliştirme-yetiştirme kavramlarının tanımı yer almaktadır. Daha sonra eğitim ve geliştirme kapsamı ve süreci ele alınacaktır.

3.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME – YETİŞTİRME

3.1.1. Eğitim ve Geliştirme

İş ortamında çalışan insanları belirli işletme amacına yöneltme çalışma ve çabalarının başarılmasındaki araçlar arasında eğitim ve geliştirme faaliyetleri yer alır (Taşkın, 2001: 57).

Eğitim, çalışanın mevcut işini daha etkin ve verimli yapabilmesi amacıyla kendisine kazandırılmaya çalışılan bilgi, beceri ve yetenekler için yapılan faaliyetler bütünüdür. Geliştirme, çalışanın gelecek için planlanmış işi için genel anlamda kazanması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin sağlanması için yapılan faaliyetler bütünüdür. (Taşkın, 2001:.57).

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynağının bilinci ve bu kaynağı en etkili bir şekilde kullanımı ve verimliliği arttırmada eğitim rolü belli ki çok önemlidir. Günümüzde hem insan gücü ve hem bu güç ve eğitimine yönelik bilinç artmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarının birisi eğitim geliştirmedir (Fındıkçı, 2000: 244).

Çağımızın gereği ve bu sınırsız rekabet ortamında ayakta durabilmek ve işletmenin devamını sağlamak, ayrıca kaliteyi yükselterek verimi arttırmak için eğitim ve geliştirme nimetinden faydalanmak kaçınılmazdır.

3.1.2. Yetiştirme

Eğitim, genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir. Eğitim kavramı, hem "öğretme" hem de "öğrenme" olgusunu içerir. Yönetim yazınında, çoğu kez "eğitim" (education) ve "yetiştirme" (trarning) deyimleri arasında bir ayrım yapıldığı görülür (Tutum, 1979: 117). Eğitim kavramı ağırlıklı olarak bilgi aktarımı

aracılığıyla "olumlu değişme hazırlama" anlamını ifade ederken "yetiştirme" kavramı özellikle beceri kazandırma sürecine işaret eder. Yetiştirme; psikomotor, bilişsel ve duygusal becerilerin uzun bir zaman süreci içinde, resmi eğitim programlarından çok, yetiştirici (montör) aracılığıyla bireye kazandırılmasıdır. Yetiştirmede çoğunlukla planlanmış bir eğitim programı yoktur. Yetiştirme anlamındaki eğitim, alışılagelmiş rutin süreçlerin tekrarı şeklinde gerçekleşir (Şencan, Erdoğmuş, 2001: 3).

Yetiştirme daha çok iş görenlerde gözlenen davranış, tutum ve beceri düzeyinde eksiklikleri giderme amacıyla, çalışılan alanda uzman veya usta olan kimse tarafından günlük uygulamalı olarak gösterilip bireyi o alanda etkinliğinin arttırılması ve o alanda yetiştirilmesi sürecidir. Örnek olarak, bir fabrikada çalışan işçilerin yeni hizmete giren gelişmiş bir makineyi kullanabilmesi için uzman kişi tarafından 2-3 gün süre ile uygulamalı olarak makinenin nasıl çalıştırılması, nasıl üretim yapılması ve nasıl bakımının yapılması ile ilgili kısa süreli yeni gelen makinenin kullanılmasıyla ilgili eğitim çalışmaları "yetiştirme eğitim" i dir.

Yetiştirme kısa süreli olduğu gibi uzun süreyi de kapsayabilir. Yetiştirme o anki işe yönelik uygulamalı, somut, ölçülebilir, gözlenebilir, denetlenebilir nitelikte bir yeterli duruma getirme çalıştırmasıdır.

3.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ

İşletmelerde inan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini arttırmak için yapılan faaliyetlerin en önemlilerinden birisi de eğitimdir. Eğitim yoluyla birey, grup ve işletme düzeyinde gösterilen performansın iyileştirilmesi amaçlanır. Eğitim "değişim süreci" olarak tanımlarsak, işletme personelinin davranışlarında arzulanan yönde değişim meydana gelmesini sağlamak, işletme eğitimlerinin temel amacını oluşturur. Bu amaç çerçevesinde, personele daha verimli olmaları için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar eğitim aracılığıyla kazandırılmaya çalışılır. Ancak, eğitim amacını sadece, davranışlarda olumlu yönde değişme yaratmak biçiminde tanımlamak yeterli değildir. Eğitim süreci sonunda personelin performansında iyileşmeler olacaktır. Eğitimin amacına ulaşma durumunu saptayabilmek için performans ve davranışlarda görülen olumlu yöndeki iyileşmeler, ölçülebilir nitelikte meydana gelen değişikliklerin ölçülebilir veya gözlenebilir olması durumunda eğitimin etkinliği de daha kolay değerlendirilebilir (Şencan, Erdoğmuş, 2001 : 1-2).

Çağımızın önemli konularından birisi eğitimidir. Hızla gelişen dünyamızda, bilgiler önceki yüzyıllarda görülmeyen bir biçimde artmakta ve değişmektedir. Endüstrideki büyük ve hızlı gelişmeler insan unsurunun daha yararlı ve güçlü hale getirilmesi çabalarını geliştirmiştir (Tortop, 1987 : 227). Fakat şu hususta unutulmamalıdır ki "insan kaynakları yönetimi, kavram olarak yeni olduğu gibi işletmelerde eğitimin gerçek anlamda ele alınması da yenidir." (Fındıkçı, 2000 : 244).

Eğitim, geliştirme ve öğrenme insanların yeni bilgi, beceri kazanmalarını sağlamakta, dolayısıyla eskisine nazaran işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olmaktadır.

Verimliliğin arttırılması görevini alan çoğu yönetici, çalışanları geliştirmekten ziyade güncel ekipmanla üzerinde dururlar. Deneyimler bu yaklaşımın kısıtlı bir verimlilik gerektirdiğini gösterir. Verimlilikteki artışın %75'i çalışanların eğitimi, bilgisi, görgüsü, sağlığı vs. ile ilgilendiğinde ortaya çıkmaktadır. İyi yönetilen şirketler, çalışanlarını "kalite ve verimlilik kazancının temel kaynağı" olarak gördüklerini belirtmektedirler. Böyle şirketler sermaye yatırımına verim artışının temel kaynağı olarak bakmayıp onun yerine çalışanları görmektedirler (Baki oğlu, 1991 : 24)

Denison; eğitimin önemi üzerinde durarak Amerika'nın gayri safi milli hasılasının 1927-9 yılları arasındaki gelişme araştırmalarına göre %14 iken eğitim sayesinde bilimsel alanlara yapılan yatırımlar aracılığıyla %38 yükseldiğini söylüyor (Denison, 1979 :25). Denison eğitim ve verimlilik arasındaki bağı net bir şekilde açıklamıştır.

Nelson: gelişmek için dışarıdan aldığımız teknolojiyi kullanmak ve verimi artırmak için yine eğitimli insan gücüne ihtiyacımız olduğunun gerekli olduğunu söylüyor (Nelson, 1966 : 75).

Verimli üretimin gerçekleştirilmesi yanında, üretimin hızlandırılması ve toplam kaliteyi arttırma, iş kazalarının önlenmesi için eğitilmiş personele ihtiyaç yine eğitimle motive edilme gereğini ortay koyuyor. İnsana yapılan yatırım insan vasfını, gücünü, çalışma alanını genişletmek bu nedenle eğitim ekonomi içinde önemli yere sahip olmaktadır.

Çağımızda bilim ve teknik alanındaki hızlı gelişmeler, insanları, bu gelişmeleri yakından izlemeye zorlamaktadır. Belirli eğitim kuruluşlarını bitirmiş olanların

edindikleri bilgiler bütün ömürleri boyunca yeterli değildir. Başarı için yenilikleri, yeni gelişmeleri izleme zorunluluğu vardır (Tortop., 1987: 228).

Ülkemizde mesleki eğitim ne nitelik ne de nicelik yönünden olumlu bir düzeye ulaşmamış olduğundan yeni veya içeriği değişen meslekler için eğitim sorunu da ele alınamamaktadır. Bu amaçla şu çalışmalar yapılabilir. Önce iş piyasasında mevcut işlerin içeriklerini belirleyen bir envanterin yapılması gereklidir. Daha sonra, iş piyasasında bu işler için eleman arz talebinin gelişme ile geçersiz hale gelen işler ile ortaya çıkacak yeni işlerin neler olduğu saptanmalıdır. Bunlar yapıldıktan sonradır ki ülkenin örgün ve yaygın eğitim kuruluşlarının kapasiteleri ile gelişme programları göz önüne alınarak eğitim programları düzenlenebilir. (Bakioğlu,1991:26).

Teknolojik gelişme yalnızca işlerin içeriğini değiştirmekle kalmamakta ve aynı zamanda işler için gerekli eğitim seviyesini de arttırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında geniş kapsamlı bir mesleki eğitim politikası kişiyi, işletmeyi ve toplumu göz önüne alan önemli bir uğraş niteliğindedir (Bakioğlu,1991:.26).

3.3. İŞE BAŞLATMA VE UYUM EĞİTİMİ

Kurumların insan kaynakları yönetiminde işe başlatma ve uyum çalışmaları genelde sistematik olduğu söylenemez. Yine de belli düzeyde bu eğitimi verilen veya uygulayan kurumlara bakılır; yerleşmiş kurumlarda her iş gören düzeyi için belirlenmiş standartlar doğrultusunda 10-15 gün arasında eğitimler verilmektedir. Fakat yerleşmemiş kurumlarda sistematik olmayan 1 ile 2 gün süren eğitim veya yöneticiler tarafından bazı öneriler ve göstermelerle sınırlanmış bir şekilde belirli bir eğitim yoktur.(Fındıkçı,2000:245)

İşe başlatma ve uyum eğitiminde temel amaç hangi kademede olursa olsun çalışanın koruma uyumunu kolaylaştırmak ve bir an önce kurumun değerlerini paylaşmasını sağlamaktır. Nitekim eleman seçimi son derece sağlıklı biçimde yapılmış olsa da alanında deneyimli bir çalışanda olsa kurum onun için yenidir. Kurumun fiziksel yapısından, kurumu kurum yapan değerleri, kimliği ve iş akışını mümkün olan en kısa sürede edinmelidir. Esasında yerleşik bir işe başlatma eğitimin olmaması çalışanın koruma uyum sağlayamayacağı anlamına gelmez. Ancak kendi çabası ile örneğin 8-10 ayda edineceği bilgileri, iş başında 1-2 ayda vermek mümkündür. Dolayısıyla işe

başlatma eğitimleri kişinin kısa sürede koruma yeni değerler katmasına yardımcı olacaktır (Fındıkçı,2000:245).

İşe başlatma eğitimlerinin amaç ve ulaşılacak sonuç açısından farklı uygulama şekilleri vardır ki bunlar; sırasıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

3.3.1. Hizmet Öncesi Eğitim

İş görenler eğitim yoluyla yüksek seviye, bilgi ve çeşitli vasıflar kazınırlar. Bireylerin her hangi bir işe başlamadan önce belli bir alan ve konuyla ilgili aldığı eğitime hizmet öncesi eğitim denir. Ya da belli yerleşmiş kurumlar eleman almadan önce belli kurslar ve seminerler vererek başarılı olan veya gerekli niteliği kazanan kişileri işe almasına hizmet öncesi eğitim denir.

Hizmet öncesi eğitim hem mesleki anlamda belli eğitim kurumlarında verildiği gibi halk aracılığı ile veya belli işletmeler tarafından örgün olmayan yaygın bir eğitim şeklinde de verilebilir.

Örgün Eğitim: Eğitim kurumları tarafından belli mekandan belirli zaman içinde verilen eğitimdir. Ama **yaygın eğitim** zaman ve mekan açısından sınırlı olmayan her yerde ve zaman belirlemeden verilen eğitimdir.

Bu gün iş gücü piyasasında belli bazı vasıflar gerektirmesi ve bireylerde istihdam edebilme imkanlarını genişletmek için her geçen gün bazı özel kurslar örneğin: bilgisayar kursları, ehliyet kursları, yabancı dil kursları gibi özel kurumların verdiği eğitime ilgi artmaktadır. Bunlarda hizmet öncesi eğitim kapsamanı girmektedir

3.3.2. İşe Başlatma Eğitimi

Yeni işe alınan çalışanın işe başlatması veya işe alıştırmaların belirlenmiş bir program ve düzenle yapılması, belirsizliklerin oluşması ve karışıklıkların ortaya çıkmasının önlenmesi ile programın hedeflerine oluşmasına yardımcı olur.

İŞ GÖRENİN
ADI VE SOYADI:..... ÜNVANI:.....
İŞE BAŞLAMA TARİHİ: ..... / ..... / 2002

1. YENİ İŞ GÖRENİ KARŞILAMAYA HAZIRLANMAK

a. Onun yaş, cinsiyet deneyimi, öğrenim ve eğitim gibi özellikleri ile iş hakkındaki bilgileri gözden geçiriniz.
b. İş tanımlarını hazır bulundurunuz.
c. İş yerini düzenleyiniz, araç ve gereçleri hazırlayınız

2. YENİ İŞ GÖRENİ KARŞILAMAK

a. Ona güler yüzle "hoş geldiniz" deyin.
b. Ona olan ihtiyacınızdan bahsediniz

3. YENİ İŞGÖRENE KARŞI GERÇEK İLGİ GÖSTERMEK

a. Ona ev ve ulaşım durumunu sorunuz
b. Avansa ihtiyacı olup olmadığını sorunuz

4. İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİ VERMEK

a. İşletmenin ana hedeflerini ve felsefesini anlatınız
b. Politikalarını açıklayınız
c. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerle ilgili bilgi veriniz.

5. YENİ İŞ GÖRENİN ÇALIŞACAĞI BİRİMİN İŞLEVLERİNİ ANLATMAK

a. Birimde ifa edilen görevleri anlatınız
b. İş görenin pozisyonunu belirtiniz
c. Kimden emir alacağını ve kimlere emir vereceğini açıklayınız.

6. ÇALIŞMA KURALLARINI BİLDİRMEK

a. İşe geliş ve işten ayrılış saatlerini bildiriniz
b. Dinlenme ve emek saatlerini belirtiniz
c. İş güvenliği kurallarını ve güvenlik araçlarının nasıl kullanılacağını açıklayınız
d. İzin alma usulünü anlatınız
e. Telefondan yararlanma biçimini söyleyiniz.
f. Yararlanacağı sosyal yardım ve hizmetleri belirtiniz
g. Onunla ücret ödemi usullerini gözden geçiriniz.

7. YENİ İŞ GÖRENİ İŞ ARKADAŞLARI İLE TANIŞTIRMAK

a. Öncelikle yeni iş görenin ismini, yapacağı işi grupta bulunan iş arkadaşlarına söyleyiniz.
b. Birlikte çalışacağı her iş göreni, isimini ve görevlerini yeni iş görene takdim ediniz.
c. İş görenlerden birisinden onunla yemeğe gitmesini isteyiniz.

8. YENİ İŞ GÖRENE AŞAĞIDAKİ SÜREÇLE İŞİNİ ÖĞRETİNİZ.

a. İş göreni işe hazırlayınız.
b. İşin işlemlerini gösteriniz.
c. İş başarımını deneyiniz.
d. İş görenin çalışmasını izleyiniz ve hatalarını düzeltiniz.

9. İZLEMEK

a. Yeni iş görenin gelişip gelişmediğini denetleyiniz.
b. Onu soru sormaya cesaretlendiriniz
c. Geliştikçe ve hataları azaldıkça gözetimi seyrekleştiriniz.

Şekil:7 Örnek İşe Alıştırma Planı

Kaynak: Bingöl, 1998: 182-3.

Yukarıdaki şekilde de gördüğünüz gibi işe alıştırma çalışmasını 9 aşamada ele almıştır. Bu bilgileri ilk günde verilirse uygun sonuca ulaşılamaz. Ancak belli zaman dilimine ayırarak yavaş yavaş uygulanırsa örneğin iki haftalık bir zamanda başarılı olur.(Bingöl,1998:183)

3.3.3. Uyum (Oryantasyon) Eğitimi

Bu eğitimlerde genel amaç iş ve özellikleri yanında kişinin içinde yer aldığı sosyal ortama uyumunu kolaylaştıracak şekilde bilgilendirilmesidir. Diğer eğitimlerdeki gibi, süresi, yoğunluğu ve benzeri ayrıntılar kişilerin statülerine, kuruma ve işe göre değişebilir. Uyum eğitimlerinde amaç kişinin iş yerine, iş yeri kurallarına idari düzenlemelere, kurumun değerlerine kısacası işin kendisinden çok tüm kurum kültürüne ilişkin eğitim etkinlikleridir (Fındıkçı, 2000: 246).

3.3.4. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim eleman seçimi ve işe başlatma eğitim verildikten sonra yerleştirildiği iş veya görevde zaman akışı içinde işle ilgili duyabilecek eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yapılan ve uygulanan eğitimdir.

Hizmet içi eğitimin üç amacı vardır. Bunlar: (Tortop,1987:235)

a. Çalışanın yapmakta olduğu işin daha iyi yapılmasını sağlamak için gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmak
b. Çalışana, daha üst görevlere geçebilecek yeterlilik kazandırmak; yani alt kademedeki çalışanları, üst kademelere yükselmeye hazırlamak.
c. Çalışanların çalışmakta oldukları örgüt ve yapmakta oldukları işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmektir.

Hizmete girişten önce, ne tür ve ne değerde bir eğitim görülürse görülsün ve nedenli iyi bir staj ile bu eğitim tamamlanmış olursa olsun, bu eğitim ancak bilgi verici niteliktedir. Gerçekten, göreve yatkınlığı ve o konuda yetki ile çalışabilmeyi sağlayamaz. Bunun için, mesleğin bütün özelliklerini, teknik, ruhsal yönlerini mesleksel çalışmaları görmek ve öğrenmek gerekir (Tortop,1987:235).

İşte bu konuların öğrenimini ancak hizmet içi eğitimleriyle sağlanabilir.

Hizmet içi eğitimin yönetici, personel ve örgüt yönünden sağladığı yararlarına gelince;

Bir yöneticiye olan etkisi; kendini daha iyi yetişmesi ve hatalarının farkına varmasına yardımcı olur, çalışanlar ve çalışma ortamını daha rahat denetler ve düzenler. Yüksek moral ve huzur içinde çalışır, verim artar, çalışmalarına düzenli program

hazırlar. Zamanını daha iyi kullanır, güçlüklerle daha az karşılaşır, ana sorunları saptar ve çözümü için zaman kazanır.

Personele olan etkisi; öz güven kazanır, meslekte yükselir, iş kazaları önlenir, yaptığı işe ilgisi artar ve dolayısıyla yaptığı işten doyum elde eder.

Örgüt açısından bakıldığında; etkileşimde bulunduğu birey ve kurumlar arasında itibari artar, verimi yükselir, daha ekonomik imkanla, (para, emek, sermaye, ve zaman kullanımıyla daha fazla verim elde eder.

İnsan kaynakları yönetimi açısından olaya bakıldığında; amaç çalışanın iyi gözlemlenmesi, sahip olduğu nitelikleri saptayarak daha verimli olabilecek programlar hazırlayarak çalışanları tutarlı bir biçimde kanalize etmek, başarı ve işteki verimi artırmak olacaktır.

3.4. EĞİTİM İHTİYACI ANALİZİ

Bugün İnsan Kaynakları Yönetiminde eğitim ihtiyacının ortaya çıkmasında en önemli etken olarak:

- Sürekli gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin yetersiz kalması, bilgi, beceri düzeyinin yükseltilmesi gereği.
- Oryantasyon çalışmalarının işletmede yeni çalışmaya başlayan personelin işe alışmaları için çok önemli olduğunun anlaşılması.
- Personelin farkına varılmayan ve kullanılmayan potansiyel becerilerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesinin işletmeye önemli katkılar sağlaması
- Uluslararası rekabet ortamında, eğitimli personelin işletmenin gücünü artıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkması (Şencan, Erdoğmuş, 2001: 18).

Bütün bunlar eğitim ihtiyacının gerektirdiği nedenler olarak özetleyebiliriz.

Eğitim programında her şeyden önce eğitim ihtiyacının tespiti önemlidir. Eğitim ihtiyacı analiziyle örgütteki performans düşüklüğünün giderilip, giderilmeyeceği kararlaştırılır. Diğer aşamalardaki ulaşılacak başarı bu ihtiyacın doğru tespite bağlıdır. Dolayısıyla ihtiyacı doğru belirleyerek yola çıkılmalıdır. Bazı kurum ve kuruluşlarda eğitim ihtiyacı doğru bir şekilde ele alınmayarak eğitim programını uyguluyor şeklinde görünmek veya bu izlenimi vermek maksadıyla gerek zaman gerek maddi imkan

harcayarak geçiştirmek, başkaları veya toplumun gözünde bir imaj kazanma çabasındadırlar ki bu planlı ve rasyonel bir eğitim programı veya ihtiyacı ile ilişkisi yoktur. Eğitim programları hissedilen belirli işlevsel ve yönetsel sorunla çözümüne yardımcı olabileceği hissedildiğinde uygulanmalıdır. Önce bir eğitim ihtiyacı hissedilmeli ve saptanmalı, daha sonra eğitim programı uygulanmalıdır. Bazı işletmeler eğitim uygulamasını bazı eğitim ve danışmanlık şirketlerin önerilen eğitim programı literatürünü tarayarak kendi işletmeleri için uygun program olacağını düşünerek uygulamaya koymaktadırlar ki bu eğitimin pratik ve kolay olarak yapılan, uygulanan eğitim görseler de hedefe uygun eğitim plan ve programı olmadığı için olumlu sonuç almaları da mümkün değildir. özellikle bu tür çalışmalar kurumlaşmış firmalar için verimli ve uygulanabilir boyutu yoktur. Kurumlaşmış firmaların yıllık eğitim planı olmalıdır.

Önce eğitim ihtiyacının saptanması dedik. Bunun için ilk önce, yöneticilerin örgütsel analiz yapmaları gerekir ve daha sonra iş analizi, bireysel analizler vesilesiyle eğitim niteliği (eğitim açığı) analizi yapılmalıdır.

3.4.1. Örgütsel Analiz

Yöneticilerin ve personel kurmay üyelerini iş görenlerin eğitime ihtiyaçları olduğunu gösteren işaretlere karşı her zaman duyarlı olmaları zorunludur. Örneğin üretim kayıtları iş görenlerin üretim ölçütlerine ulaşmadıklarını göstermekteyse, eğitime gerek duyabilir. Aynı şekilde, yetersiz eğitim aşırı israfa yol açabilir. İş kazası sayısındaki bir artış aynı zamanda iş görenlerin güvenlik araçlarının kullanımı ve güvenli bir çalışma ortamı konularında yenileme eğitime ihtiyaçları olduğunun bir göstergesi olabilir. Bunlar dışında; aşırı çatışma ve uyuşmazlık durumları, aşırı kural ihlalleri, işbirliği noksanlığı, yüksek personel devri ve devamsızlık oranları eğitim eksikliğinden kaynaklanabilir (Bingöl, 1998: 193).

Bu şekilde örgüt eğitim ihtiyaçlarına planlı bir şekilde yaklaşarak analiz yapmak gerekir. Ayrıca örgütteki insan gücü kaynağı ile örgüt amaçları arasındaki bağıda analiz edilmelidir. Örgütteki var olan potansiyeli rasyonel bir şekilde kullanımı verimin artması demektir. Örgütte var olan sorunlar eğitim planına ışık tutacaktır. Eğer verilen eğitimde yetersizlik varsa o zaman eğitim ihtiyacı niteliği analiz edilmelidir. (Bingöl, 1998:193).

Eğitim ihtiyacı hali hazırdaki işlevi yapacak iş görenlerin bilgi ve becerisindeki eksikliklerin belirlenmesi ve eğitim açığı analiz edilmesine bakalım.

3.4.2. Eğitim Açığı Analizi

Eğitim ihtiyacını, en genel anlamda performans açığı olarak tanımlayabiliriz. İşletme ve personelin mevcut performansı ile beklenen performansı arasındaki fark **eğitim açığıdır**. Eğitim açığı, bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasındaki iş gören aleyhine var olan fark olarak ifade edilebilir. Eğitim ihtiyacı, mevcut performans ile bugün olması gereken performans ve gelecekte olması gereken performans arasındaki olumsuz yöndeki farktır (Şencan, Erdoğmuş,. 2001: 20).

Eğitim ihtiyacı derken sadece bu günkü ihtiyaçlar değil işletmenin gelecekteki faaliyet göstereceği ve hedefleriyle olan bilgi, beceri ve bu günkü sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyleri karşılaştırıldığında arada olumsuz fark varsa, bu durumda eğitim ihtiyacını gösterir. (Şencan, Erdoğmuş,. 2001: 20).

Bazı örgütsel sorunların eğitim noksanlığından kaynaklanabileceği düşünülse bile, kimlerin hangi konularda, ne derecede eğitime ihtiyaçları olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu yapılmadan tüm iş görenler eğitim programına alınırlarsa: (Şencan, Erdoğmuş,. 2001:20).

- Bazı iş görenler, kendilerine bir yarar sağlamayacak bir eğitime tabi tutulmuş olurlar.
- Gereksiz zaman, para ve çaba harcanmış olur.
- Programlara katılanların moralleri bozulur, kendilerine karşı güvenleri sarsılır.

Bu tür olumsuz durumların ortaya çıkmaması için eğitim açığı analizi gerçekleştirilmelidir. Bu nedenle, ilk önce iş analizinin yapılmış olması ve bunun sonucunda geliştirilen iş tanımları ile iş şartnamelerinin hazırlanması gerekir. Böylece bir işin ifa edilebilmesi için o işi yapacak kişide bulunması gereken bilgi ve beceri düzeyi ile işlerin tüm özellikleri belirlenmiş olur. Bunun yanı sıra görev analizi yapılarak bir iş görenin bir görevi, bir işi veya bir ödevi etkili bir biçimde ifa etmesi için neleri yapması gerektiği belirlenir. Ayrıca bu analize iş görenin yetkileri

kullanmada ve sorumlulukları yüklenmede yeterlilik durumu ortaya konur. Böylece her bir işin ve görevin ne olduğu saptanırken, aynı zamanda eğitimin içeriği belirlenmiş olur. Bunlardan sonra atılacak adamda, kimlerin eğitime ihtiyaçları olduğunun bulunmasıdır. Bunun için iş görenlerin yukarıda belirttiğimiz yollarla saptadığımız her bir işe veya göreve ilişkin bilgi ve becerilere ne ölçüde sahip olduklarını öğrenmek gerekir. Bu amaçla bireysel analizler yapılmalı, başka bir deyişle iş görenlerin işi yapış biçimleri ve başarıları değerlendirilmelidir. Böyle bir değerlendirme veya iş gören analizi için gerekli veriler şu yollarla elde edilebilir: (Bingöl, 1998: 194).

I. Soruşturma

- Personele sorular sorarak
- Amir ve yöneticilere sorarak

II. Gözlemde bulunarak (iş görenin işini yaptığında)

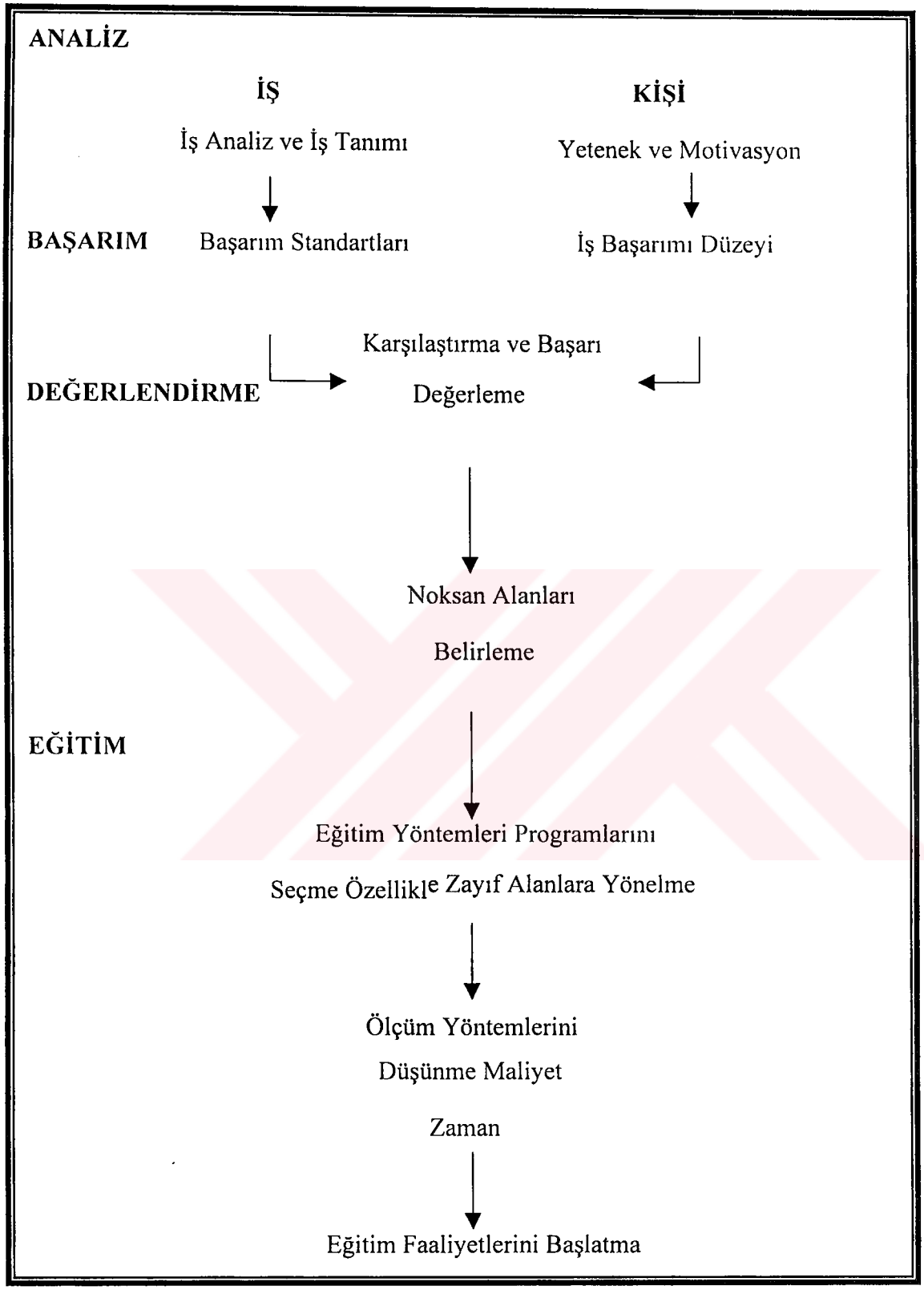
- Psikolojik bakımdan
- İş ve mesleki bilgi bakımından
- İletişim olanakları ve güçlükleri bakımından

III. Araştırma

- Personel kayıtlarının araştırılması
- İş güncellerinin incelenmesi
- İş akışının incelenmesi

Bu yönetimlerin yanında psikolojik testlerden de yararlanabiliriz. Yukarıda açıklanan yollarla çalışanların başarı düzeyi ve performansı, tutumları, mesleki bilgi ve beceri, verimlilik ölçüleri ve eksik yönleri hakkında veriler elde edilir.

Eğitim açığı analizi, kimlerin hangi konularda eğitime ihtiyaçları olduğunu ortaya çıkartmakta, beklenen ve fiili iş gören başarısı arasındaki farkı belirginleştirmektedir. Eğitim açığı analizinde yapılanlar daha net bir biçimde şekil 8'de görülebilir.



Şekil:8 Eğitim İhtiyaçlarını Analiz Etmek İçin İş Başarımını Kullanma

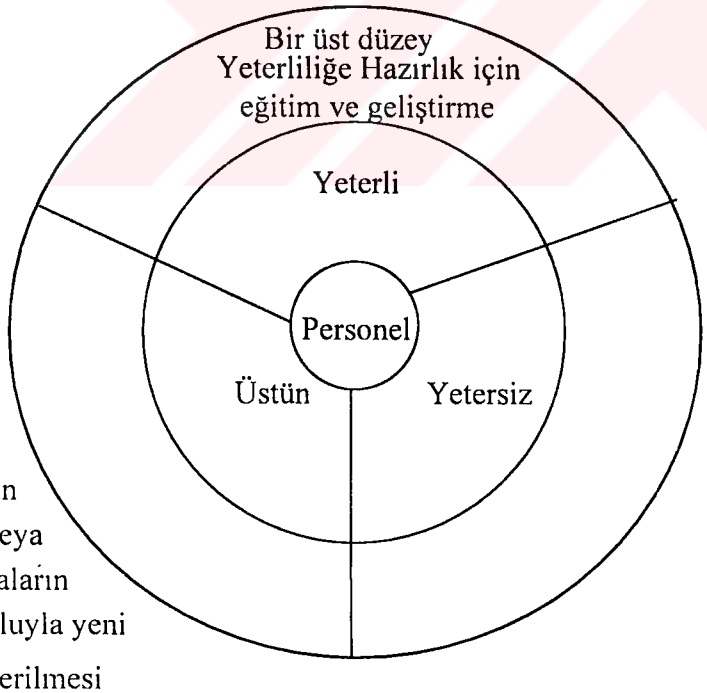
Kaynak: (Bingöl, 1998: 196.)

Çağımızda yani bilgi çağındaki hızlı gelişmeler ve bilginin hızlı artışı özellikle eskiden her 50-30 yılda bilgi artışı gösterirken günümüzde neredeyse her 10 ve 5 yılda var olan bilgi ikiye katlanıyor dersek yanlış olmaz. Bilgi artışına paralel üretim artması. kalite üzerinde durulması (ISO 9000) ve dolayısıyla amansız rekabet ortamların oluşması özellikle globalleşme, global ve uluslararası rekabetler, şirketler arası evlilikler, bunlar eğitim ihtiyacı kapsamını daha da genişletiyorlar. Eğitim ihtiyacı sadece günlük ve hali hazırdaki sorunların çözümü için değil gelecekteki işletmelerin nitelikli bilgi, tutum ve beceriye sahip iş görenlere ihtiyacı olduğu ve gelecekle ilgili eğitim ihtiyacı analizi üzerinde durulmalı ve işletmeler geleceğe hazır olmalıdır.

Tabi gelecek açısından sadece işletmenin yanında iş görenlerde geleceğe hazır olmalıdır. Bu hazırlığı iki şekilde ele almak gerekir. (Şencan, Erdoğmuş, 2001: 22)

a. Gelecekte ihtiyaç duyulabilecek bilgi beceriler
b. Nitelikli personeli üst görevlere hazırlama

Şekil 9 de personelin eğitim ihtiyaçlarının farklı düzeylerde nasıl giderileceği görülmektedir.



Şekil 9 Personel Eğitim İhtiyacı
Kaynak: Şencan, Erdoğmuş, 2001: 22.

Personelin bilgi, beceri ve tutumları dikkate alınarak personel durumu üç düzeyden birisine göre ele alınır. Her düzeydeki ihtiyaç ve bu ihtiyaçları giderme yolları farklı olmaktadır. Personel yetersiz ise, öncelikli olarak bu yetersizliğin giderilmesi gerekir. Böyle bir personelin eğitim ihtiyacı performans standartlarını yakalayabileceği bilgi ve becerilerin kazanılmasıdır. Personel işinde yeterli olarak görülüyorsa, işteki ustalık ve hızını artırmak ihtiyaç olarak görülür. Personel işini beklenen standartların üzerinde yapıyorsa bu kişi üstün nitelikli kişi olarak belirlenir. Bu personelin eğitim ihtiyacı ise, daha üst ve önemli görevlere hazırlık amacına yönelik olabilir (Şencan, Erdoğmuş, 2001: 23).

Şunu da unutmamak gerekir ki; eğitim hemen ve her şeyden evvel en mükemmel şekilde karşılanması kesin ihtiyaçlar olması, bu ihtiyaçların hepsinin karşılanabileceği garantilenemez. Öncelik verilecek eğitim ihtiyaçlarının örgütsel amaçlar açısından önemine göre sıralanarak karşılanması gerekir. Özellikle örgütün bütünleştirici ve güçlendirici nitelikteki ihtiyaçlar ilk sırada yer almalı. Bununla beraber eğitimle ilgili kararlar alırken, üst yönetici tercihleri, maddi imkanlar (para.vs) zaman, eğitim uzmanlarının yetenek ve istekli oluşları, somut ve nesnel sonuçların olasılığı göz önünde tutulmalıdır. Ve eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, bu ihtiyaçların karşılanması için amaçların oluşturulması ve ortaya konması gerekir. Bu amaçları sıralamak gerekirse; (Şencan, Erdoğmuş, 2001:23).

- Tüm personelin öğrenme alışkanlığını geliştirmek için eğitim imkanı sunma
- Sorunlarda genelden çok özel alanına odaklanma eğitimine ağırlık verme
- Yenilikleri araştırma ve geliştirmeye yönelik eğitim vermedir.

3.5. EĞİTİM PLANI

İşletmelerde eğitim gereksinmeleri saptandıktan sonra eğitim etkinliklerini, eğitimde görev alacak kişilerin sorumluluklarını gerçekleştirecek araştırmaları, eğitimin maliyetini ve başarılı sonuçların alınması için gerekli süreyi içeren bir eğitim planı düzenlenir. Eğitimin, bir plana dayandırılarak gerçekleştirilmesi, örgütteki verimliliğin ve personeldeki başarının artmasını sağlar (Aldemir, Atayol, Budak, .,2001 : 167).

Eğitim programının etkin ve verimli olabilmesi için analiz sonucundaki planın net bir şekilde ortaya konulması gerekir. (Aldemir, Atayol, Budak, .,2001 :168).

- Eğitimin konuları
- Eğitimciler
- Uygulama düzeyi
- Eğitim yeri
- Eğitim süresi
- Eğitim notları
- Katılımcılar
- Eğitim yöntemleri
- Öğrenme ilkeleri
- Eğitim zamanı
- Eğitim değerleme şekli
- Eğitim takip sorumlusu

Eğitim programı geliştirilirken belirlenen ihtiyaçlar genel sınıflamalar yerine ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmalıdır. Bu çerçevede eğitim yönetici aşağıda belirlenen maddelerden işletmesi için önemli olduğunu düşündüğü kalemlere öncelik vermelidir: (Şencan, Erdoğmuş,2001:133-4)

- Kişilerin ihtiyacı	- Grubun ihtiyacı
- Hemen karşılanması gereken ihtiyaç	- Gelecekte karşılanması gereken ihtiyaç
- Resmi eğitim faaliyetlerini gerektiren ihtiyaç	- İnformel eğitim faaliyetlerini gerektiren ihtiyaç
- İş başında eğitim gerektiren ihtiyaç	- İş dışında eğitim gerektiren ihtiyaç
- İşletmenin kendi içinde karşılayabileceği ihtiyaç	- İşletmenin dış kaynaklar yoluyla gerçekleştireceği ihtiyaç
- Bir kişinin diğerleriyle görüşerek giderebileceği ihtiyaç	- Bir kişinin yalnız başına görüşebileceği ihtiyaç.

Eğitim programının kararlı bir şekilde izlenmesi için eğitim ihtiyacı türlerinin böyle ayrıntılı bir biçimde sıralaması gerekir. Genel bir eğitim programı değil, ihtiyaca göre bireysel (bireye özel) veya ihtiyaç görüldüğünde grup şeklinde eğitim verilmelidir. Tabi bireye özel eğitim gerek maliyet gerekse zaman açısından daha ağır olması için benzer ihtiyacı olanları birleştirerek eğitim verilmesi de mümkündür.

3.5.1. Eğitim Konuları

Bölümlere göre işletmelerde sayısız eğitim konusu tespit edilebilir. İşletmeleri genel olarak ele aldığımızda, sıkça başvurulan eğitim konuları şöyle sıralamak mümkündür:

- Yeni iş görenlerin oryantasyonu
- Başarı değerleme
- Kelime işlem programlarının öğretimi
- Zaman yönetimi
- Liderlik
- Yeni malzemelerin tanıtımı
- Personel seçimi
- Ürün bilgisi
- Stres yönetimi
- Eğitimcilerin eğitilmesi
- Dinleme becerileri
- Takım kurma
- Güvenlik
- Motivasyon
- Problem çözme
- Yetki devretme becerileri
- Topluluklara hitap etme / sonuç becerileri
- Kişiler arası ilişkiler becerileri
- Amaç belirleme
- Karar verme

- Bilgisayar uygulamaları
- Planlama
- Yazma becerileri
- Bilgisayar programlama
- Değişim yönetimi
- Veri işleme
- Yönetim bilgi sistemleri
- Toplantı yönetimi
- Müzakere becerileri
- İlaç bağımlılığı
- Sigarayı bırakma
- Stratejik planlama
- Kalite kontrol
- Finansman ve muhasebe
- Satın alma
- İşten ayırma ve emeklilik planlamaları
- Yaratıcılık
- İş ahlakı
- Okuma becerileri
- Diğer programlar

Tablo-2 Eğitim Konuları

Kaynak : (Şencan., Erdoğmuş, 2001 : 135).

3.5.2. Eğitim Programlarının Oluşturulmasında Dikkat Edilecek Noktalar

Genel maddeler halinde verilmesi gerekirse :

- Eğitimler mümkünse yıllık olarak planlanmalı ve uygulanmalıdır.
- İşçi eğitimlerinde kurum içinden bir eğitimci tercih edilmelidir. Mümkünse işçilerin içinden kendisini geliştirmiş şef konumundaki bir eğitimci yetiştirilmelidir.
- Eğitimin düzeyine dikkat edilmelidir.

- Eğitim mümkün olduğunca iş saatleri dışında, tercihen sabah saatlerinde yapılmalıdır. Çalışanlar yorgun olmamalıdır.
- Eğitimin gereği çok iyi aktarılmalı, gerekli motivasyon oluşturulmalıdır.
- Eğitim programlarında aktif katılıma dayalı öğretim yöntemleri kullanılmalıdır. Kısacası katılımcılar gerçekten eğitim programlarına cazip gelecek ortamların oluşturulması gereklidir. Ortamın havalandırılması, ikram ve benzerlerine dikkat edilmelidir.
- Eğitimlerde modern araç-gereçlerin kullanılması akıcılığı ve yüksek katılımı sağlayacaktır.
- İşçi eğitimlerinde ağırlıklı olarak temel beceriler eğitimleri, teknik eğitim, memur grubuna yönelik eğitimlerde bilgi, beceri ağırlıklı ve insan ilişkileri, yoğunluklu, yönetici eğitimlerinde ise daha çok kavramsal, bilgi yönü ağır basan, bireysel gelişime yönelik eğitimlere yer verilmelidir (Fındıkçı, 2001 : 259-60).
- Eğitim programında öğretilen konu karmaşık ve yoğun bir konu ise uygulama çalışmalarla desteklenmeli. Genelde elde edilen deneyimler ispatlanmıştır ki, uygulamalı çalışma ve eğitimler teori eğitiminden daha kolay öğrenilen ve katılanları katılımını artıran çalışma metodudur.

Eğitim programını yazılı materyalle desteklenmesi ve programla ilgili yazılı materyalin dağıtımı önemlidir. Çünkü eğitim programı tamamlandıktan sonra da eğitime katılan kişiler ellerinde bulunan materyallere bakarak edindikleri bilgi hafızada tutma veya ileriki zamanlar unutulmadan kullanmalarını sağlar.

3.5.3. Eğitim Programına Katılacakların Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacı analizi sonucunda kimlere ne tür eğitim verilir ve bu eğitimin verilmesi için belirli gruplar oluşturulur. Bu grupları oluştururken, bu gruba katılan personelin aynı iş kolu, ortak çalışma özellikleri taşıyan veya ortak eğitim ihtiyaçları olduğunu iyi tespit edilmesi gerekir. Yoksa farklı grup ve iş kollarından ve farklı eğitim ihtiyacı olan kişilere plan ve programlama yapmadan eğitim uygularsak verim alamayız.

Eğitim programlarına katılacakların belirlenmesinde hem fırsat eşitliğine dikkat edilmeli hem de işletme önceliklerine dikkat edilmelidir.

3.6. EĞİTİMCİLERİN BELİRLENMESİ VE EĞİTİMCİNİN ÖZELLİKLERİ

Eğitimin türü ve düzeyine göre pek çok kişi eğitimci olarak eğitim programlarında görev alabilir. Eğitimci olabilecek başlıca kişiler şunlardır:

- Genel müdür yardımcıları
- Bölüm yöneticileri
- Ustabaşı
- Personel bölümü görevlileri
- Dışarıdan bir uzman
- Üniversite öğretim üyeleri
- İş arkadaşı
- İşletmenin başka bir bölümünden bir uzman
- Endüstriyel kuruluşlar
- Özel danışmanlık kuruluşları
- Monitör işçileri
- Mühendisler / teknisyenler
- Kalite sistemi yöneticileri (Şencan, Erdoğmuş, 2001 : 136).

Bu kişilerden kimselerin programına eğitimci olarak katılacağı, eğitim programının seçilmiş olan mekan ve programın içeriğinde verilmesi tasarlanan bilgi. beceri ve tutuma göre değişir. Örneğin temel beceriler konusu ki, işçilere verilmesi muhtemeldir. Kurum içindeki ustabaşılar tarafından verilebilir veya yöneticilerin eğitiminde kurum dışından özel danışmanlık kuruluşları veya üniversite öğretim üyeleri seçilebilir. (Şencan, Erdoğmuş, 2001 :137).

Eğitim hangi düzeyde olursa olsun eğitim verecek kişilerin seçimi eğitimlerin hedeflerine ulaşması amaçlanan verimin sağlanması bakımından önemlidir.

Eğitimcilerin aktif öğrenme metodunu çok iyi bilmeleri, öğretme değil öğrenme merkezli olması gereklidir. Eğitimcinin mümkün olduğunca iyi bir model oluşturması gereklidir.

Eğitimcilerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktalar şu şekilde sıralanabilir: (Fındıkçı, 2000 : 261)

- Eğitimcinin konusuna hakim olmasına dikkat edilmelidir.
- Eğitimci, gereken ön hazırlığı yapmalıdır.
- Gereken teknolojik araç-gereçleri kullanabilmelidir.
- Eğitim sırasında yaparak yaşatarak öğrenme imkanları oluşturulmalıdır. Oyunlar oynatabilmeli, canlandırmalara, dramatizasyonlara yer verilebilmelidir.
- Eğitimci, yüksek katılım için eğitim ortamı, eğitim içeriği, eğitim gündemini renkli hale getirmelidir.
- Eğitimci en başta kendi davranışları ve sonuçları ile yüksek motivasyona sahip olmalıdır.
- Eğitimci, katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerine sahip olduklarının bilincinde hareket etmelidir.
- Eğitimci, kişilerin yaşamlarından alınan örnek olaylardan hareket edebilecek kıvrak zekaya sahip olmalıdır

Ayrıca eğitimcinin eğitim programına katılanlarla kurduğu iletişim ve etkileşimi çok önemlidir. Eğitimcinin kavramsal ve teorik açıklamaları, yorumsal, kişisel tartışmalar (nesnel ve bilimsel olmayan) öneriler karmaşık ve uzun açıklamaları seçmemelidir. Özellikle günlük hayatını ilgilendiren ve güncel uygulamalar ve yaşanan yenilikleri tercih etmelidir(Fındıkçı, 2000 :262).

3.6.1. Eğitimin Gerçekleştirileceği Düzeyi

Mesleki bilgi, kişiler arası ilişki kurabilme becerisi veya karar verebilme yeteneğinin geliştirilmesine yönelik eğitim programları üç düzeyde olabilir. (Sabuncuoğlu,200:126)

a. Temel bilgileri verme (başlangıç bilgileri)
b. Beceri kazandırma (uygulamaya dönük)
c. Soyut düşünmeyi geliştirme (gelişmeye dönük)

İlk düzeyde konuyla ilgili temel bilgiler verilir. İkinci düzeyde beceri kazandırma söz konusudur. Bu da belirlenmiş alan ve çalışma alanında doğrudan uygulamayla gerçekleşir. Üçüncü düzeyde ise temel beceri ve kazanılan becerileri kullanarak daha üst düzeyde işlem yapabilme gelişmesi kazandırılır. Bu amaçla eğitim programının hangi düzeyde verileceği önceden planlanması ve hazırlanması önemlidir. Daha sonra bu düzeylere göre eğitim programı gerçekleştirilir.

3.7. EĞİTİMİN UYGULANMASI

İşletmelerde gerçekleştirileceği eğitimi hangi yollarla yapılacağına kararlaştırılması gerekmektedir. İki yolla eğitimin gerçekleştirilmesi mümkündür. İş başında eğitim ve iş dışında eğitim. . (Sabuncuoğlu,2000:127).

Eğitimin uygulama aşamasında belli başlı faktörler göz önünde tutularak karar verilir. Bu faktörler; eğitime katılacak olanların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği gibi unsurlardan oluşur. . (Sabuncuoğlu,2000:127).

3.7.1. İşbaşı Eğitimi

İşletmelerde işbaşı eğitimi uygulaması, işçinin çalışmasını aksatmadan (yaptığı işi bırakmaksızın) çalışırken eğitilmesi esasına dayanır. Yani çalıştığı ortamdan koparmadan eğitilmesi amaçlanır. Örneğin bir otel işletmesinde bir komi, şef garson yönetiminde komi olarak çalışırken ayrıca bir garsonun yapması gereken işleri öğrenmesi ve daha sonra garsonluk mesleğine geçmesi örnek verilebilir.

İşbaşında eğitim, deneyimli bir yöneticinin rehberliğinde çalışanların işle ilgili görevlerini daha iyi yapabilmesini sağlamak için verilen eğitimdir.(Sabuncuoğlu,2000:129)

İşbaşında eğitimin katkıları şöyle özetlenebilir:

- İşi yaparak öğrenmek en etkili ve en verimli sonuçlar verir.
- Yöneticinin gözetiminde yürütüldüğü için eğitilen öğrenmek için daha ciddi çaba gösterir.
- Eğitim sırasında iş ortamının gerçekleri yaşanır ve gerçek araçlar kullanılır.
- Öğrenme sırasında hatalar yapılabilir, ancak her hata bir tecrübe kazandırır.

- Öğrenilen şeylerin hemen uygulanması eğitileni motive eder.
- Belki de hepsinden önemlisi eğitim giderlerinin en düşük, en ucuz olduğu yöntemlerdir . (Sabuncuoğlu,2000:129).

İşbaşında uygulanan eğitim yöntemleri kısaca verilmesi gerekirse şöyle özetleyebiliriz:

3.7.1.1. Yönetici Gözetiminde Ya Da Bir Üste Bağlı Eğitim Çalışması

Bu yöntemde işçi, görevini yerine getirirken karşılaştığı sorunları çekinmeden üstüne sorabilmesi, yöntemin tipik özelliğidir. Burada üstün görevi danışmanlık ve rehberlik etmektir. Fakat burada üst her şeyi kendi denetimine almaması, aslında bazı fikirlerinin söylemesi yeniliklerinin ortaya koyabilmesi için fırsat vermelidir.

3.7.1.2. Yetki Devri Yoluyla Eğitim (Yetki Göçerimi)

Bu eğitim yönteminde astlara belli yetkiler vererek üstün olmadığı (seyahat, hastalık, tatil vs.) dönemlerde vekalet etmesi, bu eğitim yönteminin uygulamasıyla astın deneyim kazanması, işbirliği anlayışını kazanması, denetleme değerlendirme yeteneklerinin kazanılması amaçlanmaktadır.

3.7.1.3. İş Değiştirimi

İşbaşında eğitimin sıkça kullanıldığı bir yöntemdir. İş değiştirimi, bir çalışanın kendi çalıştığı alanından farklı bir alana yönelik eğitilmesi işletme çalışanına farklı vasıflar kazandırarak o alandaki çalışanın işletme kendi iş görenine yaptırarak açığı kapatması diyebiliriz.

3.7.1.4. Örnek Olay Çözümü

Uygulamaya yönelik bir eğitim çalışma yöntemidir. Burada eğitilen olayları canlı ve deneyerek, yaşayarak olayın farklı boyutlarını görerek eğitilir.

3.7.1.5. Rol Oynama Yöntemi

Bu yöntemde belirlenmiş sorun davranış ve eylemler aracılığıyla ortaya koyarak çözümlemeye çalışılır. Burada rol alan kişiler kendilerini başka kişilerin yerine

koyarak probleme farklı açılardan bakma imkanına sahip oluyorlar. Ayrıca konuyla ilgili kendi ilgi ve tutumlarını tanımış oluyorlar.

3.7.1.6. Davranış Eğitim Yöntemleri

Çalışma ortamında iletişimin zayıflaması, gruplar arası çatışma yaşanması çalışanların güdülenme eksikliği gibi sebeplerle kurum yöneticileri çalışanların değişmesine olan gösterdiği ilgileridir.

3.7.1.7. Staj Yolu İle Eğitim

Çalışanın belli bir konuda belirlenen zaman kapsamında uygulama şeklinde çalıştırarak hem konuyla bilgilendirmek hem de kendini geliştirmesini sağlama amacıyla işverene bağlı ücretsiz çalışan elemandır.

3.7.1.8. İş Rotasyonu Yoluyla Eğitim

Genellikle alt kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan bir yöntem olan iş rotasyonu, bireyin daha etkili olarak görevlerini yürütebilmesi amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş deneyimi kazandırmak için tasarlanmaktadır (Bingöl, 1998 : 218).

3.7.1.9. İşe Alıştırma Yolu İle Eğitim

Yeni işe başlayan bir işçiye kurumu, kurumda çalışan bölümleri, çalışan kişilerin tanıtılması ve yeni ortam ve göreve uyum sağlaması olarak özetleyebiliriz.

3.7.1.10. Bilgisayar Destekli Eğitim

Çağımızın gereği hem daha hızlı hem de daha kaliteli bir çalışma sistemi ve üretim vurgulanmaktadır.

3.7.2. İş Dışında Eğitim

Kurum dışında ve mesai saatleri haricinde yapılan eğitimlerdir. İş dışı eğitimin en belirgin özelliği teorik olarak yapılmasıdır. Geniş perspektifle genel ilke ve kuralların verildiği bir eğitim tekniğidir.

İş dışı eğitimi ekonomik açıdan ele alırsak kurum içinde maliyeti yüksek olmaz, ama kurum dışı özellikle yurtdışında eğitim amacıyla çalışan gönderilecek olursa maliyeti çok yüksek olur. Fakat eğitim grup halinde toplu yapılacağı için bireysel eğitimden ucuz olacaktır.

Çalışanlara farklı işle bağlantılı olanlar ve konularda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandıracak iş dışı eğitim yöntemleri içinde önemli olarak görülen birkaç yönteme burada özetle ele alınması gerekir.

3.7.2.1. Konferans

Yetkili uzman kişi tarafından bir konuda geniş dinleyici kitlesine bazı kaynaklardan anlatım yoluyla aktarması şeklinde yapılan eğitim yöntemidir. Örneğin: Motivasyon ve verimlilik konusunda işletme dışında eğitim almaya gelen yönetici veya ilgili kişilere belirli bir süre içinde bilgi verirler. Bu yöntem klasik bir yöntemdir. Dinleyici konuya doğrudan katılamaz. Anlatan aktif, dinleyici pasif durumdadır. Dolayısıyla tek yönlü bir iletişim söz konusudur. Geribildirim yoktur. Ama forum ve panellerin birinci kısmında oturumu yöneten kişi konuyla ilgili genel bilgi verir. İkinci kısmında dinleyici soru sorabilir ve konu çift taraflı tartışılabilir.

3.7.2.2. Seminerler

Seminerler belli kuruluşlar, örgütler ve üniversiteler tarafından düzenlenen belli mesleki ve teknik konuların eğitime katılan kişilere kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu eğitim yöntemi birkaç gün süreli olup seminerin son kısmında katılanların soru sormaları ve önerilerine açılır. Bu eğitim programına özellikle orta düzeyde yöneticiler ve ilgiler katılır.

3.7.2.3. Kurslar

Mesai saatleri dışında düzenlenen kurslar daha uzun süreli eğitim çalışmalarıdır. Birkaç haftadan birkaç yıla kadar zaman aralıkları farklı olmak üzere düzenlenebilir. Farklı düzeyde düzenlenen kurslar alt gruplarda toplanabilir.(Sabuncuoğlu,2000:138)

- İşçi düzeyinde düzenlenen kurslar (fiziksel yetenek, okuma-yazma kursları, iş güvenliği, işçi sağlığı, sivil savunma vs.) konularda yararlı bilgiler verilir.
- Çırak düzeyinde düzenlenen kurslar (kalifiye eleman yetiştirmek üzere çıraklık kursları düzenlerler).
- Eğitimcilerin eğitim kursları.
- Orta ve üst kademe yöneticiler düzeyinde düzenlenen kurslar (bu kursların amacı endüstriyel alanda oluşan sürekli değişmelere uyumu hızlandırmak, yöneticileri kendilerini yenilemeye çağırmak ve yeni koşullara göre hazırlamaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için ekonomik, teknik, sosyal sorunlar üzerinde çalışmalar yapılmakta ve özellikle personel yönetimi, organizasyon, insancıl ilişkiler, haberleşme teknikleri ve yeni yöntemlere ilişkin geniş bilgi verilmektedir . (Sabuncuoğlu,2000:138).

3.7.2.4. Örnek Olay Yöntemi

Temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir yaşanılan gerçek sorunu tamamen ayrıntıları ile bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektir. Bu şekilde bu çalışmaya katılan yönetici adaylarının bir durumu analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme farklı düşünce ve görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılarak geniş perspektife sahip olmalarına çabalanır.

3.7.2.5. Rol Oynama Yöntemi

Belirlenmiş bir problemle ilgili hazırlanmış roller programa katılan bireylere dağıtılır ve ona göre olaya yaklaşılarak, tartışarak soruna çözüm yolları aramaları, sanalda olsa yüzleşemedik durumlarda yüzleşerek istenen davranışları kazanmaya hazırlama yöntemi de diyebiliriz.

3.7.2.6. İşletme Oyunu Yöntemi

Eğitime katılan her üyeye hayali bir şirketin temsilcisi rolü verilir. Bu temsilcilere şirkete ilişkin bilgi ve belgeler de verilir ortaya atılan sorunla ilgili kararlar almaları ve kendi aralarında şirket adına ilişki kurmaları istenir. Böylelikle katılanlar gerçek iş yaşamına ve çevre ilişkilerine varsayımlara dayanarak alıştırılır. Ancak bu yöntemin oldukça pahalıya mal olması, varsayımlara göre alınan kararların gerçek iş yaşamına her zaman uygun düşmemesi ve sadece üst düzeydeki yönetici personelin yetişmesinde kullanılabilir olması yöntemin sınırlarını ve yetersizliklerini belirler (Sabuncuoğlu, 2000 : 141).

3.7.2.7. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

a. **Multimedya eğitim:** Bu eğitim, görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektir.

b. **Bilgisayar destekli eğitim :** Bilgisayar, öğrenmeye etki sağlar ve bilgileri analiz ederek geribildirim gerçekleştirir. Bilgisayarlı eğitim, lazer diskler. CD Rumlar ve interaktif video ve internet kaynaklı eğitim kullanmakla daha karmaşık olmaktadır.

c. **Uzaktan eğitim :** Coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından personeline yeni ürünler, politikalar, prosedürler, beceri eğitimleri konularında bilgi aktarmak amacıyla kullanılır. Bu eğitim iki yönlü iletişim şeklinde gerçekleşir. Burada telefon, kişisel bilgisayar kullanılarak E-mail ile veya video telekonferans sistemiyle iletişim kurabilirler. Eğitilenler anında eğiticiye sorular yöneltebilirler. Uzun süreli eğitimlerde sertifika bile verilebilir (Sabuncuoğlu, 2000 : 142-3).

Gerek kurum içinde gerekse kurum dışında yapılacak eğitimlere karar vermek için temel kriter, eğitimde kazanılacak bilgi ve becerilerin kurum kültürüne kazandırılması, kurum çalışanlarına yansıtılmasıdır. Dolayısıyla kurum dışında yapılan eğitimlere katılan personelin yakından denetlenmesi, eğitim sonuçlarının yapılacak bir toplantı ile mutlaka ilgili kişilerle paylaşılması sağlanmalıdır (Fındıkçı, 2000 : 264).

Eğitim uygulamalarının başarıya ulaşması için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şunlardır : (Fındıkçı,2000: 265-6).

- Eğitim gündeminin katılımcıların ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanması gereklidir.
- Eğitim konuları, gerçekten gerekli, önemli ve sonuçları uygulanabilir olmalıdır.
- Eğitim uygulamalarının türü çok dikkatlice belirlenmelidir. Seminer, konferans, panel, 2-3 günlük eğitim programı, kurs ve benzeri etkinliklerden hangisine ihtiyaç duyulduğu bilinmelidir.
- Eğitimcinin seçimi ve özellikleri titizlikle belirlenmelidir.
- Eğitim ortamının havadar, rahat ve öğrenmeye müsait çevresel koşulları içermesi gereklidir.
- Eğitimin nihai amacı kişilerin davranışlarında değişim oluşturmaktır. Bunun için kişilerin motivasyonu yüksek tutulmalıdır.
- Eğitim çalışması yaparak-yaşayarak öğrenme ilkesine dayandırılmalıdır ki, öğrenilenlerin kalıcılığı arttırılsın.
- Kurumun kendisine has bir eğitim kültürü anlayışı ve uygulama mantığı gelişmeli ve yerleşmelidir.
- Mümkün olduğunca kurum içinden eğitim yapılabilecek kişiler yetiştirilmelidir.
- Eğitim uygulamaları sadece uygulama sırasında değil, verilen ilgilerin başka ortamlarda da kullanılmasını sağlamak.
- Eğitim uygulamalarının temel hedefi bireysel gelişim sağlamaktır.
- Eğitim uygulamaları, öğrenme merakı, öğrenme hevesi ve öğrenme isteği uyandırmalıdır.
- Eğitim uygulamalarında katılanlara bir şeyler öğretmek değil, katılanların bir şeyler öğrenmesi esas alınmalıdır. Diğer bir ifade ile eğitim etkinliğinin merkezinde öğretenler değil öğrenenler yer almalıdır.
- Eğitim uygulaması aktif katılımı mutlaka sağlamalıdır.

- Aktif bir eğitim için içeriğin sıkıcı olmaması, zengin olması örnek olaylara, canlandırmalara yer verilmesi gereklidir.
- Tüm eğitim uygulamaları yıllık ve aylık planlar halinde programlanmalıdır. Gelişi güzel eğitim uygulamasına yer verilmemelidir.
- Tüm eğitim programlarının amacı kişilere sürekli ve sistemli öğrenme alışkanlığı kazandırmaktır.
- Eğitim uygulamaları kişilere nelerin öğrenileceğinden çok, nasıl öğrenileceğini aktarmalıdır. Kısacası eğitim uygulaması, konu ne olursa olsun kişiye yakın ve uzak çevresinde yer alan ve çeşitleri giderek artan bilgi kaynaklarından en etkin biçimde yararlanması alışkanlığını kazandırmalıdır.
- Eğitim çalışması, konu ne olursa olsun kişinin başta kendisine olmak üzere soru sormasına olanak verilmelidir. Kısacası eğitim etkinliği, kişilerin sorgulama güçlerini, meraklarını, inceleme, analiz etme yeteneklerini harekete geçirmeli, onları kalıpçılıktan uzaklaştırmalı, yaratıcılıklarını körüklemelidir

3.8. EĞİTİM PROGRAMININ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitim programının uygulanmasıyla ilgili olarak yapılan değerlendirmeler bir yandan adayların durumunu diğer yandan da programın yeterliliğini ortaya koyabilmelidir. İşletme yönetimince uygulanan eğitim programlarının belirlenmiş standartlara ulaşma derecesinin araştırılması gerekir. Bu standartlar, işletmedeki görevlilerin kapasiteleri ile sınırlandırılmış ve üst yönetimce belirilenmiş standartlar olarak belirtilebilir (Aldemir,., Atayol, Budak, 2001 : 190).

Diğer bir deyişle değerlendirme, eğitim sürecine katılan kişilerin ulaştıkları düzeyler ile eğiticilerin ve işletmenin değerlendirilmesini içerir. Değerlendirme için kullanılabilecek araçlar, "soru formları" ve "grup tartışmaları"dır. Seminer ya da kurslara katılanlara dağıtılan soru formlarında; eğitimin yerinin fiziksel konumu tartışılabilir; konuşmacılar hakkında izlenimler elde edilebilir; eğitimde yararlı görülen konuların soruşturması yapılabilir ve eğitime katılan kişilerin geleceğe yönelik düşünceleri öğrenilebilir. . (Aldemir,., Atayol, Budak, 2001 :191).

İnsan kaynaklarındaki tüm etkinliklerde olduğu gibi eğitim etkinliğinin de sonuçları değerlendirilmelidir. (Fındıkçı,2000:274)

Eğitimin türü ne olursa olsun, ister bir saatlik bir seminer, isterse bir yıl süren bir ders olsun, eğitimin hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı mutlaka belirlenmelidir. Bir kısım eğitimciler bu konuda anlaşılması zor bir tavır sergilemektedirler. Bu görüşe göre eğitim verilir, alan alır almayanı zorlamak doğru olmaz. Bu ilk bakışta doğru olsa bile bilgi toplumuna geçtiğimiz günümüz koşullarında doğru olmamaktadır. Çünkü eğitim, ciddi bir iştir. İhtiyacın belirlenmesi, planlamanın yapılması, eğitimin gerçekleştirilmesi; göstermelik çalışmalar olarak yapılmadığından gerçekten çok olumlu sonuçlara varıldığı görülecektir. Çağımıza damgasını vuran bilgi, ticarette öne çıkan rekabet hızı rakiplerden önde olmayı gerektiriyor. Bu önderlikte eğitim çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca eğitim, zaman, para ve emek harcamak demektir. Böylesine önemli olan bir yatırımın sonuçları uzun vadede davranışa dönüşmektedir. Ancak eğitimin hemen sonunda yapılacak küçük sorgulamalar, küçük uygulamalar ile eğitim hedeflerinin ne kadar gerçekleştiği belirlenebilir . (Fındıkçı,2000:274).

Eğitim programı tamamlandıktan sonra eğitim amaç ve hedeflerine ulaşma derecesi objektif bir şekilde değerlenmelidir. Değerlemenin objektif olabilmesi için bazı kriterler olmalıdır. Bu kriterler iç kriterler ve dış kriterler olarak ikiye ayrılır.

3.8.1. İç Kriterler

Eğitimin değerlendirilmesinde kullanılan iç kriterler eğitimin içeriği ile ilgilidir. İç kriterlerin kullanıldığı değerlendirme eğitimden hemen sonra yapılır. İç kriterler tepki ve öğrenme olarak ikiye ayrılır:(Şencan, Erdoğmuş, 2001:143).

A. Tepki : Eğitim programı hakkındaki eğitime katılanların görüş ve duygularını yansıtmalarıdır. Eğitim sırasında kullanılan malzemeler, eğitimcilerin yeterliliği, konuların anlaşılır olup olamadığı, eğitimin yeri ve zamanı gibi hususların değerlenmesi tepki değerlenmesini oluşturur . (Şencan, Erdoğmuş 2001:143).

Eğitim Değerleme Formu

Eğitim Adı : .....

Eğitim Tarihi: .....

Eğitimin Adı : .....

Eğitim Yeri : .....

Süre : .....

Değerlemeyi lütfen aşağıdaki kriterlere göre yapınız: (Size uygun gelen kutucuğu işaretleyiniz).

Çok iyi : 4 İyi : 3 Orta : 2 Yetersiz : 1

A. Eğitimin Konusu :

	4	3	2	1
1. İçerik				
2. Beklentileri karşılama düzeyi				
3. Örneklerin ve uygulamaların çeşitliliği				
4. Bireysel gelişme katkısı				

B. Eğitimin Malzemesi :

	4	3	2	1
1. Eğitim notları				
2. Görsel malzeme				

C. Eğitmen :

	4	3	2	1
1. Konu hakkında bilgisi ve konuya Hakimiyeti				
2. Konuyu sunuş biçimi				
3. Katılımcılarla iletişim kurabilme yeteneği				

D. Eğitim Ortamı .

	4	3	2	1
1. Oturma düzeni				
2. Ses yalıtımı				
3. Havalandırma				
4. Işık düzeni				

E. Eğitim Organizasyonu :

	4	3	2	1
1. Eğitimden zamanında haberdar oldunuz mu ?				
2. Ulaşım				
3. İkram				
4. Konaklama				

	4	3	2	1
F. Eğitim Süresi :				

Form:1 Eğitim Değerleme Formu
(Sabuncuoğlu, 2000 : 146)

Eğitime katılanlar tarafından yukarıdaki form doldurularak programı uygulayan eğitimcilerin konunun uygulama, uygulandığı ortam, süre, eğitimde kullanılan malzeme vs. konuyla ilgili katılımcıların düşüncelerinin alınması amaçlanmaktadır.

B. Öğrenme: Öğretilenleri katılanların öğrenme derecelerini belirlemeye yöneliktir. Eğitim sırasında aktarılan bilgi ve becerinin kazanılma düzeyini ölçme öğrenme değerlemesidir. Öğrenme değerlemesi yaparken eğitimden kazanılacak bilgi ve beceri kısa sürede kazanılacak türdendir. Uzun zaman içinde ortaya çıkacak bilgi ve beceri kazanımını ölçme bu değerleme kriterinin konusu değildir. . (Şencan, Erdoğmuş,2001:144).

3.8.2. Dış Kriterler

Eğitim programlarının değerlendirilmesinde yararlanılan dış kriterleri iki başlıkta toplamak mümkündür (Davranış ve Sonuç):

A. Davranış : Eğitim sonucu iş davranışlarında görülen değişiklikler bu guruba girer. Eğitime katılanların iş ortamına döndükleri zaman eğitimde kazandıklarını uygulamaya aktarabilmelerinin ölçülmesidir.

B. Sonuçlar: İşletme düzeyinde eğitimin kazandırdıklarının ölçülmesi ise sonuçları ortaya koyar. Maliyetle ilgili davranışsal sonuçlar (verimlilik, kalite, iyileştirme, gb.) değerlemede kriter olarak alınmaktadır.

Eğitim programını değerlendirirken aşağıdaki kaynaklardan yararlanılabilir:

- Eğitim programıyla ilgili kişilerin program ve sonuçları hakkındaki genel izlenimleri ve değerlendirmeleri.
- Yönetici ve danışmanların raporları
- Alt kademe yönetici ve ustabaşıların eğitime katılanlarla eğitime katılmayanları gözlemleri ve değerlendirmeleri.
- Eğitime katılanların gözlenebilir davranışları.
- Eğitim programı sonrası testlerde aldığı sonuçlar.
- Eğitime katılanlarla yapılan mülakatlar.
- Eğitime katılanların doldurdukları anketler.

- Eğitime katılanların eğitim programı öncesi ve sonrasının ölçülmesi (Şencan, Erdoğmuş, 2001 : 144).

Eğitimin değerlendirilmesi ve işlevsel sürecinin izlenmesinin nasıl yapılacağı tespit edildikten sonra eğitim programının uygulanmasına geçilir.

3.9. KİŞİSEL GELİŞİM VE HAYAT BOYU ÖĞRENME ANLAYIŞININ YERLEŞTİRİLMESİ

İşletmelerin eğitiminin temelinde kişisel eğitim amacı yatmakta ve bu eğitim sonucunda bireylerin kazandığı bilgi ve becerilerden işletmenin yararlanması amacı güdülmektedir. Buradaki temel amaç kişisel gelişim ve hayat boyu öğrenme alışkanlığının yerleştirilmesidir. Eğitim programının uygulanması konusunda paralel olarak eğitim üzerinde durmak bir kez daha eğitim gereği ve önemini vurgulaması için yararlıdır.(Fındıkçı,2000:276)

Günümüzde herkes tarafından klasik eğitim anlayışının günün ihtiyaçlarının karşılamaya yetersiz kaldığından kullanılan ve neredeyse herkesin inandığı ve yaşadığımız çağın toplumsal yapısına verilen ad "Bilgi toplumu"na geçiş geleneksel eğitimin hedef, yapı ve uygulanışında değişiklikler getirmiştir. Program merkezli eğitim yerine öğrenen merkezli eğitim programı, bilgi öğretme yerine bilgi araştırma ve bilgiye ulaşma yol ve metotlarını aktarma önem kazanmıştır. . (.(Fındıkçı,2000:277).

Günümüzde hızla bilgi artışı ve buna uyum sağlama ihtiyacını göz önüne alarak iş görenlerin kendi kişisel gelişim eğitim planlarını hazırlamaları ve kendi eğitim alanlarını belirlemeleri dolayısıyla hayat boyu öğrenme ilkesinin alışkanlık haline getirmeleri gerekmektedir. Tabii sadece kişilerin bireysel çabaları yeterli olamamakta, bireysel çabaların yanında kurumsal destek, imkan ve hatta bu tür faaliyetlerin yürütülmesi ve bireylerin kişisel gelişiminin sağlanabilmesi için ortam oluşturmaları kurum olarak bazı faaliyetler tertiplemelerle hayat boyu öğrenmeye çalışanları teşvik edilmeli ve yöneticilerin bu hususta model olmaları gerekir. Amaç bireyin çevreye uyumunu sağlamak ve öğrendiklerini eyleme dönüştürmesi, yani davranışa yansıtılmasıdır.

Eğitim ve geliştirmenin işletmeler açısından önemi kavrandıktan sonra işletmelerde iş analizi yapılarak işe alınan personele hizmet öncesi eğitim yada

oryantasyon (uyum) eğitimi vererek ilk günden itibaren kurumlar tarafından eğitilmesi gerekir. Bu bölümde eğitim ve geliştirme çalışmalarına kavramsal nitelikte giriş yapılarak kapsamı ve niteliği uygulama düzeyine kadar anlatılmaya çalışıldı. Dördüncü bölümde bir hizmet işletmesinde yapılan bir uygulama, uygulama yapılan kurumdaki eğitim etkinliği ile ilgili bilgiler, uygulama sonucu ve öneriler yer almaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR HİZMET İŞLETMESİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME ETKİNLİĞİNİN SAĞLAMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1.UYGULAMANIN ÖNEMİ, AMACI VE KAPSAMI

Çalışmada Türkiye'nin en büyük holding topluluğunun bir üyesi olan üretim ve hizmet işletmeleri (mağazacılık) alanında faaliyet gösteren Türkiye'nin önemli şirketlerinden birinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin incelemesi ve bu faaliyetlerin uygulamasına ilişkin bir uygulama çalışması yer almaktadır.

Çalışmanın ilk aşamasında, uygulamanın önemi, amacı, kapsamı ve metodolojisi sunulmuştur. İkinci aşamada ise, araştırma yapılan şirket ile ilgili elde edilen bilgiler araştırılmıştır. Üçüncü ve son bölümde çalışma sonucunda elde edilen bilgileri doğrultusunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş hayatında amaçların gerçekleştirmede ne düzeyde uygulanıp uygulanmadığını yaşanılan sorunlar ve bu sorunların çözümü için test edilerek bir model önerisi sunulmuştur.

Uygulamanın yapıldığı şirket, isminin kullanılmasını istemediğinden, hizmet işletmesi olarak bir isim kullanılmıştır.

4.1.1.Uygulamanın Önemi

Günümüz şartlarında işletmecilik ve amansız rekabet ortamında hem rekabette olabilmek ve hem de işletmenin gelişerek büyümesi için iyi yetişmiş yaratıcı, üretici ve eğitilmiş insan gücüne ihtiyacı vardır. Bu nedenle personelin eğitilmesi zorunlu olmaktadır. Özellikle Türkiye'deki gelişmekte olan şirketlerin gelişimi globalleşme ortamında rekabet edebilme ve dünyaya açılabilmeleri için eğitim ve geliştirmenin önemi artmaktadır.

İşletmelerin insan kaynakları birimi tarafından farklı önem ve nitelikte uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri nedeniyle değişiklikler göstermektedirler.

Günümüzde, kurumlar tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetleri için bütçelerinden belli miktarlarda payı ayırmaktadırlar. Fakat eğitim için ayrılan pay ile sağlanan fayda arasında doğru bir paralellik görülmemektedir. Kurumlar eğitim ve geliştirme sürecini daha etkin bir duruma gelebilmesi için bu süreci takip ediyorlar. Eğitim ve geliştirme bu nedenle çok önemli yer edinmektedir.

Bu tez çalışmasıyla yapılan uygulamada Türkiye'nin en büyük işletmesi konumunda ve hizmet işletmesi alanında faaliyet gösteren bir şirkette uygulanmakta olan eğitim ve

geliştirme etkinliği farklı aşamalarında ortaya çıkan sorunların belirlenerek, bu sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirerek, diğer kurumların bu konudaki yapacakları çalışmalarına ışık tutması hedeflenmiştir.

4.1.2.Uygulamanın Amacı

Bu uygulamanın amacı hizmet sektöründe faaliyet gösteren Türkiye'deki mağaza zincirlerinden en önemli mağazacılık işletmesi olan hizmet işletmesinde çalışanların eğitilmesi kapsamında eğitim ve geliştirme etkinliğinin tekrar yapılandırılması ve daha iyi yürütülmesi, şirketin eğitim düzeyinin yükseltilmesine yönelik model ve öneri geliştirmektir.

Bu kapsamda kurumun eğitim ve geliştirme etkinliğinin tüm aşamaları ortaya konarak, personellerin eğitim ve geliştirme çalışmaları hakkında görüşleri alınarak eğitimin personel üzerindeki etkisini gözlemleyip beklentilerini araştırmaktır. Ayrıca karşılaşılan sorunların ve bu sorunlarla ilgili yapılan olası yanlışlar üzerinde fikir alışverişinde bulunarak problemlere çözüm önerileri getirilmeye çalışmaktır. Bu şekilde son zamanlarda önemi her kes tarafından fark edilen ve üzerinde durulan eğitim konusuna düzenli bir biçimde nasıl olması ile ilgili bir ortaya konulamaya çalışılmıştır.

4.1.3.Uygulamanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada Hizmet işletmesinde (mağazacılık sektöründe) eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında yapılan çalışmalar ele alınmıştır. Bu örnek olay çalışmalarıyla ilgili bilgiler, şirketin eğitim ve geliştirme uygulamaları takip edilerek şirketin insan kaynakları birimi ve şirketteki konuyla ilgili yetkililerle yüz yüze görüşmeler yapılarak, dokümanlar ve veriler incelenerek derlenmiştir.

Ayrıca, bu araştırmada yer alan anketin kapsamı mağazada çalışanlar ve bu kapsam içinde yer alan 122 denek örneklem olarak tespit edilmiştir. Deneklerden tümü anketi yanıtlamıştır. Bu oranın örneklem kapsamı temsil edici nitelikte olduğu düşünülerek istatistik analizler yapılmıştır. Deneklerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin görüş ve beklentilerini, konuyla ilgili sorun ve yanlışlıkların neler olduğu tespit edilerek, bunların yok edilmesi için getirilen çözüm önerileri tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Bu bakımdan çalışma sonucu elde edilen bilgiler incelenen kuruma has ve ait olmakla diğer kurumlara konuyla alakalı fikir vermekte ve farklı bir vizyon sunmaktadır. Özellikle sorunların belirlenmesi, model ve önerilerle işletmelerin eğitim etkinliklerine ışık tutacaktır.

4.2.UYGULAMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışma dokuz hipotez aracılığıyla uygulamaya aktarılmıştır.

Bu hipotezler aşağıdaki gibidir:

1-Reyon görevlileri müşteriyle iletişimleri konusunda yeterli mesleki bilgi ve beceriye sahip değildirler.

2-Müşteriyle kurulan iletişim iyi düzeyde değildir.

3-Verilen eğitim yeterli değildir.

4-Verilen eğitimlerin çoğu iş başı eğitimlerle sınırlıdır.

5-Verimlilik, motivasyon ve kalitenin arttırılması konusunda çalışanlar yeterli düzeyde bilinçli değildirler.

6-Çalışanlar eğitim ve geliştirme konusunda bilgi sahibidirler ve eğitimin kişisel gelişmeleri açısından önemli olduğunun farkındadırlar.

7-Şirket içi ve dışı eğitim olanakları yeterli değildir.

8-Şirket içi ve dışı eğitim konularına katılımlar olumlu algılanmaktadır.

9-Eğitim ihtiyacı belirleme yöntemi çalışanlar açısından olumlu algılanmıyor.(Gerekli ihtiyaçlarını ortaya koymadığını verir)

Bu hipotezler SPSS Windows 9.0 yöntemiyle değerlendirilmiştir. Hipotezlerden ilk altı tanesi; kurum çalışanları ilgili soruları boş bıraktığı için değerlendirmeye tabi tutulamamıştır. Ancak çalışmada, değerlendirmeye tabi tutulamayan hipotezlerin ilk dört tanesiyle ilişkili olarak, kurum çalışanlarına müşteri ilişkileriyle ilgili on üç soru sorulmuş ve bu sorular merkezi dağılım ölçülerine göre istatistiki açıdan değerlendirilmeye çalışılmıştır. Son üç hipotez ise, SPSS Windows 9.0 yöntemiyle çapraz tabloları çıkartılarak değerlendirilerek yorumlanmıştır.

4.3. UYGULAMANIN METODOLOJİSİ

Bu uygulama hizmet işletmesinde yürütülen sistemli eğitim ve geliştirme sürecinin nasıl olması ile ilgili gözlem, görüşme, doküman inceleme ve anket yöntemleri ile bilgi toplanmıştır.

Çalışmamızın teorik bölümlerinde insan kaynakları yönetimi üzerinde durulup, eğitim ve geliştirme alanının detaylarıyla incelenerek, teorik bölümündeki ele alınan konuların hizmet işletmesindeki örnek olay uygulamasına temel oluşturulmaya çalışılmıştır.

Tezin teorik kısmında kullanılan bilgiler aşağıdaki kaynaklardan elde edilmiştir.

1-Konuyla ilgili literatür taraması yapılması,

2-Kurum/ kuruluş,kütüphaneler ve üniversitelerden bilgi alınması

3-İnsan kaynakları yönetimi, eğitim ve geliştirme konularında eğitimlere katılması,

4-Şirket ve Holding insan kaynakları bölümünün konularla alakalı yayın ve eğitimi

Bu uygulama çalışmasında izlenen aşamalar şu şekildedir.

1) Şirketi ziyaret ederek, uygulama çalışması ile ilgili gerekli yöneticilerle ön görüşme yapılması ve bilgi alınması,

1.1) Şirket faaliyetlerinin incelenmesi,

1.2) Konuyla ilgili insan kaynakları birim yöneticileriyle görüşerek, şirketin eğitim ve geliştirme faaliyetleri hakkında bilgi alınması,

1.3) Şirkete bağlı mağazacılık bölümünün eğitim uzmanıyla görüşerek, konuyla ilgili yürütülen çalışmaların incelenmesi,

2) Tüm bu araştırma aşamasından sonra, anket çalışmasıyla eğitimin çalışanlar üzerindeki etkisini görmek, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden ne tür fikir ve beklentilerinin tespit edilmesi,

3) Bu konu üzerine şirketin yürüttüğü eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde ne gibi problemler olduğunun tespit edilerek, önerilerde bulunulması,

4) Problemler tespit edildikten sonra, bu problemlerin çözümüne ilişkin bir model önerisinin geliştirilmesi,

Anketler, çalışanlar tarafından doldurulmadan önce, kurumla ilgili bir ön çalışma yapılmış ve bu çalışmada aşağıdaki sorular sorulmuştur:

1) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yürütülmesine ilişkin sorumlu kişinin organizasyon içindeki yeri ve unvanı?

2) Eğitim biriminin organizasyon içindeki yeri nedir ve bunu şematik olarak nasıl gösterebiliriz?

3) Şirketin vizyonu, misyonu ve hedefleri var mı?

4) Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyacı nasıl ve hangi yöntemlerle belirlenmektedir?

5) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme programları nelerdir?

6) Şirketinizde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yararlanılan başlıca eğitim ve geliştirme yöntemleri nelerdir?

7) Eğitim verecek kurum ve/veya kişiler nasıl belirleniyor ve hangi kaynaklardan sağlanmaktadır?

8) Şu ana kadar uygulanan eğitim programları ve gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri sonuçları ne düzeydedir?

9) Yöneticilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin yaklaşımı nasıl?

10) Eğitim ve geliştirme faaliyetleri bütün personele uygulanıyor mu?

11) Geleceğe yönelik düşünceleriniz nelerdir.

4.3.1.Bilgi Toplama Aracı

Araştırmada bilgi toplama aracı anket olup, uygulama anketi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; 1-4 arasındaki kişisel bilgileri içeren sorulardan oluşmaktadır. Bunlar, anketi dolduranın cinsiyeti, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve unvanı gb. sorulardan oluşmaktadır.

İkinci bölümde , 5-16 arasındaki sorular çalışanların şimdiye kadar edindiği tecrübelere dayanarak müşterilerle olan ilişkileri ve bu konuda ne düzeyde beklenen yakın davranışlar sergiledikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, 17-33 arasındaki sorular uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin düşünceleri, kişisel beklentileri ve önerilerinin tespitine yönelik sorular sorulmak suretiyle özel bilgiler alınmıştır.

4.3.2.Anketin Uygulanması

Anket çalışmasına 122 denek seçilirken şirketin insan kaynakları yetkilisi ile görüşülerek ankete kasiyer, satış görevlisi, satış destek görevlisi, güvenlik görevlisi, ilk düzey yönetici, orta düzey yönetici, depo görevlisi, servis görevlisi, alınmıştır. Böylelikle anketin mağazada müşteriye hizmet veren tüm personele ulaşmaya çalışılmıştır.

4.3.3.Verilerin İşlenmesi

Verilerin bilgisayar ortamında SPSS Windows 9.0 programıyla değerlendirilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilirken frekans dökümleri, çapraz tablo analizleri yapılmıştır.

Ayrıca 33.soru açık uçlu olması nedeniyle verilen cevapların dökümü çıkarılmış ve alınan cevaplar kategorize edilerek tablo oluşturulmuştur.

4.4. HİZMET İŞLETMESİ MAĞAZALAR ZİNCİRİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME ETKİNLİĞİ

Şirkette eğitim ve geliştirme uygulamaları aşağıda sıralanarak verilmeye çalışılıştır.

4.4.1.Şirket Ve İnsan Kaynakları Departmanı Hakkında Genel Bilgiler

Eğitim ve geliştirme uygulamalarını örnek olarak alacağımız şirket mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalar kategorisine girmektedir.

Şirket anonim bir şirket olup, mağazacılık sektöründe faaliyet göstermekte ve faaliyet konusu müşterilerine kaliteli ürün satmaktır. Şirket kuruluşundan bu yana sürekli tüketiciye kaliteli ürünler sunmayı amaçlamakta ve müşteri memnuniyeti daima ön planda tutarak hizmet vermektedir.

Bunun için eğitilmiş personele sahip olmak ve kaliteyi yükseltmeği önemli görmektedir. Şirket hizmetlerinin tümü yurt içinde çeşitli İllerde sürdürmektedir.

İnsan kaynakları, birimlerinin kaliteli hizmet sunabilmesi ve personelin verimliliklerini en üst düzeye çıkarma ihtiyacı bu günkü rekabet şartlarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerini ön plana çıkarmıştır. Kurumun insan kaynakları birimi, yıl içerisinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerini , planlı bir biçimde yürütmektedir. Eğitim ve geliştirme çalışmalarını insan kaynakları birimi bünyesindeki eğitim bölümü yürütmektedir.

Uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yöneticilik(ilk-orta ve üst düzey yönetici), mağazacılık ve organizasyon, kurum kültürü, müşteri ilişkileri ve satış teknikleri, takım çalışması, başarı ve motivasyon, kalite eğitimleri, kişisel gelişim eğitimleridir.

Eğitim müdürlüğü, kimin hangi eğitime ihtiyacı olduğunu şube yöneticileri tarafından belirlendikten sonra, eğitimleri planlanmakta ve katılımcıları belirleyerek eğitimi uygulamaktadır. Bu şekilde yetersizlik duyulan ve ya daha iyi hizmet sunabilmek ve günümüz amansız rekabet ortamında ayak uydurabilmek için çalışanlara aktarılması gereken bilgileri aktararak, çalışanın gelişmelerinin sağlamaya çalışmaktadır.

Eğitim bölümünün eğitim salonu olarak kullanabileceği 7 salon bulunmakta. Ayrıca şirket dışı eğitimlere personeli yollayarak çalışanların iyi bir şekilde yetişmeleri için çaba göstermektedir.

Şirketin **vizyonu** Türkiye ve uluslar arası standartlarda bir alış veriş mağazalar zinciri olarak gelişmek, dinamik, üretken yenilenmeye açık, insana ve çevreye saygılı, dayanışmacı bir ekip ruhuna sahip, toplumda güvenilir ve saygın bir isim olmayı önemseyen bir anlayışla hizmetlerinden yararlananların yaşamlarının bir parçası olmaktır.

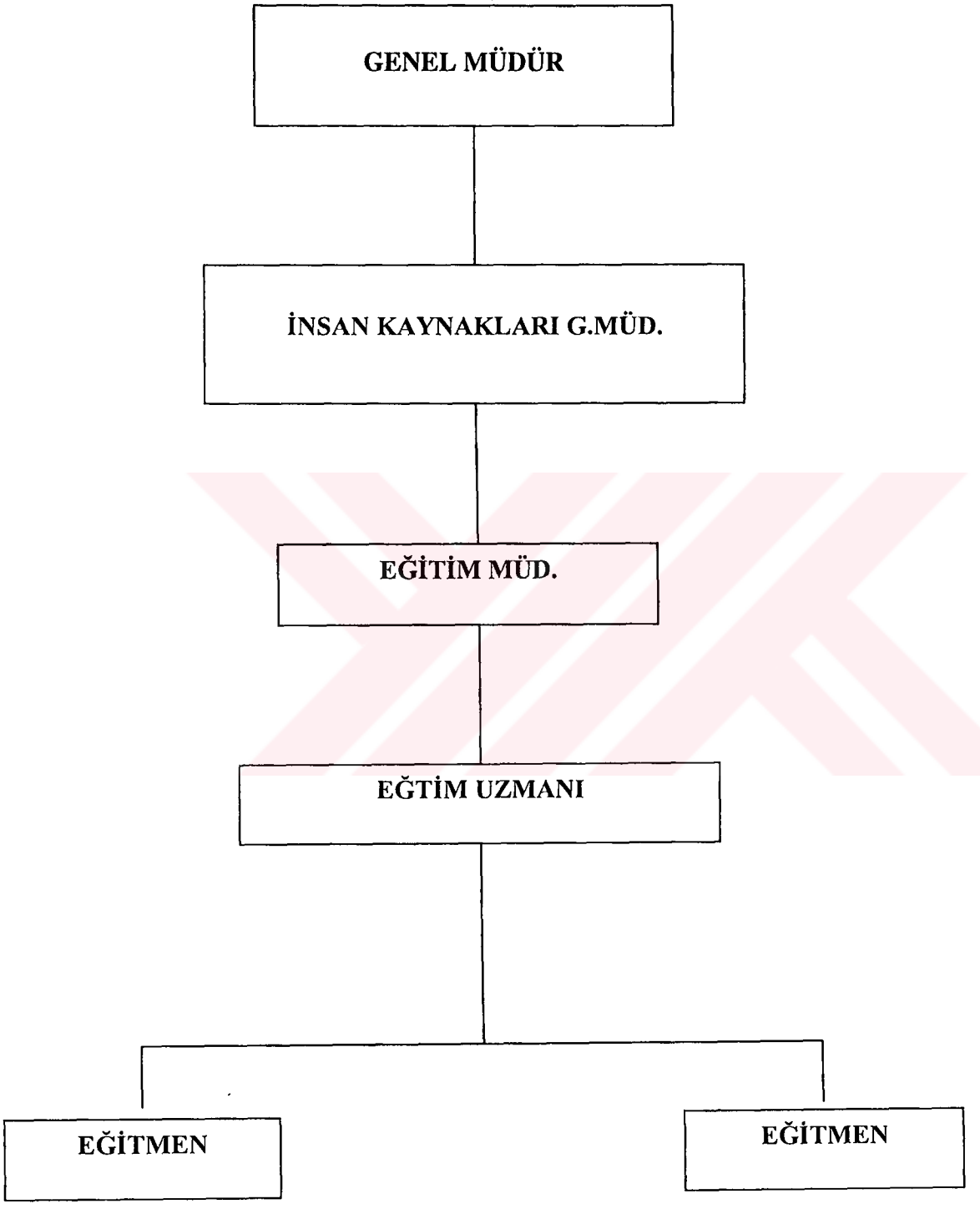
Şirket müşterileri, ortaklar ve çalışanların çıkar ve mutluluğunu gözeterek ekonomik ve kültürel bir değer oluşturmak suretiyle öncü alış veriş mağazalar zinciri olmaya çalışmaktadır.

Temel prensip, "Müşteri mutluluğu" sloganıyla tüketiciye hizmet; ekonomiklik, kaliteli ve güvenilir unsurlarla, "Mükemmel alışveriş" ortamını oluşturmaktır.

Sektör, kurum ve iş rollerinin gerektirdiği yetkinlikler temelinde oluşturulan programlar, çalışanların bireysel kalitesini geliştirme ve bu kalitenin iş kalitesine yansımasını amaçlar.

Bu yaklaşım, katılımcıların, "Davranışlarını değil değerler sistemini yapılandırma"ya yöneliktir. Etkileşimli yöntemler katılımcıların "Tavsiyelerle değil, uygulanabilir yöntem ve araçlarla" donatılmalarını sağlar.

EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil:10. Eğitim Müdürlüğü Organizasyon Şeması
Kaynak: İlgili Şirketin Eğitim Uygulama Şeması

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik sorumlu kişi eğitim müdürüdür.

4.4.2. Şirkette Uygulanan Eğitim Ve Geliştirme Etkinliğinin Amaç ve Hedefleri

"insanlar özel yaşamlarında bir yöne, iş yaşamlarında bir başka yöne gidemezler". Uygulama yaptığım şirketin bu hedeften yola çıkarak eğitim seminerlerinde katılımcıların dünyaya bakışlarında olumlu ve köklü değişimler yaratmayı hedeflemektedir.

Şirketin hedefi; bilgi çağının merkezinde insan vardır, dolayısıyla yapılacak en büyük yatırım insana olan yatırımdır. Şirketin hedeflediği; sadece bir kurum kimliği değil, teknolojiye yön veren bir kurum kimliğine börünmektir. Şirketin eğitim bölümünün temel amaç ve hedefleri şu şekilde sıralayabiliriz:

1-Şirketin stratejisi ile uyum içinde olacak biçimde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,

2-Bu ihtiyaçları karşılayacak eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanması,

3- Uygulanacak programlarda doğru ve yeni programların kullanılması,

4-Eğitim ve geliştirme programlarının uzman kadro aracılığıyla uygulanması,

5-Yeni işe alınan personele kurum ve çalışma ortamına uyum eğitiminin verilmesi,

Ayrıca çalışanlara kurum içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmalarının yanında kurum dışı gerekli görülen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmalarına imkan sağlayarak kişisel gelişimleri desteklenmektedir.

Şirkette eğitim ve geliştirme programları, personellerin yaşadıkları sorunların çözümü ve belli bir düzeyde ulaşarak gelişmelerini amaçlamaktadır.

4.4.3. Şirkette eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yararlanılan yöntemleri

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde iş başı eğitim ve iş dışı eğitimler uygulanmaktadır.

4.4.3.1. İş Başı Eğitim

İşbaşı eğitimler genellikle çalışma saatlerinde gerek birim şefleri ve gerek eğitim uzmanı tarafından verilir. Bu eğitimler çoğunlukla oryantasyon (uyum), kurum kültürü, ayrıca çalıştığı ortamı tanıtma ve bu nedenle oluşacak veya var olan problemlerin çözümü için uygulanmaktadır.

4.4.3.1.1. Plan Dışı Eğitimler

Birim veya şube yöneticilerinin talebi üzerine gerek gördükleri eğitim alanı ve eğittim konularını eğitim müdürlüğüne bildirirler. Eğitim müdürlüğü eğitim ihtiyacını karşılamak için bir günlük veya çalışma saatinde kurum içi eğitim uzmanları veya yöneticiler tarafından tespit edilen eğitim ihtiyacını karşılar.

4.4.3.2. İş Dışı Eğitimler

Eğitim konuları önceden belirlenerek programlanmış, tarih, süre, eğitime katılacak kişiler ve eğitimi verecek uzmanlar belirlenmiş, yer ve eğitim zamanı eğitime katılacak olanlara bildirilmiştir. Bu tür eğitimler seminer, konferans, uzun süreli kurslar vs. şeklinde düzenlenir. Bu tür eğitimlerin en önemli özelliği önceden planlanması ve detayları ile eğitime katılacak olanlara bildirilmesidir.

4.4.4. Eğitimi Verecek Kurum Ve Kişilerin Belirlenmesi

Altı aylık dönemsel günlük ortaya çıkan eğitim ihtiyacı sonucunda belirlenen eğitim konuları dikkate alarak ilgili konularda eğitim verilecek kurum/kişiler eğitim müdürlüğü tarafından belirlenmektedir.

Eğitim verecek kişilerin eğitim müdürlüğü tarafından eğitim ihtiyacı saptandıktan sonra bu ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak hem kurum içi eğitim uzmanları, hem de kurum dışı eğitim danışmanlığı yapan şirketler, üniversiteler vs. kaynaklardan sağlanmaya çalışılır. Eğitim veren kişilerin belirlenmesinde eğitim konusu ve bu konuda eğitim verecek kişilerin etkin olmaları çok önemlidir. Bir konuda sadece etkin olmak ve bilgi sahibi olmak yeterli değil, eğitimcinin iyi iletişim kurabilme yeteneği ve bildiklerini aktarabilmesi de çok önemlidir.

DÖNEMSEL (6 AYLIK) EĞİTİM PLANI	DOKÜMAN NO	PLN-8200/002
	REVİZYON TARİHİ	01.01.2002
	REVİZYON NO	00
	SAYFA NO	1/1

No	Şube	Eğitimin Adı	Eğitimin Türü	Eğitimi Verecek Kuruluş(Dış Eğitimlerde)	Eğitim Yeri	Planlanan Eğitim Tarihi	Planlanan Eğitim Süresi	Açıklama

Tablo.3. Dönemsel (6 Aylık) Eğitim Planı

Kaynak: İlgili Firmanın Uyguladığı Örnek Dönemsel Eğitim Plan. Formu

Bu form önceden hazırlanarak şubelere gönderilir.

4.4.4.1. Çalışanların Eğitim Ve Geliştirme İhtiyacını Belirlenmesi

Şirket eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılacak olan personelleri iki yöntemle belirlemektedir.

4.4.4.2. Görüşme Ve Gözlem Yöntemi.

Eğitim müdürlüğünün günlük denetimleri, birim yöneticilerinin sözel önerileri ve bilgilendirmeleri değerlendirilerek eğitim açığı tespit edilir. Eğitim müdürlüğü tarafından belli bir eğitim planı hazırlanır ve planda gerekli görülen eğitim konuları listelenir, ihtiyaç hissedilen mesleğe personelin yetiştirilmesi, performans ve geliştirilmesine yönelik eğitim programına katılması için bilgilendirilir.

4.4.4.3. Eğitim Talep Formu.

Eğitim talep formu altı aylık, üç aylık ve bir aylık olmak üzere saptanan eğitim açığına yönelik eğitim müdürlüğü tarafından belirlenerek uygulanan eğitim planıdır. eğitim talep formunda hangi dönem ve tarihte eğitim verileceği belirtilir. Bu formun içeriğinde şube, eğitimin adı, eğitimin türü, eğitime katılacak olanlar, eğitimi verecek kuruluş (dış eğitimlerde), eğitimin yeri planlanan eğitimin tarihi, planlanan eğitimin süresi ve son bölümde açıklama için yer ayrılmıştır.

Şubelere eğitim talep formu gönderilir, hangi alanda eğitime ihtiyaç duyuluyorsa şube ve birim yöneticileri tarafında belirlenerek eğitim müdürlüğüne bildirilir.

EĞİTİM TALEP FORMU

Sayı No(Eğitim Md.Tarafından Verilecek): .....Tarih: .../....

TALEPTE BULUNAN :GENEL MÜDÜRLÜK. MAĞAZA

ŞUBE ADI (VARSA) :

BÖLÜM :

İHTİYAÇ DUYULAN EĞİTİMİN ADI	
EĞİTİMİN İÇERİĞİ	
EĞİTİM İHTİYACININ GEREKÇESİ	
EĞİTİMİ ALACAKLARIN ADI SOYADI	
EĞİTİM TÜRÜ (Dış/İç)	
EĞİTİME ALINACAK KURULUŞ VE DİĞER BİLGİLER (Dış Eğitimler İçin)	
EĞİTİMCİ (İç Eğitimler İçin)	
ÖNGÖRÜLEN EĞİTİM TARİHİ	

Talepte Bulunan Bölüm sorumlusu:

İmza:

Tablo.4. Eğitim talep formu.

Kaynak: İlgili Şirketin Uyguladığı Eğitim Talep Formu

Bu formda eğitimin adı ve konusu (içeriği) ile ilgili bilgi verilir.

Bu forma göre kişi, şube veya bölüm adına ihtiyaç duyulan eğitim, eğitim içeriği, eğitim ihtiyacının gerekçesi, eğitim alacak olanların adı, eğitim türü, eğitime alınacak kuruluş ve diğer bilgiler (dış eğitimler için) eğitimci (iç eğitimler için) ön görülen eğitim tarihini içermektedir.

Bu formu şube yöneticileri, eğitim müdürlüğüne göndererek ihtiyaç duydukları eğitim için talepte bulunurlar.

EĞİTİM PLAN FORMU

Sayfa No:.../....

PERSONEL GÖREVİ(İş Pozisyonu) : YÖNETİCİ PERSONEL

YÖNETİCİ ADAYI PERSONEL

EĞİTİM TÜRÜ :

EĞİTİM VERİLECEK BÖLÜM/MAĞAZA :

EĞİTİM TARİHİ/TOPLAM SÜRE :

EĞİTİMİN KONUSU	TARİH

Tablo.5. Eğitim Planı Formu

Kaynak: İlgili Firmanın Kullandığı Eğitim Plan Formu

Bu formda personelin görevi (iş pozisyonu), eğitim türü, eğitimin verilecek bölüm/mağaza, eğitim tarihi ve süresinden oluşmaktadır.

EĞİTİM NOTLARI FORMU	

Sayfa No:.....

Eğitimin Adı	
Eğitim Konusu/İçeriği	
EĞİTİM NOTU	

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Eğitim Uzmanı	Eğitim Müdürü

Tablo 6. Eğitim notları formu.

Kaynak: İlgili Kurumun Kullandığı Eğitim Notları Formu

Verilen eğitimin izleme formu vardır bu form planlanan eğitime katılan personel tarafından doldurulur.

EĞİTİM DEVAM İZLEME FORMU	
Eğitimin Adı	
Eğitim Yeri	
Eğitim Tarihi	**Toplam Süre:**

No	Adı Soyadı	Unvanı/Görevi	İmza

Eğitim Uzmanı :.....

İmza :

Tablo.7. Eğitimin Devamını İzleme Formu.

Kaynak: İlgili Şirketin Kullandığı Eğitimin Devamını İzleme Formu

Uygulanan eğitimin programının değerlendirilmesi sınav şeklinde yapılan bir değerlendirme yöntemi ile ölçülmektedir. Bu değerlendirme eğitim müdürlüğü tarafından, eğitime katılan personele verilen eğitimin sonucunu ölçmek için yapılır. Eğitimin sonucunda yeterli bilgiyi alan ve başarı sağlayan personele eğitime katılma belgesi verilir. Yeterli bilgiyi aldıklarını kanıtlamayan personelin tekrar eğitilmesi için gözden geçirilir. Ayrıca eğitim sonunda eğitimin personel açısından da değerlendirilmesi için eğitime katılan personele aldığı eğitimi değerlendirmesi ve görüşlerini belirtmesi için personele anket formu verilir. Bu formda personel açık uçlu bir şekilde aldığı eğitimle ilgili değerlendirmelerini yazar

Yapılan eğitimin değerlendirilmesinden sonra hazırlanan faaliyetler rapor formunda yapılan faaliyetlerin bir bütün haline getirerek bir rapor oluşturulur.

FAALİYET RAPORU

Sayfa No :.../...

BÖLÜM ADI:..... Tarih :.../..../....

FAALİYETİN	
TANITIM	
AMACI	
YÜRÜTEN KİŞİ(LER)	
GERÇEKLEŞTİĞİ YER	Tarih :

ÖZET RAPOR
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Birim Amiri:

Tablo.8. Faaliyet Raporu Etme Formu

Kaynak: İlgili Kuruluşun Uyguladığı Faaliyeti Rapor Etme Formu

Ayrıca yapılan bu değerlendirme raporu personelin eğitim bilgiler dosyasına da kaydedilir.

4.4.5.Yöneticiler Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerine yaklaşımı

Yöneticiler eğitim ve geliştirme faaliyetlerine çok olumlu bakmaktadırlar. Verim ve motivasyonun yükseltmesi, iş akışının sağlanması, çalışanlar arası iletişim ve çalışanların müşterilerle olan iletişimlerinin artırılması ve kalitenin yükseltilmesi açısından eğitimin payı büyüktür.

Kurum olarak en değerli sermaye olan insan kaynağı, çağın gerektirdiği beceri, yetkinlik ve değer sistemi ile donatarak, kurumsal yapılanmaya katkıda bulunmayı sosyal sorumluluklarının bir parçası olarak görmektedir.

Yöneticiler eğitimle hem günün ihtiyacını karşılama, hem de geleceğe yönelik yatırım gerçekleştirdikleri ilkesine inanarak çalışmalarına devam etmektedirler.

4.5.BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

DEMOGRAFİK BİLGİLER:

Tablo 9.1:Cinsiyet

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bay	73	59.8	59.8	59.8
Bayan	49	40.2	40.2	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin % 59.8'i "bay" ve % 40.2'si "bayan" çalışan olduğu tespit edilmiştir.Bu da alış veriş merkezinde erkek çalışanın çoğunlukta olduğunu gösterir.

Tablo 10.2:Eğitim Düzeyi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlk Okul	26	21.3	21.3	21.3
Orta Okul	16	13.1	13.3	34.4
Lise	62	50.8	50.8	85.2
Yüksek Okul	15	12.3	12.3	97.5
Lisans	3	2.5	2.5	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.	

Anketimizin bu sorusunu yanıtlayan personelin % 50.8'i "lise" mezunu %21.3'çü "ilk okul" %13.1'i "orta okul" % 12.3'i "yüksek okul" %2.5 "lisans" düzeyinde eğitim görmüşlerdir. Bu da kurumda lise mezunu çalışanın çoğunlukta olduğunu göstermektedir.

Tablo 11.3:Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
6-AY	33	27.0	27.0	27.0
1-YIL	11	9.0	9.0	36.1
2-YIL	21	17.2	17.2	53.3
3-YIL	16	13.1	13.1	66.4
4-yıl ve daha fazla	41	33.6	33.6	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Yukarıdaki tabloya göre personelin %33.6'sı dört yıl ve daha fazla % 17.2'si iki yıl %13.1'i üç yıl %27.0'ı altı ay ve daha az zamandan beri bu kurumda çalışmaktadırlar.Anketimize verilen yanıttan anlaşılacağı gibi kurum personeli hem tecrübeli

ve hem de yeni işe alınmış personellerden oluşmaktadır. Kurumun personel politikaları, mesleki bilgi ve beceriye sahip olanlarla yeni işe alınan personeli kaynaştırmak ve böylece ileriye dönük bilgi yatırımını gerçekleştirmektir.

Tablo 12.4:Unvan

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	2	1.6	1.6	1.6
-Kasiyer	16	13.1	13.1	14.8
-Satış Görevlisi	72	59.0	59.0	73.8
-Satış Destek Görevlisi	23	18.9	18.9	92.6
-İlk Düzey Yönetici	4	3.3	3.3	95.9
-Orta Düzey Yönetici	1	0.8	0.8	96.7
-Servis Görevlisi	4	3.3	3.3	100.0
TOPLAM	122	100	100	

Anketimize katılan personelin %59.0'ı "satış görevlisi" %18.9'u "satış destek görevlisi" %13.1'i "kasiyer" % 3.3'ü "ilk düzey yönetici"si olarak işaretlemiştir. Tablo dörde bakıldığında %59.0'ı gibi çoğunluğun satış görevlisi olduğu görülmektedir.

Müşteri ilişkileriyle ilgili sorular:

1.soruyla 13.soruların merkezi dağılım ölçülerine göre değerlendirmesi

Tablo 13

SAYI	TOPLAM	EN AZ	EN FAZLA	ARTMATİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
1	122	1.00	5.00	1.5820	0.8513
2	122	1.00	5.00	4.4098	0.8977
3	122	1.00	5.00	4.6803	0.7189
4	122	1.00	5.00	4.6475	0.7598
5	122	1.00	5.00	3.8770	1.1541
6	122	1.00	5.0	4.7049	0.8400
7	122	1.00	5.00	4.5410	0.7175
8	.122	1.00	5.00	4.8607	0.5795
9	122	1.00	5.00	3.8033	1.1967
10	122	1.00	5.00	3.4180	1.4874
11	122	1.00	5.00	4.4262	0.9174
12	122.	1.00	5.00	3.0984	1.4224
13	122	1.00	5.00	4.1230	1.0801

Tablo 14-1: Reyonda müşteri yokken reyon terk edilebilir mi?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	71	58.2	58.2	58.2
-Nadiren	37	30.3	30.3	88.5
-Bazen	11	9.0	9.0	97.5
-Her Zaman	3	2.5	2.5	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Bu soruyu yanıtlayan personelin %58.2'sı "hiçbir zaman"ı %30.3'ü "nadiren" terk edilebileceğini işaretlemiştir.Bu da çoğunluğun reyonun terk edilemeyeceği beklenen cevabını verdiğini göstermektedir. Bu soruyu cevap verenlerin büyük çoğunluğunun verdiği cevap ile beklenen cevap arasında bir paralellik olduğu kanaati oluşmuştur.

Bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre hiçbir zaman ile nadirendir. Bu soruya personelin çoğu beklenen yanıtı işaretlemişler. Aritmetik ortalama 1.58, standart sapma 0,85tir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar homojen bir dağılım sergilemektedir.

Tablo 15-2: Müşteri karşılama ifadeleri ne sıklıkta kullanılmalı?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	4	3.3	3.3	3.3
-Nadiren	2	1.6	1.6	4.9
-Bazen	4	3.3	3.3	8.2
-Çoğunlukla	42	34.4	34.4	42.6
-Her Zaman	70	57.4	57.4	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Bu soruyu yanıtlayan personelin %57.4'ü "her zaman"ı %3.3'ü "hiçbir zaman" yanıtını işaretlemiştir. Burada çoğunluk beklenen cevabı işaretlemiştir.

Anketimizin bu sorusuna personelin verdiği cevapla beklenen cevabın uygunluk gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre her zaman ve çoğunlukladır. Bu soruya personelin çoğu beklenen yanıtı işaretlemişler. Aritmetik ortalama 4.40, standart sapma 0.89dir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar homojen bir dağılım sergilemektedir

Tablo 16-3: Satış diyalogunu başlatmadan müşteriye önce gülümseyerek veya güzel bir sözcükle hitap ederek onu rahatlatmaya çalışmak çok önemlidir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	2	1.6	1.6	1.6
-Bazen	6	4.9	4.9	6.6
-Çoğunlukla	19	15.6	15.6	22.1
-Her Zaman	95	77.9	77.9	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %77.9'u "her zaman"ı %1.6'sı "hiçbir zaman" şıkını işaretlemiştir. Anketimizin bu sorusuna personelin verdiği cevapla beklenen cevabın uygunluk gösterdiği ve satış diyalogunun öneminin farkında olduğu kanaati oluşmuştur.

Bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre her zamandır. Bu soruya personelin çoğu beklenen yanıtı işaretlemişler. Aritmetik ortalama 4,68, standart sapma 0,71dir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar homojen bir dağılım sergilemektedir

Tablo 17-4: Müşteri ile konuşurken beden duruşu ve göz teması çok önemlidir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	1	0.8	0.8	0.8
-Nadiren	3	2.5	2.5	3.3
-Bazen	6	4.9	4.9	8.2
-Çoğunlukla	18	14.8	14.8	23.0
-Her Zaman	94	77.0	77.0	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan çalışanların %77.9'u "her zaman"ı %14.8'ı "çoğunlukla"yı %1.6'sı "hiçbir zaman"ı işaretlemiştir. Burada beklenen davranışın gösterilme sıklığı "çoğunlukla" ve "her zaman" dır. Büyük bir çoğunluğun beden duruşu ve göz temasının her zaman gerekli olduğu fikrini paylaştıkları görülmektedir. Bu soruya personelin verdiği cevapla beklenen cevap arasında yakınlık tespit edilmiştir.

Bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre her zamandır. Bu soruya personelin çoğu beklenen yanıtı işaretlemişler. Aritmetik ortalama 4,64, standart sapma 0,75 tir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar homojen bir dağılım sergilemektedir

DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tablo 18-5 Müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek için onun satın alma nedenlerini öğrenmeye çalışıp bu amaçla sorular sorulmalı dır.?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	6	4.9	4.9	4.9
-Nadiren	10	8.2	8.2	13.1
-Bazen	23	18.9	18.9	32.0
-Çoğunlukla	37	30.3	30.3	62.3
-Her Zaman	46	37.7	37.7	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %37.7'sı "her zaman"ı %30.3'ü"çoğunlukla"yı %18.9'ı "bazen"i ve %4.9'ı "hiçbir zaman"ı işaretlemiştir. Personelin çoğunluğu müşterinin ihtiyaçlarının belirlemek için uygun tarzda soru sorulmasının her zaman gerekli olduğunu belirtmiştir. Ancak, burada beklenen cevap bazen ve çoğunlukladır.

Anketimizin bu sorusuna personelin verdiği cevapla beklenen cevabın uygunluk göstermediği sonucuna varılmıştır. Personelin %51,8'i beklenen cevabı vermemiştir. Bu da gösteriyor ki satış işleminin iyi yapılabilmesi için gereken mesleki bilgi ve beceriye sahip değiller. Mağazada satışı arttırmak için çalışanlar müşterilerle gereken diyalogun kurabilmeleri için eğitilmeleri gerekir.

Bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre çoğunlukladır.Ama personelin çoğu beklenen cevabı işaretlememiştir ve farklı cevapları işaretlemişlerdir. Aritmetik ortalama 3,87, standart sapma 1,15dir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar heterojen bir dağılım sergilemektedir.

Tablo 19-6 Müşteriyle konuşurken dikkate alındığı hissettirilmeli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	4	3.3	3.3	3.3
-Nadiren	1	0.8	0.8	4.1
-Bazen	3	2.5	2.5	6.6
-Çoğunlukla	11	9.0	9.0	15.6
-Her Zaman	103	84.4	84.4	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablodan da görüleceği üzere personelin %84.4'ü "her zaman"ı %3.3'ü "hiçbir zaman"ı işaretledikleri görülmektedir. Anketimizin bu sorusuna personelin verdiği

cevaplardan yola çıkarak, personelin büyük çoğunluğunun müşteri ilişkilerinin öneminin farkında olduğu kanaati ortaya çıkmıştır.

Bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre her zamandır. Bu soruya personelin çoğu beklenen yanıtı işaretlemişler. Aritmetik ortalama 4,70, standart sapma 0,84dir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar homojen bir dağılım sergilemektedir

Tablo 20-7: Ürününüzü tanıtırken müşterilerin beklentilerin göz önünde tutulmalı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	1	0.8	0.8	0.8
-Nadiren	1	0.8	0.8	1.6
-Bazen	7	5.7	5.7	7.4
-Çoğunlukla	35	28.7	28.7	36.1
-Her Zaman	78	63.9	63.9	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %63.9'u "her zaman"ı %28.7'sı "çoğunlukla"yı ve %0.8'ı "hiçbir zaman"ı işaretlemiştir. Bu soruya cevap verenlerin büyük çoğunluğunun verdiği cevap ile beklenen cevap arasında bir paralellik olduğu kanaati oluşmuştur.

Bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre her zaman ve çoğunlukladır. Bu soruya personelin çoğu beklenen yanıtı işaretlemişler. Aritmetik ortalama 4,54, standart sapma 0,71dir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar homojen bir dağılım sergilemektedir

Tablo21- 8: Satıcının,sattığı ürünler hakkında yeterli bilgiye sahip olması çok önemlidir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	2	1.6	1.6	1.6
-Bazen	1	0.8	0.8	2.5
-Çoğunlukla	7	5.7	5.7	8.2
-Her Zaman	112	91.8	91.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %91.8'i "her zaman"ı %1.6'sı "hiçbir zaman"ı işaretlemiştir. Anketimizin bu sorusuna personelin verdiği cevapla beklenen cevabın uygunluk gösterdiği belirlenmiştir.

Bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre her zamandır. Bu soruya personelin çoğu beklenen yanıtı işaretlemişler. Aritmetik ortalama 4,86, standart sapma 0,57dir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar homojen bir dağılım sergilemektedir

Tablo 22-9: Her müşteriye ürünü incelemesi ve test etmesi için imkan yaratmak gerekir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	6	4.9	4.9	4.9
-Nadiren	12	9.8	9.8	14.8
-Bazen	29	23.8	23.8	38.5
-Çoğunlukla	28	23.0	23.0	61.5
-Her Zaman	47	38.5	38.5	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %38.5'i "her zaman"ı %23.0'ı "çoğunlukla"yı %23.8'i "bazen" ve %4.9'u "hiçbir zaman"ı işaretlemiştir. Anketimizin bu sorusuna personelin verdiği cevapla beklenen cevabın uygunluk göstermediği belirlenmiştir. Çünkü,amaç müşteriye iyi yaklaşımla ilişki kurmak, çalışanlar müşteri ile olan ilişkilerinde daha duyarlı ve sıcak yaklaşım göstermelidirler.

Bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre çoğunlukladır. Ama personelin çoğu beklenen cevabı işaretlememiştir. Aritmetik ortalama 3.80. standart sapma 1,19dir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar heterojen bir dağılım sergilemektedir

Tablo 23-10: Uzunca bir süre ilgilendiğimiz müşterimiz hiçbir şey almadan gidiyorsa susma tercih edilmelimidir.?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	19	15.6	15.6	15.6
-Nadiren	16	13.1	13.1	28.7
-Bazen	28	23.0	23.0	51.6
-Çoğunlukla	13	10.7	10.7	62.3
-Her Zaman	46	37.7	37.7	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %37.7'sı "her zaman"ı %23.0'ı "bazen"i %15.6'sı "hiçbir zaman"ı işaretlemiştir. Bu soruya cevap verenlerin büyük çoğunluğunun verdiği cevap

ile beklenen cevap arasında bir paralellik olmadığı kanaati oluşmuştur. Çünkü bu soruya %66,3 gibi büyük bir çoğunluk beklenen cevabı vermemiştir. Burada personelin satış teknikleri konusunda yetersiz kaldığı,ürünü almadan giden müşteriye her zaman tepkisiz kalmak ve hiçbir zaman şeklinde doğru değildir. Dolayısıyla bazen susmak ve bazen de konuşarak müşteriyle diyalog kurmak, fikir yürütme veya onu dinleyerek alternatif sunmak gibi davranışlarda bulunmayı tercih edebilirlerdi. Sonuç olarak personelin bu konuda satış teknikleriyle ilgili eğitim yetersizliği olduğu ve bu konuda eğitim verilmesi gerekir.

Bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre çoğunlukla ve bazendir. Ama personelin çoğu beklenen cevabı işaretlememiştir. Aritmetik ortalama 3,41, standart sapma 1,48dir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar heterojen bir dağılım sergilemektedir

Tablo 24-11: Müşteriniz sizde olmayan bir ürünü sorduğunda ona ürünün olmadığının belirttikten sonra,alternatifler sunarak açıklama yapmak gerekir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	4	3.3	3.3	3.3
-Nadiren	1	0.8	0.8	4.1
-Bazen	9	7.4	7.4	11.5
-Çoğunlukla	33	27.0	27.0	38.5
-Her Zaman	75	61.5	61.5	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %61.5'i "her zaman"ı %27.0'ı "çoğunlukla"yı %3.3'ü "hiç bir zaman"ı işaretlemiştir. Bu soruya cevap verenlerin büyük çoğunluğunun verdiği cevap ile beklenen cevap arasında bir paralellik olduğu kanaati oluşmuştur.

Bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre her zaman ve çoğunlukladır. Bu soruya personelin çoğu beklenen yanıtı işaretlemişler. Aritmetik ortalama 4,42, standart sapma 0,91dir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar homojen bir dağılım sergilemektedir

Tablo 25-12: Her müşteriyi uğurlarken "iyi günlerde kullanmasını temenni ederek,uğurlama sözcükleri kullanmak"her zaman mümkün olmamaktadır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	18	14.8	14.8	14.8
-Nadiren	34	27.9	27.9	42.6
-Bazen	17	13.9	13.9	56.6
-Çoğunlukla	24	19.7	19.7	76.2
-Her Zaman	29	23.8	23.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %27.9'u nadiren %23.8'i "her zaman"ı %19.7'sı "çoğunlukla"yı %14.8'i "hiçbir zaman"ı işaretlemiştir.Bu soruya verilen yanıtın Yüzdeliğine bakılırsa personelin çoğunluğu müşteriyi uğurlamanın önemi ve bu yönde beklenen davranışın sergilemediklerini sonucu alınır. Dolayısıyla anketimizin bu sorusuna personelin verdiği cevapla beklenen cevabın uygunluk göstermediği ortaya çıkar..Burada beklenen cevap bazendir. Fakat % 13,9'lük gibi çok düşük yüzdelik bu cevabı belirtmiştir. Çünkü,iyi seçilmiş ifadeler ve kısa cümleler kullanılan uğurlama sözcükleri hem müşteriye karşı nazik davranıştır ve onunla iyi ilgilenildiği izlenimi bırakır hem de müşteride iyi anı şeklinde tekrar aynı şekilde alışveriş yaparak memnun ayrılması için müşteriyi güdüler. Dolayısıyla müşteriyle iyi ilişki başlatmak kadar müşteriyle başlatılan ilişkinin sonlandırılması da çok önemlidir.

Bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre bazendir. Bu soruya personelin çoğu beklenen yanıtı işaretlememişler. Aritmetik ortalama 3,09, standart sapma 1,42dir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar heterojen bir dağılım sergilemektedir

Tablo 26-13: Müşteri kasada ödeme yaparken her hangi bir konudaki şikayetini dile getirdiğinde en iyi davranış susmak ya/da "siz haklısınız"diyerek kişiyi sakinleştirmektir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Hiçbir Zaman	5	4.1	4.1	4.1
-Nadiren	5	4.1	4.1	8.2
-Bazen	19	15.6	15.6	23.8
-Çoğunlukla	34	27.9	27.9	51.6
-Her Zaman	59	48.4	48.4	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %48.4'u "her zaman"ı %27.9'u "çoğunlukla"yı %4.1'i "hiçbir zaman"ı işaretlemiştir. Bu soruya cevap verenlerin büyük çoğunluğunun verdiği cevap ile beklenen cevap arasında bir paralellik olmadığı kanaati oluşmuştur. Müşteri para öderken itiraz ve şikayetini dile getirebilir, ama kasa çalışanın görevi müşteriyi iyi dinlemek ve itiraz ettiği konuya açıklık getirmek veya müşteri temsilcisine yönlendirmektir. Ama çoğunluğun bu konuda verdiği cevaplar beklenen cevapları olmadığı için, müşteri her hangi bir konuda şikayetinin ilettiği zaman personel gerektiği şekilde yönlendirebilmek için eğitilmelidir. olmadığı

Bu soruda beklenen doğru cevap yukarıdaki istatistik sonuçlara ve aritmetik ortalamaya göre her zaman ve çoğunlukladır. Bu soruya personelin çoğu beklenen yanıtı işaretlememişler Aritmetik ortalama 4,12, standart sapma 1,08dir. Örneklememizin bu soruya verdiği cevaplar heterojen bir dağılım sergilemektedir

Yukarıdaki istatistiksel sonuçlara bakıldığında 5,9,10,12, ve13.sorulara beklenen yanıt elde edilememiştir. Beşinci soruda müşterinin ihtiyaçlarının belirleme konusundaki soruda çoğunluk beklenen cevabı vermemiştir. Bu da gösteriyor ki satış görevlisinin temel bilgi ve mesleki becerisi olan satış diyalogu ve satış teknikleri konusunda eğitilmeleri gerekir. 9.soruda müşterilere ürünü incelemesi ve test etmesi için imkan yaratma davranışına büyük bir çoğunluk farklı cevaplar belirtmişlerdir. Halbuki zaman zaman müşteriyle ürün arasındaki mesafeyi ortadan kaldırarak ürünü müşteri tarafından incelenmesi, denenmesi ve müşterinin ürüne dokunmasını sağlamak gerekir. Bu konuda müşteri ile ürün arasındaki mesafeyi kaldırmak için personelin eğitilmesi gerekir. 10. soruda müşteri uzunca bir zaman ilgilendiği bir ürünü almadan gidiyorsa susma tercih edilmeli; sorusuna büyük bir çoğunluk beklenen aksine yanıt vermiştir. Burada satış teknikleri konusunda eğitim eksikliği açıkça görülüyor. 12. soru da müşteri uğurlama konusunda da büyük bir çoğunluk beklenen cevabı işaretlememiştir. Bu konuda müşteriyle ilk diyalog kurma gibi müşteri uğurlama konusunda da gereken özenli davranışı sergilemeli ve bu yetersizliği kaldırmak için personel eğitilmelidir. 13. soruda da müşteri kasaya para öderken kendini haklı hissederek gördüğü eksiklikleri veya itirazını kasa görevlisine iletebilir. Kasa görevlisi müşteriyi önce iyi dinlemeli daha sonra iyi bir şekilde müşterinin şikayet ve itirazlarının çözümü için müşteri hizmetleri temsilcisine yönlendirmelidir. Personelin büyük bir çoğunluğu beklenen cevabı vermemiş ve dolayısıyla bu konuda kasa çalışanları gerekli eğitime alınmalıdır.

Müşteri ilişkilerinde beklenen davranışların personele kazandırmak için eğitim verilmesi gerektiği ve dolayısıyla bu konuda eğitim açığı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 27-14: Bir müşteriyle ilgilenirken size danışan diğer bir müşteriye tepkiniz

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	2	1.6	1.6	1.6
-Bakar ama meşgul olduğumu söylerim.	3	2.5	2.5	4.1
-Başka bir arkadaştan yardım istemesini öneririm.	5	4.1	4.1	8.2
-Birazdan ilgileneceğimi belirtirim.	29	23.8	23.8	32.0
-Hemen ilgileneceğimi belirtirim.				100.0
TOPLAM	83	68.0	68.0	
	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %68.0 "hemen ilgileneceğimi",%23.8 "birazdan ilgileneceğimi belirtirim" şeklinde işaretlemişlerdir. Bu soruya cevap verenlerin büyük çoğunluğunun verdiği cevap ile beklenen cevap arasında bir paralellik olduğu kanaati oluşmuştur.

Tablo 28-15:Bir müşteriyle ilgilenirken telefon çaldığında ne yaparsınız?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	1	0.8	0.8	0.8
-Hemen telefona bakarım.	1	0.8	0.8	1.6
-Müşteriyi bırakır telefona bakarım.	1	0.8	0.8	2.5
-Hem telefona bakar hem müşteriyle ilgilenirim.	4	3.3	3.3	5.7
-Boş olan arkadaşımdan telefona bakmasını rica ederim.	49	40.2	40.2	45.9
-Müşteriden izin alır telefona bakarım.	66	54.1	54.1	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %54.1'i "müşteriden izin alırım" %40.2'si "boş olan arkadaşımdan yardım isterim" şıkını işaretlemiştir. Anketimizin bu sorusuna personelin verdiği cevapla beklenen cevabın uygunluk gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 29-16:Müşterinin itiraz etmesi durumunda nasıl davranırsınız?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	1	0.8	0.8	0.8
-Siz haklısınız deyip yanından ayrılırım.	6	4.9	4.9	5.7
-Ön yargılı davrandığını söylerim.	3	2.5	2.5	8.2
-Siz bilirsiniz deyip kendi haline bırakırım.	2	1.6	1.6	9.8
-Müşterinin itirazını dinler,sorunu konusunda çözüm arar,yardımcı olurum.	110	90.2	90.2	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 29'a göre personelin büyük bir çoğunluğu(%90.2) beklenen cevabı işaretlemiştir,%4.9 gibi bir kısım beklenmeyen (Siz haklısınız deyip yanından ayrılırım) cevabı işaretlemiştir. Bu tablonun sonucu personelin büyük bir çoğunluğunun müşteriyi karşılama ve yardımcı olma konusunda bilgi sahibi olduğunu gösterir.

Tablo 30-18:Şirket içi ve dışı eğitimler konusunda (şirketinizin size sağlamış olduğu,kendiniz işi geliştirmeye yönelik eğitimlerden)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	3	2.5	2.5	2.5
-Fazlasıyla tatminim	10	8.2	8.2	10.7
-Tatminim	39	32.0	32.0	42.6
-Hemen hemen tatminim	26	21.3	21.3	63.9
-Tatmin değilim	29	23.8	23.8	87.7
-Hiç tatmin değilim	15	12.3	12.3	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 30'dan görüleceği gibi personelin %32.0'ı "tatminim" %23.8'i "tatmin değilim" %21.3'ü "hemen hemen tatminim" %12.3'ü "hiç tatmin değilim" cevabını belirtmiştir. Bu soruda beklenen cevap tatmin cevabıdır. Bu soruya cevap verenlerin büyük çoğunluğunun verdiği cevap ile beklenen cevap arasında bir paralellik olduğu kanaati oluşmuştur.

Tablo 31-19:Şuana kadar çalıştığınız şirkette kaç eğitme katıldınız?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	1	0.8	0.8	0.8
-Hiç	14	11.5	11.5	12.3
-1	7	5.7	5.7	18.0
1-2	16	13.1	13.1	31.1
3-4	40	32.8	32.8	63.9
5-6	42	34.4	34.4	98.4
Ve üstü	2	1.6	1.6	100
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimizin bu sorusunu yanıtlayan personelin %34.4'u (5-6) %32.8'i (3-4) %11.5'i hiç seçeneğini işaretlemiştir. Bu tabloda yüzdelik olarak yaklaşık %60'lık bir bölüm 3-4 ve 5-6 defa eğitime katıldığını belirtse de düzenlenen eğitimlerin yetersizliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 32-20.1) Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması takdir ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	22	18.0	18.0	18.0
1.derecede önemli	29	23.8	23.8	41.8
2.derecede önemli	7	5.7	5.7	47.5
4.derecede önemli	12	9.8	9.8	57.4
5.derecede önemli	11	9.0	9.0	66.4
6.derecede önemli	14	11.5	11.5	77.9
7.derecede önemli	9	7.4	7.4	85.2
8.derecede önemli	13	10.7	10.7	95.9
9.derecede önemli	5	4.1	4.1	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %23.8'i "takdiri" gerekli görmüştür.

Tablo 33-20.2) Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması çalışma şartları ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	25	20.5	20.5	20.5
1 derecede önemli	6	4.9	4.9	25.4
2 derecede önemli	21	17.2	17.2	42.6
3 derecede önemli	10	8.2	8.2	50.8
4 derecede önemli	19	15.6	15.6	66.4
5 derecede önemli	11	9.0	9.0	75.4
6 derecede önemli	4	3.3	3.3	78.7
7 derecede önemli	11	9.0	9.0	87.7
8 derecede önemli	6	4.9	4.9	92.6
9 derecede önemli	9	7.4	7.4	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %17.2's"i çalışma şartlarını" belirtmiştir.

Tablo 34-20.3) Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması sosyal kültürel faaliyetler ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	28	23.0	23.0	23.0
1 derecede önemli	3	2.5	2.5	25.4
2 derecede önemli	5	4.1	4.1	29.5
3 derecede önemli	13	10.7	10.7	40.2
4 derecede önemli	6	4.9	4.9	45.1
5 derecede önemli	6	4.9	4.9	50.0
6 derecede önemli	12	9.8	9.8	59.8
7 derecede önemli	11	9.0	9.0	68.9
8 derecede önemli	12	9.8	9.8	78.7
TOPLAM	26	21.3	21.3	100.0
	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %21.3 sosyal ve "kültürel faaliyetleri" gerekli görmüştür.

Tablo 35-20.4) Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması işçi sağlığı ve iş güvencesi ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	25	20.5	20.5	20.5
1 derecede önemli	15	12.3	12.3	32.8
2 derecede önemli	13	10.7	10.7	43.4
3 derecede önemli	14	11.5	11.5	54.9
4 derecede önemli	12	9.8	9.8	64.8
5 derecede önemli	12	9.8	9.8	74.6
6 derecede önemli	16	13.1	13.1	87.7
7 derecede önemli	8	6.6	6.6	94.3
8 derecede önemli	5	4.1	4.1	98.4
9 derecede önemli	2	1.6	1.6	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Bu tablodan da görüleceği üzere personelin %13.1'i işçi sağlığı ve "iş güvencesini" belirtmiştir.

Tablo 36-20.5) Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması uygun iş ortamı ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	31	25.4	25.4	25.4
1 derecede önemli	9	7.4	7.4	32.8
2 derecede önemli	15	12.3	12.3	45.1
3 derecede önemli	15	12.3	12.3	57.4
4 derecede önemli	12	9.8	9.8	67.2
5 derecede önemli	15	12.3	12.3	79.5
6 derecede önemli	11	9.0	9.0	88.5
7 derecede önemli	9	7.4	7.4	95.9
8 derecede önemli	2	1.6	1.6	97.5
9 derecede önemli	3	2.5	2.5	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Bu tabloya bakıldığında personelin %12.3'ü "uygun iş ortamı"nın gerekli görmüştür.

Tablo 37-20.6) Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması adil ücret ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	21	17.2	17.2	17.2
1 derecede önemli	10	8..2	8..2	25.4
2 derecede önemli	17	13.9	13.9	39.3
3 derecede önemli	22	18.0	18.0	57.4
4 derecede önemli	16	13.1	13.1	70.5
5 derecede önemli	14	11.5	11.5	82.0
6 derecede önemli	5	4.1	4.1	86.1
7 derecede önemli	5	4.1	4.1	90.2
8 derecede önemli	5	4.1	4.1	94.3
9 derecede önemli	7	5.7	5.7	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Bu tablodan da görüleceği üzere personelin %18.0'ı adil "ücret dağılımını" gerekli görmüştür.

Tablo 38-20.7) Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması adil yönetim ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	22	18.0	18.0	18.0
1 derecede önemli	18	14.8	14.8	32.8
2 derecede önemli	20	16.4	16.4	49.2
3 derecede önemli	14	11.5	11.5	60.7
4 derecede önemli	12	9.8	9.8	70.5
5 derecede önemli	11	9.0	9.0	79.5
6 derecede önemli	13	10.7	10.7	90.2
7 derecede önemli	6	4.9	4.9	95.1
8 derecede önemli	3	2.5	2.5	97.5
9 derecede önemli	3	2.5	2.5	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %16.4'u "adil yönetimi" belirtmiştir.

Tablo 39-20.8) Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması iş güvencesi ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	22	18.0	18.0	18.0
1 derecede önemli	18	14.8	14.8	32.8
2 derecede önemli	11	9.0	9.0	41.8
3 derecede önemli	12	9.8	9.8	51.6
4 derecede önemli	13	10.7	10.7	62.3
5 derecede önemli	11	9.0	9.0	71.3
6 derecede önemli	7	5.7	5.7	77.0
7 derecede önemli	10	8.2	8.2	85.2
8 derecede önemli	12	9.8	9.8	95.1
9 derecede önemli	6	4.9	4.9	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %14.8'i "iş güvencesini" gerekli görmüştür.

Tablo 40-20.9) Şirkette verimlilik,motivasyon ve kalitenin artırılması eğitim ve geliştirme ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	25	20.5	20.5	20.5
1 derecede önemli	17	13.9	13.9	34.4
2 derecede önemli	9	7.4	7.4	41.8
3 derecede önemli	10	8.2	8.2	50.0
4 derecede önemli	6	4.9	4.9	54.9
5 derecede önemli	9	7.4	7.4	62.3
6 derecede önemli	6	4.9	4.9	67.2
7 derecede önemli	16	13.1	13.1	80.3
8 derecede önemli	18	14.8	14.8	95.1
9 derecede önemli	6	4.9	4.9	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %14.8'i "eğitim ve geliştirme"yi vurgulamıştır.

Şirkette verimlilik, motivasyon ve kalitenin arttırılması için ne gerekir sorusu çalışanlar acısından önem derecesine göre sıralamada ayrı ayrı frekans dağılımları sonucunda her değişkenin 1den 3.derecede önemli olan yüzdeliği birleştirerek sıralama oluşturularak sıralama sonucu aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

1- Adil yönetim

2- Adil ücret

3-Takdir

4- İşçi sağlığı ve iş güvenliği

5- İş güvencesi

6- Uygun iş ortamı

7- Çalışma şartları

8- Eğitim ve geliştirme

9- Sosyal kültürel faaliyetler

Çalışanların iş hayatında en önemli 3 faktörden en önemlisi olarak "Adil yönetim" görülmektedir. Bu da yönetimde istenen ve beklenen verimin görülmediğini gösterir. Dolayısıyla yönetici eğitimi gereğinin ortaya koyar.

İkinci sırada adil ücret gelmektedir. Çalışanların ücret dağılımını adil olmadığını belirterek adil ücret sisteminin şirkette verimlilik, motivasyonun ve kalitenin arttırılması için önemini ortaya koymaktadırlar. Ücret her zaman çalışanlar açısından önemli pekiştiren araç olmuştur.

Üçüncü sırada "Takdir" gelmektedir. Bu da çalışanların yönetici ve çalıştığı grup ve çevre tarafından takdir görmenin motive edici olmasının bilincinde olduklarının ortaya koyar. Yöneticiler başarılı olan personelin maddi ve sosyal anlamda teşvik etmek için ödüllendirme sistemini geliştirebilir.

Tablo 41-21: Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyede olduğunuzu hissediyor musunuz?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	12	9.8	9.8	9.8
-Evet	89	73.0	73.0	82.8
-Hayır	14	11.5	11.5	94.3
-Bir Fikrim Yok	7	5.7	5.7	100.0
TOPLAM	1223	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %73.0'ı "evet"i %11.5'i "hayır"ı %5.7'side bir "fikrim yok" cevabını işaretlemişlerdir. Bu da büyük bir çoğunluğun mesleki alanda gerekli bilgi, beceri ve işin gereğini bildiklerini ortaya koyar.hayır cevabını işaretleyenler için ise:

Tablo 42-21.1) Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için unvan ne derece gerekir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	122	91.8	91.8	91.8
1.derecede önemli	3	2.5	2.5	94.3
2 derecede önemli	1	0.8	0.8	95.1
5 derecede önemli	2	1.6	1.6	96.7
6 derecede önemli	4	3.3	3.3	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan çalışanın % 3.3'ü "unvan" belirtmiştir.

Tablo 43-21.2) Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için iş güvencesi ne derece gerekir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	106	86.9	86.9	86.9
1 derecede önemli	9	7.4	7.4	94.3
2 derecede önemli	3	2.5	2.5	96.7
3 derecede önemli	2	1.6	1.6	98.4
5 derecede önemli	1	0.8	0.8	99.2
6 derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan çalışanın % 7.4'ü "iş güvencesini" belirtmiştir.

Tablo 44-21.3) Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için çalışma şartları ne derece gerekir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	112	91.8	91.8	91.8
1 derecede önemli	4	3.3	3.3	95.1
2 derecede önemli	3	2.5	2.5	97.5
3 derecede önemli	2	1.6	1.6	99.2
4 derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin % 3.3'ü "çalışma şartlarını" belirtmiştir.

Tablo 45-5-21.4) Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için takdir ne derece gerekir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	109	89.3	89.3	89.3
1 derecede önemli	2	1.6	1.6	91.0
2 derecede önemli	5	4.1	4.1	95.1
3 derecede önemli	3	2.5	2.5	97.5
4 derecede önemli	2	1.6	1.6	99.2
5.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %4.1'i takdiri belirtmiştir.

Tablo 46-21.5) Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için unvan ne derece gerekir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	103	84.4	84.4	84.4
1 derecede önemli	9	7.4	7.4	91.8
2 derecede önemli	4	3.3	3.3	95.1
3 derecede önemli	2	1.6	1.6	96.7
4 derecede önemli	3	2.5	2.5	99.2
5.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin % 7.4'ü adil yönetimi belirtmiştir.

Tablo 47-21.6) Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için eğitim ve geliştirme ne derece gerekir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	98	803	803	80.3
1 derecede önemli	8	6.6	6.6	86.9
2 derecede önemli	8	6.6	6.6	93.4
3 derecede önemli	2	1.6	1.6	95.1
4 derecede önemli	2	1.6	1.6	96.7
5.derecede önemli	3	2.5	2.5	99.2
6.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin % 6.6'sı eğitim ve geliştirmeyi belirtmiştir.

Tablo 48-21.7) Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyeye olaşabilmek için diğer nedenleri sizce uygun olursa belirtin.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	116	95.1	95.1	95.1
1.derecede önemli	1	0.8	0.8	95.9
3.derecede önemli	2	1.6	1.6	97.5
5.derecede önemli	2	1.6	1.6	99.2
6.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin çok düşük bir yüzdeliği (% 1.6)diğer bölümünü işaretleyerek açık uçlu şeklinde belirtmek istedikleri faktörleri yazmışlardır.

Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel geliştirmeye olumlu etkisi var mı sorusuna hayır yanıtını veren personelin önem derecesine göre sıralamada farklı frekans dağılımları sonucunda her değişkenlerin 1.2.ve 3.derecede önemli olduğu birleştirerek sıralama oluşturulmuş bu sıralama aşağıdaki gibi belirtmiştir.

1-Eğitim ve geliştirme

2-Adil yönetim

3-İş güvencesi

4-Takdir

5-Çalışma şartları

6-Diğer bölümünde açık uçlu olarak belirttikleri görüşler şöyledir:

-Sosyal hakların sağlanması

Eğitimlerin arttırılması

7-Unvan

Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi beceri ve işin gereklerine yeterli seviyede olduğunuzu hissediyor musunuz sorusuna hayır yanıtını veren personelin yeterli seviyeye ulaşabilmeleri için eğitim ve geliştirmenin yetersizliğini 1. sırada belirtmişler. Bu çalışanların eğitim ve geliştirmenin bilincinde olduklarının ve çalışanların mesleki anlamda kendilerini yeterli düzeye gelmeleri için mesleki bilgi ve beceri konusunda eğitim açığı görülmektedir. Personelin veriminin artması ve mesleki anlamda özgüvenlerinin kazanmaları için eğitilmeleri gerekir.

İkinci sırada adil yönetim gelmektedir.Yönetimin adil olması için yönetici eğitiminin uygulanması gerekir. Özellikle ilk ve orta düzeydeki yöneticilerin eğitilmeleri önemli görülmektedir. Ayrıca personele danışmanlık yapılması onlarla yakından ilgilenme ilgili personel danışmanın bulunması gerekir.

Üçüncü sırada iş güvencesi gelmektedir. Bu da personelin çalıştıkları alanla ilgili sorunlar yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Personeli bu tür sıkıntıların yaşamamaları için iş yasal düzenlemeleri yapılarak uygulamaları gerekir. Bu sorunun çözümü için yönetici eğitimi ön plana çıkmaktadır.

Tablo 49-22.1) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı gelecekteki görevler açısından ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	22	18.0	18.0	18.0
1.derecede önemli	35	28.7	28.7	46.7
2.derecede önemli	7	5.7	5.7	52.5
3.derecede önemli	9	7.4	7.4	59.8
4.derecede önemli	19	15.6	15.6	75.4
5.derecede önemli	18	14.8	14.8	90.2
6.derecede önemli	11	9.0	9.0	99.2
7.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %28.7'sı gelecekteki görevlere hazırlığı belirtmiştir.

Tablo 50-22.2) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı performans artışı sağlama açısından ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	30	24.6	24.6	24.6
1.derecede önemli	16	13.1	13.1	37.7
2.derecede önemli	28	23.0	23.0	60.7
3.derecede önemli	17	13.9	13.9	74.6
4.derecede önemli	14	11.5	11.5	86.1
5.derecede önemli	11	9.0	9.0	95.1
6.derecede önemli	5	4.1	4.1	99.2
8.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin % 23.0'ı performansta artışı sağlamayı belirtmiştir.

Tablo 51-22.3) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı motivasyon sağlama açısından ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	22	18.0	18.0	18.0
1.derecede önemli	20	16.4	16.4	34.4
2.derecede önemli	27	22.1	22.1	56.6
3.derecede önemli	23	18.9	18.9	75.4
4.derecede önemli	13	10.7	10.7	86.1
5.derecede önemli	10	8.2	8.2	94.3
6.derecede önemli	4	3.3	3.3	97.5
7.derecede önemli	3	2.5	2.5	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %22.1'i motivasyon sağlamayı belirtmiştir.

Tablo 52-22.4) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı verimlilik açısından ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	27	22.1	22.1	22.1
1.derecede önemli	28	23.0	23.0	45.1
2.derecede önemli	25	20.5	20.5	65.6
3.derecede önemli	18	14.8	14.8	80.3
4.derecede önemli	12	9.8	9.8	90.2
5.derecede önemli	7	5.7	5.7	95.9
6.derecede önemli	4	3.3	3.3	99.2
8.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %23.0'ı verimliliği belirtmiştir.

Tablo 53-22.5) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı ödüllendirme açısından ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	35	28.7	28.7	28.7
1.derecede önemli	4	3.3	3.3	32.0
2.derecede önemli	9	7.4	7.4	39.3
3.derecede önemli	15	12.3	12.3	51.6
4.derecede önemli	8	6.6	6.6	58.2
5.derecede önemli	15	12.3	12.3	70.5
6.derecede önemli	36	29.5	29.5	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %29.5'i ödüllendirmeyi belirtmiştir.

Tablo 54-22.6) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı kişisel gelişim açısından ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	36	29.5	29.5	29.5
1.derecede önemli	8	6.6	6.6	36.1
2.derecede önemli	11	9.0	9.0	45.1
3.derecede önemli	17	13.9	13.9	59.0
4.derecede önemli	21	17.2	17.2	76.2
5.derecede önemli	16	13.1	13.1	89.3
6.derecede önemli	11	9.0	9.0	98.4
7.derecede önemli	1	0.8	0.8	99.2
8.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %17.2'si kişisel gelişimi belirtmiştir.

Tablo 55-22.7) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı nedenler açısından ne kadar önemli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	108	88.5	88.5	88.5
1.derecede önemli	4	3.3	3.3	91.8
2.derecede önemli	2	1.6	1.6	93.4
3.derecede önemli	1	0.8	0.8	94.3
4.derecede önemli	2	1.6	1.6	95.9
5.derecede önemli	2	1.6	1.6	97.5
TOPLAM	3	2.5	2.5	100.0
	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %3.3'ü anketin diğer bölümünde açık uçlu olarak görüşlerini belirtmişlerdir.

Bu soruda ankete katılanların yanıtlarıyla uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerin amacını ve konuyla ilgili çalışanların bakış açıları ölçülmeye çalışılmıştır.

Şirkette eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacını ne olduğu önem derecesine göre sıralanmasında farklı frekans dağılımları sonucunda her değişkenin 1.2.ve 3.derecede önemli olduğu sıralar birleştirerek sıralama oluşturulmuş ve bu sıralama aşağıdaki gibi belirtmiştir.

1-Verimlilik

2-Motivasyon sağlama

3-Performans artışı sağlama

4-Gelecekteki görevlere hazırlık

5-Kişisel gelişim

6-Ödüllendirme

7-Diğer

-İş ortamı

-Çalışma şartları

Çalışanlar eğitim ve geliştirme faaliyetlerin amacını birinci sırada verimlilik olarak görmektedirler. Bu da çalışanların eğitimleri sonucu yeni becerileri kazanarak yaptıkları işlere olan olumlu etkisinin farkında olduklarının ortaya koyar.

İkinci sırada motivasyon sağlama gelmektedir. Bu da eğitimin çalışanları motive ettiğini çalışanlar görevlerindeki yenilikleri görerek ortaya koymaktalar.

Üçüncü sırada performans artışı sağlama gelmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacını çalışanlar tarafın kavrandığının ortaya koymaktadır. Bu konuda da eğitimin arttırılması ve yöneticilerinde personelin performansının eğitim ve geliştirme faaliyetleri arttırdığının iyi değerlendirmeleri gerekir.

Tablo 56-23: Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişime olumlu etkisi var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	8	6.6	6.6	6.6
-Evet	86	70.5	70.5	77.0
-Hayır	18	14.8	14.8	91.8
-Bir Fikrim Yok	10	8.2	8.2	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 56'ya göre personelin %70.5'i "eve"i %14.8'i "hayır" yanıtını vermiştir. Bu da çoğunluğun kurum tarafından verilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden memnun olduğunu belirtir. Ancak %14.8 oranında personel yeterli olmadığı kanısındadır.

Tablo 5-23.1) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik motivasyonun (işe bağlılık)ne kadar olumlu etkisi var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	45	36.9	36.9	36.9
1.derecede önemli	42	34.4	34.4	71.3
2.derecede önemli	14	11.5	11.5	82.8
3.derecede önemli	5	4.1	4.1	86.9
4.derecede önemli	4	3.3	3.3	90.2
5.derecede önemli	4	3.3	3.3	93.4
6.derecede önemli	2	1.6	1.6	95.1
7.derecede önemli	3	2.5	2.5	97.5
8.derecede önemli	1	0.8	0.8	89.4
9.derecede önemli	2	1.6	1.6	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 57de görüleceği üzere personelin %34.4'ü motivasyonu (işe bağlılık)belirtmişler.

Tablo 58-23.2) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik kurun kültürünün ne kadar olumlu etkisi var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	61	50.0	50.0	50.0
1.derecede önemli	6	4.9	4.9	54.9
2.derecede önemli	9	7.4	7.4	62.3
3.derecede önemli	6	4.9	4.9	67.2
4.derecede önemli	5	4.1	4.1	71.3
5.derecede önemli	6	4.9	4.9	76.2
6.derecede önemli	9	7.4	7.4	83.6
7.derecede önemli	6	4.9	4.9	88.5
8.derecede önemli	7	5.7	5.7	94.3
9.derecede önemli	7	5.7	5.7	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin % 7.4'ü kurum kültürünü belirtmiştir.

Tablo 59-23.3) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik kalitenin ne kadar olumlu etkisi var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	60	49.2	49.2	49.2
1.derecede önemli	4	3.3	3.3	52.5
2.derecede önemli	6	4.9	4.9	57.4
3.derecede önemli	12	9.8	9.8	67.2
4.derecede önemli	6	4.9	4.9	72.1
5.derecede önemli	7	5.7	5.7	77.9
6.derecede önemli	4	3.3	3.3	81.1
7.derecede önemli	9	7.4	7.4	88.5
8.derecede önemli	7	5.7	5.7	94.3
9.derecede önemli	7	5.7	5.7	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %9.8 Kaliteyi belirtmiştir.

Tablo 60-23.4) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik verimliliğin ne kadar olumlu etkisi var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	47	38.5	38.5	38.5
1.derecede önemli	7	5.7	5.7	44.3
2.derecede önemli	23	18.9	18.9	63.1
3.derecede önemli	17	13.9	13.9	77.0
4.derecede önemli	15	12.3	12.3	89.3
5.derecede önemli	6	4.9	4.9	94.3
6.derecede önemli	4	3.3	3.3	97.5
7.derecede önemli	3	2.5	2.5	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi personelin %18.9'u verimliliği belirtmiştir.

Tablo 61-23.5) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik iş ilişkilerinin ne kadar olumlu etkisi var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	57	46.7	46.7	-46.7
1.derecede önemli	3	2.5	2.5	49.2
2.derecede önemli	4	3.3	3.3	52.5
3.derecede önemli	12	9.8	9.8	62.3
4.derecede önemli	18	14.8	14.8	77.0
5.derecede önemli	12	9.8	9.8	86.9
6.derecede önemli	8	6.6	6.6	93.4
7.derecede önemli	2	1.6	1.6	95.1
8.derecede önemli	6	4.6	4.6	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 61'de açıkça görülüyor ki personelin %14.8'i iş ilişkilerini belirtmişlerdir.

Tablo 62-23.6) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik iletişimin ne kadar olumlu etkisi var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	57	46.7	46.7	46.7
1.derecede önemli	6	4.9	4.9	51.6
2.derecede önemli	8	6.6	6.6	58.2
3.derecede önemli	7	5.7	5.7	63.9
4.derecede önemli	7	5.7	5.7	69.7
5.derecede önemli	12	9.8	9.8	79.5
6.derecede önemli	10	8.2	8.2	87.7
7.derecede önemli	7	5.7	5.7	93.4
8.derecede önemli	4	3.3	3.3	96.7
9.derecede önemli	4	3.3	3.3	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %9.8'i iletişimi belirtmiştir.

Tablo 63-23.7) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik sosyal gelişmenin ne kadar olumlu etkisi var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	7	46.7	46.7	46.7
1.derecede önemli	3	2.5	2.5	49.2
2.derecede önemli	1	0.8	0.8	50.0
3.derecede önemli	5	4.1	4.1	54.1
4.derecede önemli	4	3.3	3.3	57.4
5.derecede önemli	12	9.8	9.8	67.2
6.derecede önemli	9	7.4	7.4	74.6
7.derecede önemli	19	15.6	15.6	90.2
8.derecede önemli	9	7.4	7.4	97.5
9.derecede önemli	3	2.5	2.5	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere personelin %15.6'sı sosyal gelişmeyi belirtmiştir.

Tablo 64-23.8) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik mesleki bilgi, ve becerinin ne kadar olumlu etkisi var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	53	43.4	43.4	43.4
1.derecede önemli	10	8.2	8.2	51.6
2.derecede önemli	10	8.2	8.2	59.8
3.derecede önemli	10	8.2	8.2	68.0
4.derecede önemli	10	8.2	8.2	76.2
5.derecede önemli	6	4.9	4.9	81.1
6.derecede önemli	10	8.2	8.2	89.3
7.derecede önemli	3	2.5	2.5	91.8
8.derecede önemli	8	6.6	6.6	98.4
9.derecede önemli	2	1.6	1.6	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 64'te görüldüğü gibi personelin %8.2'si mesleki bilgi ve beceriyi belirtmiştir.

Tablo 65-23.9) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik yöneticilik becerisinin ne kadar olumlu etkisi var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	64	52.5	52.5	52.5
1.derecede önemli	1	0.8	0.8	53.3
2.derecede önemli	4	3.3	3.3	56.6
3.derecede önemli	4	3.3	3.3	59.8
4.derecede önemli	6	4.9	4.9	64.8
5.derecede önemli	1	0.8	0.8	65.6
6.derecede önemli	6	4.9	4.9	70.5
7.derecede önemli	7	5.7	5.7	76.2
8.derecede önemli	14	11.5	11.5	87.7
9.derecede önemli	15	12.3	12.3	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin % 12.3'ü yöneticilik becerisini belirtmişler.

Tablo 66-23.10) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik,motivasyon ve kişisel gelişmeye yönelik diğer düşündükleriniz nedenlerin önemi ne kadar olumlu etkisi var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	109	89.3	89.3	89.3
2.derecede önemli	5	4.1	4.1	93.4
3.derecede önemli	2	1.6	1.6	95.1
4.derecede önemli	2	1.6	1.6	96.7
5.derecede önemli	1	0.8	0.8	97.5
8.derecede önemli	1	0.8	0.8	98.4
9.derecede önemli	2	1.6	1.6	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %4.1'i anketin diğer bölümünde açık uçlu olarak fikirlerini belirtmişlerdir.

Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik, motivasyon ve kişisel gelişmeye olumlu etkisine olduğunun düşünen personele göre bu eğitimin faydalı olduğu konular önem derecesine göre sıralamada farklı frekans dağılımları sonucunda her

değişkenin 1.dereceden 3.derecede ki önemli olan yüzdelikler birleştirerek belli bir sıralama oluşturularak sıralama sonucu aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

1-Motivasyon(işe bağlılık)

2-Verimlilik

3-Mesleki bilgi ve beceri

4-İletişim

5-Kalite

6-Kurum kültürü

7-İş ilişkileri

8-Sosyal gelişme

9-Yöneticilik becerisi

10-Diğer

-İş akışını sağlama

Çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetler sonucu 9 konudan en önemli olarak motivasyonu göstermektedirler. Bu da gösteriyor ki eğitim ve geliştirme faaliyetleri personelin motivasyonu üzerinde çok olumlu etkisi var ve çalışanların bunun farkında olduklarını açıkça göstermektedir.

İkinci sırada verimlilik gelmektedir. Çalışanlar eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle verimliliğin arttığının bilincinde olduklarının vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla yöneticilerde bunun eğitim kanalıyla ilerletmeleri gerekir.

Üçüncü sırada mesleki bilgi ve beceri geliyor. Bu da çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucu mesleki anlamda öğrendiklerinin beceriye dönüştürerek bilgi ve beceri kapasitelerinde artış olduğunu ortaya koymaktalar.

Tablo 67-24: İş yerinde sorunlar yaşıyor musunuz ?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	6	4.9	4.9	4.9
-Hiçbir Zaman	3	2.5	2.5	7.4
-Nadiren	39	32.0	32.0	39.3
-Ara Sıra	51	41.8	41.8	81.1
-Sık Sık	15	12.3	12.3	93.4
-Her Zaman	8	6.6	6.6	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %41.8'i ara sıra %32.0'ı "nadiren"i %2.5'i "hiçbir zaman" şıkkını işaretlemiştir. Bu soruya verilen cevaplar sonucu alınan yüzdeliğe bakılırsa çalışanlar arasındaki ilişki ve çalışma ortamından kaynaklanan sorunların yoğun olduğu sonucu çıkıyor.

Tablo 68-24.1) İş yerinde motivasyon edilememekten kaynaklanan sorunlar ne düzeyde

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	37	30.3	30.3	30.3
1.derecede önemli	30	24.6	24.6	54.9
2.derecede önemli	18	14.8	14.8	69.7
3.derecede önemli	14	11.5	11.5	81.1
4.derecede önemli	11	9.0	9.0	90.2
5.derecede önemli	7	5.7	5.7	95.9
6.derecede önemli	4	3.3	3.3	99.2
7.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %24.6'sı "motivasyon edilememekten kaynaklanan sorunlar" yaşadıkların belirtmişlerdir.

Tablo 69-24.2) İş yerinde monoton çalışmanın yarattığı stresten kaynaklanan sorunlar ne düzeyde

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	33	27.0	27.0	27.0
1.derecede önemli	27	22.1	22.1	49.2
2.derecede önemli	24	19.7	19.7	68.9
3.derecede önemli	17	13.9	13.9	82.8
4.derecede önemli	15	12.3	12.3	95.1
5.derecede önemli	4	3.3	3.3	98.4
6.derecede önemli	2	1.6	1.6	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize personelin %22.1'i "monoton çalışmanın yarattığı stres"ten kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 70-24.3) İş yerinde yöneticilerden kaynaklanan sorunlar ne düzeyde

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	42	34.4	34.4	34.4
1.derecede önemli	22	18.0	18.0	52.5
2.derecede önemli	12	9.8	9.8	62.3
3.derecede önemli	14	11.5	11.5	73.8
4.derecede önemli	12	9.8	9.8	83.6
5.derecede önemli	9	7.4	7.4	91.0
TOPLAM	11	9.0	9.0	100.0
	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin % 18.0'ı "yöneticiden kaynaklanan" sorunları belirtmişlerdir.

Tablo 71-24.4) İş yerinde eğitim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar ne düzeyde

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	45	36.9	36.9	36.9
1.derecede önemli	14	11.56.	11.56.	48.4
2.derecede önemli	8	6.6	6.6	54.9
3.derecede önemli	11	9.0	9.0	63.9
4.derecede önemli	11	9.0	9.0	73.0
5.derecede önemli	19	15.6	15.6	88.5
6.derecede önemli	13	10.7	10.7	99.2
7.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 71'te görüleceği üzere personelin % 15.6'sı eğitimlerin yetersizliğinden kaynaklanan sorunları belirtmişlerdir.

Tablo 72-24.5) İş yerinde aşırı iş yorgunluğundan kaynaklanan sorunlar ne düzeyde

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	35	28.7	28.7	28.7
1.derecede önemli	20	16.4	16.4	45.1
2.derecede önemli	31	25.4	25.4	70.5
3.derecede önemli	15	12.3	12.3	82.8
4.derecede önemli	7	5.7	5.7	88.5
5.derecede önemli	7	5.7	5.7	94.3
6.derecede önemli	7	5.7	5.7	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin % 25.4'ü "aşırı iş yoğunluğunun yarattığı stres"ten kaynaklanan sorunları belirtmişlerdir.

Tablo 73-24.6) İş yerinde kararlara katılamamaktan kaynaklanan sorunlar ne düzeyde

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	61	50.0	50.0	50.0
1.derecede önemli	5	4.1	4.1	54.1
2.derecede önemli	4	3.3	3.3	57.4
3.derecede önemli	7	5.7	5.7	63.1
4.derecede önemli	14	11.5	11.5	74.6
5.derecede önemli	15	12.3	12.3	86.9
6.derecede önemli	16	13.1	13.1	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin % 13.1'i kararlara katılamamaktan kaynaklanan sorunları belirtmişlerdir.

Tablo 74-24.7) İş yerinde diğer nedenlerden kaynaklanan sorunlar ne düzeyde

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	101	82.8	82.8	82.8
1.derecede önemli	4	3.3	3.3	86.1
2.derecede önemli	2	1.6	1.6	87.7
3.derecede önemli	3	2.5	2.5	90.2
4.derecede önemli	1	0.8	0.8	91.0
5.derecede önemli	2	1.6	1.6	92.6
6.derecede önemli	2	1.6	1.6	94.3
7.derecede önemli	7	5.7	5.7	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %5.7'si anketin diğer sorunlardan kaynaklandığını açık uçlu olarak belirtmişlerdir.

İş yerinde yaşanan sorunların personel açısından önem derecesine göre sıralamada farklı frekans dağılımları sonucunda her sorunun 1.2.ve 3.derecede önemli olduğu belirtilen yüzdelikleri birleştirilerek bir sıralama oluşturulup sıralama sonucu aşağıda belirlenmiştir.

1-Monoton çalışmanın yarattığı stres.

2-Aşırı iş yoğunluğunun .yarattığı sorunlar.

3-Motive edilememekten kaynaklanan sorunlar.

4-Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar.

5-Eğitimlerin yetersizliği.

6-Kararlara katılamama.

7-Diğer.

-Personelin kullandığı araç gereçlerin yetersizliği.

-Personele değer verilmeme.

-Yöneticilerin personele yardımcı olmaması

-Yöneticilerle diyalogun olmaması

-Çalışanlar arası dayanışmasızlığı

-Kasa açıkları

-Çalışanların kişisel düşüncelerini söylemekten korkmaları

-Müşterilerden kaynaklanan sorunlar

-Müşterilerin iadeleriyle ilgili sorunlar

-Kişisel problemler

-Yükselme olanaklarının olmayışı

İş yerinde ne tür sorunlar yaşıyorsunuz sorusunu yanıtlayan personel acısından en önemli sorun olarak birinci sırada monoton çalışmanın yarattığı stresten kaynaklanan sorunları gelmektedir. Bu da gösteriyor ki şirkette değişikliklere yer verilmiyor ve çalışanları motive etmekte yöneticiler aktif planlar uygulamıyorlar. Dolayısıyla çalışmalarda yeniliklere yer verilmesi, yaptıkları işleri çalışanlara iyi tanıtarak çalışma saati, çalışma ortam ve şartlarında değişiklikler yaparak monotonluğu ortadan kaldırmaya yönelik personel ve yöneticilere eğitim verilmesi gerekir.

İkinci sırada aşırı iş yoğunluğunun .yarattığı sorunlar gelmektedir. Bu da bir önceki sırada üzerinde durduğumuz monotonlukla bağlantılı olarak aşırı iş yoğunluğunun olması verimi düşürerek sorunların artmasına neden olduğu ortaya çıkmaktadır.

Üçüncü sırada motive edilememekten kaynaklanan sorunlar geliyor. Bu da yöneticileri çalışanların yaşadıkları sorunların çözümü için eğitilmeleri gerektiğini ortaya koyuyor.

Tablo 75-25.1) İş yerinde sorunların yaşanılmaması için eğitim verilmesi ve yaygınlaştırılması ne kadar gerekir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	33	27.0	27.0	27.0
1.derecede önemli	32	26.2	26.2	53.3
2.derecede önemli	11	9.0	9.0	62.3
3.derecede önemli	9	7.4	7.4	69.7
4.derecede önemli	12	9.8	9.8	79.5
5.derecede önemli	10	8.2	8.2	87.7
6.derecede önemli	4	3.3	3.3	91.0
7.derecede önemli	10	8.2	8.2	99.0
8.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 75'e bakıldığında personelin %26.2'si "eğitim verilmesini ve yaygınlaştırılmasını" işaretlemiştir.

Tablo 76-25.2) İş yerinde sorunların yaşanılmaması için adil ücret düzenlemesinin ne kadar gerekir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	30	24.6	24.6	24.6
1.derecede önemli	14	11.5	11.5	36.1
2.derecede önemli	16	13.1	13.1	49.2
3.derecede önemli	11	9.0	9.0	58.2
4.derecede önemli	11	9.0	9.0	67.2
5.derecede önemli	21	17.2	17.2	84.4
6.derecede önemli	14	11.5	11.5	95.9
7.derecede önemli	4	3.3	3.3	99.2
8.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %17.2'si "adil ücret düzenlenmesini" işaretlemiştir.

Tablo 75-25.3) İş yerinde sorunların yaşanılmaması için unvan/ takdir verilmesi ne kadar gerekir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	29	23.8	23.8	23.8
1.derecede önemli	8	6.6	6.6	30.3
2.derecede önemli	21	17.2	17.2	47.5
3.derecede önemli	11	9.0	9.0	56.6
4.derecede önemli	11	9.0	9.0	65.6
5.derecede önemli	5	4.1	4.1	69.7
6.derecede önemli	23	18.9	18.9	88.5
7.derecede önemli	14	11.5	11.5	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 77'de görüldüğü gibi personelin % 18.9'u "unvan/ takdir verilmesini" belirtmiştir.

Tablo 78-25.4) İş yerinde sorunların yaşanılmaması için ödüllendirme sistemi geliştirilmesi ne kadar gerekir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	39	32.0	32.0	32.0
1.derecede önemli	10	8.2	8.2	40.2
2.derecede önemli	9	7.4	7.4	47.5
3.derecede önemli	12	9.8	9.8	57.4
4.derecede önemli	7	5.7	5.7	63.1
5.derecede önemli	4	3.3	3.3	66.4
6.derecede önemli	15	12.3	12.3	78.7
7.derecede önemli	26	21.3	21.3	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin % 21.3'ü "ödüllendirme sistemi geliştirilmesini" belirtmiştir.

Tablo 79-25.5) İş yerinde sorunların yaşanılmaması için iş güvencesinin sağlanması ne kadar gerekir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	32	26.2	26.2	26.2
1.derecede önemli	16	13.1	13.1	39.3
2.derecede önemli	20	16.4	16.4	55.7
3.derecede önemli	28	23.0	23.0	78.7
4.derecede önemli	10	8.2	8.2	86.9
5.derecede önemli	9	7.4	7.4	94.3
6.derecede önemli	4	3.3	3.3	97.5
7.derecede önemli	2	1.6	1.6	99.2
8.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin % 29.0'ı "iş güvencesinin" sağlanmasını belirtmiştir.

Tablo 80-25.6) İş yerinde sorunların yaşanılmaması için çalışma şartlarının düzenlenmesinin ne kadar gerekir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	24	19.7	19.7	19.7
1.derecede önemli	24	19.7	19.7	39.3
2.derecede önemli	15	12.3	12.3	51.6
3.derecede önemli	16	13.1	13.1	64.8
4.derecede önemli	17	13.9	13.9	78.7
5.derecede önemli	15	12.3	12.3	91.0
6.derecede önemli	5	4.1	4.1	95.1
7.derecede önemli	6	4.9	4.9	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %19.7si "çalışma şartlarının düzenlenmesini" belirtmiştir.

Tablo 81-25.7) İş yerinde sorunların yaşanılmaması için işçi sağlığı ve iş güvenliğinin olması ne kadar gerekir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	40	32.8	32.8	32.8
1.derecede önemli	6	4.9	4.9	37.7
2.derecede önemli	14	11.5	11.5	49.2
3.derecede önemli	10	8.2	8.2	57.4
4.derecede önemli	22	18.0	18.0	75.4
5.derecede önemli	14	11.5	11.5	86.9
6.derecede önemli	10	8.2	8.2	95.1
7.derecede önemli	6	4.9	4.9	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %18.0'ı "işçi sağlığı ve iş güvenliğinin olmasını" belirtmiştir.

Tablo 82-25.8) İş yerinde sorunların yaşanılmaması için diğer neler gerekirli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	96	78.7	78.7	78.7
1.derecede önemli	7	5.7	5.7	84.4
2.derecede önemli	1	0.8	0.8	85.2
3.derecede önemli	4	3.3	3.3	88.5
4.derecede önemli	2	1.6	1.6	90.2
5.derecede önemli	1	0.8	0.8	91.0
6.derecede önemli	2	1.6	1.6	92.6
7.derecede önemli	9	7.4	7.4	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %7.4'u anketin diğer bölümünde açık uçlu olarak sorunların çözümü için düşüncelerini belirtmişlerdir.

İş yerinde yaşanılan sorunların giderilmesi ile ilgili faktörler personel açısından önem derecesine göre sıralamada farklı frekans dağılımları sonucunda her sorunun 1.2.ve 3.derecede önemli olduğu birleştirilerek sıralama oluşturularak sıralama sonucu aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

1-İş güvencesinin sağlanması.

2-Çalışma şartlarının düzenlenmesi.

3-Adil ücret düzenlenmesi.

4-Unvan/Takdir verilmesi.

5-Ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi.

6-İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin olması.

7-Eğitim verilmesi ve yaygınlaştırılması

8-Diğer

-Adil yönetim

-Sorumlulukların belirlenmesi

-Çalışma saatlerinin düzenlenmesi

-Yönetici vasıfı olmayan kişilerin yönetici ve şef seçilmemesi

-Çalışan sayısının azlığı

-Monotonluğun ortadan kaldırılması

-Çalışanlar arasındaki yaş farkının azaltılması

-Sigortanın zamanında yapılması

-Yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişki kurmaları

-Kişisel başarının takdir edilmesi

-Çalışanın şefiyle her hangi bir baskı hissetmeden konuşabilmesi

İş hayatında yaşanan sorunların giderilmesi için personele göre iş güvencesinin sağlanması olarak ortaya çıkmıştır. Bu da çalışanların yaptıkları iş ve çalışma koşullarının iyi olmasını istemelerini ortaya koyar. Bu konuda yöneticilerin çalışanlara iyi çalışma imkan ve ortam hazırlayarak meslekte ilerleme ve kariyer edinmelerine özendirmeleri gerekir.

İkinci sırada çalışma şartlarının düzenlenmesi geliyor. Yukarda bahs ettiğimiz gibi yöneticilerin çalışma şartlarının iyi planlamaları gerektiği vurgulanmıştır.

Üçüncü sırada asil ücret gelmektedir. Bu sıralamaları göz önünde tutarak sorunların azalması için şirket yöneticileri çalışanlara iş güvencesi vermesi (sağlık, sosyal sigorta kurumuna kaydı yapılarak sigorta paralarının zamanında yatırılmaması) sistemli iş planın yapılamaması ve çalışmanın bedeli olarak çalışanlar arası adil ücret ödenmemekten kaynaklanan sorunların giderilmesini açıklamaktadır.

Bu konuda yöneticilere gerekli eğitim verilerek çalışanlarla iyi diyalog kurmaları, onları dinleyerek yakından sorunlarıyla ilgilenmeleri ve iletişim kurmalarına dair eğitim verilmesi gerekir.

Tablo 83-26: Günümüz ve geçmişteki eğitim ve geliştirme faaliyetleri kıyaslandığında.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	3	2.5	2.5	2.5
-Bir Fark Yok	25	20.5	20.5	23.0
-Az Bir Fark Var	18	14.8	14.8	37.7
-Önemli Bir Gelişme Var	17	13.9	13.9	51.6
-Daha İyi Olabilir	59	48.4	48.4	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin%48.4'u "daha iyi olabilir"i %13.9'u 1önemli bir gelişme var" ve %20.5'i "bir fikrim yok" şıklarını işaretlemişler. Bu da günümüz ve geçmişteki eğitimi personel açısından kıyaslanıldığında çok fazla ilerleme görmediklerini ve dolayısıyla verilen eğitim faaliyetlerinin yetersiz olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 84-27.1) Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı gelişme ihtiyacının kişisel bazda değerlendiriliyor olmasından kaynaklanıyor.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	100	82.0	82.0	82.0
1.derecede önemli	3	2.5	2.5	84.4
2.derecede önemli	1	0.8	0.8	85.2
3.derecede önemli	4	3.3	3.3	88.5
4.derecede önemli	2	1.6	1.6	90.2
5.derecede önemli	6	4.9	4.9	95.1
6.derecede önemli	6	4.9	4.9	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan çalışanların %4.9'ü "gelişme ihtiyacının kişisel bazda değerlendiriliyor"u işaretlemişlerdir.

Tablo 85-27.2) Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı çalışanların görüşü alınmayışından olmasın kaynaklanıyor.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	90	73.8	73.8	73.8
1.derecede önemli	24	19.7	19.7	93.4
2.derecede önemli	4	3.3	3.3	96.7
3.derecede önemli	2	1.6	1.6	98.4
4.derecede önemli	2	1.6	1.6	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan ve bu soruyu yanıtlayan personelin%19.7'sı "çalışanların görüşü alınmıyor"u işaretlemişlerdir.

Tablo 86-27.3) Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı kariyer planına göre ihtiyaç belirlenmemesinden kaynaklanıyor.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	100	82.0	82.0	82.0
1.derecede önemli	2	1.6	1.6	83.6
2.derecede önemli	9	7.4	7.4	91.0
3.derecede önemli	4	3.3	3.3	94.3
4.derecede önemli	1	0.8	0.8	95.1
5.derecede önemli	4	3.3	3.3	98.4
6.derecede önemli	2	1.6	1.6	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan ve bu soruyu yanıtlayan personelin%7.4'ü "kariyer planına göre ihtiyaç belirlenmiyor"u işaretlemişlerdir.

Tablo 87-27.4) Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı çalışanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları göz önünde tutulmayışından kaynaklanıyor.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	91	74.6	74.6	74.6
1.derecede önemli	8	6.6	6.6	81.1
2.derecede önemli	10	8.2	8.2	89.3
3.derecede önemli	7	5.7	5.7	95.1
4.derecede önemli	5	4.1	4.1	99.2
5.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin%8.2'sı "çalışanların gerekli bilgi,beceri ve tutumları göz önünde tutulmuyor"u işaretlemişlerdir.

Tablo 88-27.5) Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı eğitim ihtiyacı olanın yanında olmayanın seçilmesinden kaynaklanıyor.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	98	80.3	80.3	80.3
2.derecede önemli	5	4.1	4.1	84.4
3.derecede önemli	5	4.1	4.1	88.5
4.derecede önemli	9	7.4	7.4	95.9
5.derecede önemli	2	1.6	1.6	97.5
6.derecede önemli	2	1.6	1.6	99.2
7 derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin%7.4'ü "eğitim ihtiyacı olan yanında olmayan personelde alınıyor"u belirtmişlerdir.

Tablo 89-27.6) Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı performans değerlendirmeye göre ihtiyaç değerlendirilmeyişinden kaynaklanıyor.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	99	81.1	81.1	81.1
1.derecede önemli	1	0.8	0.8	82.0
2.derecede önemli	1	0.8	0.8	82.8
3.derecede önemli	6	4.9	4.9	87.7
4.derecede önemli	4	3.3	3.3	91.0
5.derecede önemli	6	4.9	4.9	95.9
6.derecede önemli	5	4.1	4.1	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 89'a göre anketimize katılan personelin %4.9'u "performans değerlendirmesine göre ihtiyaç değerlendirmiyor"u işaretlemişlerdir.

Tablo 90-27.7) Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini uygun olamayışı diğer nedenlerden kaynaklanıyor.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	111	91.0	91.0	91.0
1.derecede önemli	2	1.6	1.6	92.6
3.derecede önemli	1	0.8	0.8	93.4
5.derecede önemli	1	0.8	0.8	94.3
6.derecede önemli	2	1.6	1.6	95.9
7.derecede önemli	5	4.1	4.1	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %4.1'i anketimizin diğeri bölümünde nedenleri açık uçlu olarak belirtmişler.

Eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yöntemini uygun olmadığına dair nedenleri personel açısından önem derecesine göre sıralamada farklı frekans dağılımları sonucunda her sorunun 1.2.ve 3.derecede önemli olduğu birleştirilerek sıralama oluşturularak sıralama sonucu aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

1-Çalışanların görüşü alınmıyor.

2-Çalışanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları göz önünde tutulmuyor.

3-Eğitim ihtiyacı olanın yanında olmayan personelde alınıyor.

4-Kariyer planına göre ihtiyaç belirlenmiyor.

5-Gelişme ihtiyacının kişisel bazda değerlendirilmiyor.

6-Performans değerlendirmeye göre ihtiyaç değerlendirilmiyor.

7-Diğer:

-Eğitim ve geliştirme ihtiyacı belirleme yöntemi adil ve gerçekçi değil.

-Eğitim ihtiyacının belirleyen kişi uzman değil

Eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yöntemine uygun değil cevabını verenlerin eğitim ve geliştirme ihtiyacının uygun belirleme şeklini alması için sıralanan yol ve yöntemlerin başında "Çalışanların görüşü alınmıyor" gelmektedir. Buna göre yöneticiler çalışanların fikrini almadan gözlemlerine ve tahminlerine göre eğitim ihtiyacını

belirlediklerini vurgulanmaktadırlar. Şirket yöneticileri personelin bazı kararlara katılmalarına imkan tanı malıdır.

İkinci sırada çalışanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları göz önünde tutulmadığı sorunu gelmektedir. Bu da eğitim ihtiyacını belirlemede nesnel yöntemlerin kullanılmadığını, belirlemede farklı yöntemler geliştirerek kullanılması ve amaca yönelik olması gerekir. Eğitiminde amacına ulaşmasının dolayısıyla beklenen hedefe ulaşarak ihtiyacın karşılanması sonucuna ulaşabilmek için yöneticilerin eğitilmesi gerekir.

Üçüncü sırada eğitim ihtiyacı olanın yanında olmayan personelde alındığı gelmektedir. Bu konu da personelin belirleyen yöneticinin daha bilinçli ve eğitime katılan diğer personelin motivasyonunu düşürmeyecek plan yapması gerekir. Eğitimde disiplin çok önemli olduğu ilkesiyle yola çıkmalıdır. Bu konuda sorumluluk eğitimi organize eden yöneticilere düşmektedir.

Tablo 91-28: Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	14	11.5	11.5	11.5
-Uygun	32	26.2	26.2	37.7
-Uygun Değil	21	17.2	17.2	54.9
-Daha İyi Olmalı	45	36.9	36.9	91.8
-Bir Fikrim Yok	10	8.2	8.2	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 91'den görüleceği üzere anketimize katılan personelin%36.9'u "daha iyi olmalı" %26.2'si "uygun" %8.2'si "bir fikrim yok" şıklarını işaretlemişlerdir. Çok az sayıda personel eğitimlere katılımcıların belirlemesini uygun olmadığını belirtmişlerdir. Buna göre uygun değil diyenler şu şekilde nedenleri sıralamışlardır.

Tablo 92-28.1) Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini idari unsur gözetildiği için uygun değil

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	105	86.1	86.1	86.1
1.derecede önemli	6	4.9	4.9	91.0
2.derecede önemli	2	1.6	1.6	92.6
3.derecede önemli	3	2.5	2.5	95.1
4.derecede önemli	4	3.3	3.3	98.4
5.derecede önemli	1	0.8	0.8	99.2
6.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %4.9'u "idari unsur gözetiliyor" nedenini belirtmişlerdir.

Tablo 93-28.2) Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini tecrübeli ve tecrübesiz ayrımı olduğu için uygun değil

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	106	86.9	86.9	86.9
1.derecede önemli	2	1.6	1.6	88.5
3.derecede önemli	4	3.3	3.3	91.8
4.derecede önemli	6	4.9	4.9	96.7
5.derecede önemli	4	3.3	3.3	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %4.9'u tecrübeli ve tecrübesiz ayrımını belirtmişlerdir.

Tablo 94-28.3) Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini eğitim ve öğretim bilgisi gibi şartlar dikkate alınmadığı için uygun değil

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	105	86.1	86.1	86.1
1.derecede önemli	6	4.9	4.9	91.0
2.derecede önemli	4	3.3	3.3	94.3
3.derecede önemli	3	2.5	2.5	96.7
4.derecede önemli	2	1.6	1.6	98.4
5.derecede önemli	2	1.6	1.6	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin%4.9'u "eğitim ve öğretim bilgisi gibi şartlar dikkate alınmıyor" şıkkını belirtmişlerdir.

Tablo 95-28.4) Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yönteminde katılımcıların geçmişi, tecrübe ve motivasyonu göz önüne alınmadığı için uygun değil

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	102	83.6	83.6	83.6
1.derecede önemli	11	9.0	9.0	92.6
2.derecede önemli	3	2.5	2.5	95.1
3.derecede önemli	2	1.6	1.6	96.7
4.derecede önemli	3	2.5	2.5	99.2
6.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan çalışanların %9.0'ı "katılımcıların iş geçmişi, yetenekleri, tecrübe ve motivasyonu göz önüne alınmıyor" şıkkını işaretlemişlerdir.

Tablo 96-28.5) Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini bay bayan ayrımı yapıldığı için uygun değil

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	109	89.3	89.3	89.3
1.derecede önemli	1	0.8	0.8	90.2
2.derecede önemli	3	2.5	2.5	92.6
3.derecede önemli	1	0.8	0.8	93.4
4.derecede önemli	1	0.8	0.8	94.3
5.derecede önemli	2	1.6	1.6	95.9
6.derecede önemli	4	3.3	3.3	99.2
7.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 96'de görüldüğü gibi anketimize katılan personelin %3.3'ü "bay-bayan ayrımı yapıldığını" belirtmişlerdir.

Tablo 97-28.6) Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yönteminde hizmet süreci dikkate alınmadığı için uygun değil

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	105	86.1	86.1	86.1
1.derecede önemli	4	3.3	3.3	89.3
2.derecede önemli	6	4.9	4.9	94.3
3.derecede önemli	4	3.3	3.3	97.5
6.derecede önemli	3	2.5	2.5	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan ve bu soruyu yanıtlayan personelin%4.9'u hizmet sürecinin dikkate alınmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 98-28.7) Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini diğer nedenlere bağlı olarak uygun değil

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	119	97.5	97.5	97.5
2.derecede önemli	1	0.8	0.8	98.4
5.derecede önemli	1	0.8	0.8	99.2
7.derecede önemli	1	0.8	0.8	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan personelin %0.8î anketin diğer bölümünde gerekli gördükleri nedenleri açık uçlu olarak belirtmişlerdir.

Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini uygun bulmayan çalışanlara göre nedenlerinin önem derecesine göre sıralamada farklı frekans dağılımları sonucunda her değişkenin 1.2.ve 3.derecede önemli olduğu yüzdelikleri birleştirerek sıralama sonucu aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

1-Katılımcıların iş geçmişi, yetenekleri, tecrübe ve motivasyonu göz önüne alınmıyor.

2-Hizmet süreci dikkate alınmıyor.

3-Eğitim ve öğretim bilgisi gibi şartlar dikkate alınmıyor.

4-idari unsurlar gözetiliyor.

5-Tecrübeli ve tecrübesiz ayrımı var.

6-Bay bayan ayrımı yapılıyor.

7-Diğer:

- eğitimcilerin uzman olmayışı, eğitim verdikleri alanda yeterli bilgi sahibi olmayışı.

- Mağazadan yönetici ve idarecilerin haber almayışı.

Çalışanlarından eğitimlere katılımcıların belirleme yönetiminin uygun olmadığını işaretleyenler arasında en önemli neden olarak 1.sırada katılımcıların iş geçmişi, yetenekleri, tecrübe ve motivasyonu göz önüne alınmadığını ortaya çıkmaktadır. Bu da yöneticilerin eğitim faaliyetlerine katılanları belirlerken objektif davranmadıklarını ortaya koyar. Kendini geliştirmek isteyen çalışanlar ve başarılı olmak için çaba gösteren personele eğitimde öncelik verilmesi ve imkan tanınması gerekir.

İkinci sırada hizmet süreci dikkate alınmadığı gelmektedir. Bu da çalışanların tecrübesini arttıracak kariyer ve yükselmek isteyen personelin teşvik edilmemesi veya çalışmaları ödüllendirilmediği ortaya çıkar.Yöneticiler emeği olan tecrübeli personelin geçmiş deneyimlerinin arttırarak birikimli, yetişmiş personele önemli gözle bakması gerekir.

Üçüncü sırada eğitim ve öğretim bilgisi gibi şartlar dikkate alınmadığı gelmektedir. Kurumda eğitimli olanların göz ardı edildiği ve aldıkları eğitimlere önemsenmediği sonucu çıkmaktadır. Hizmet işletmelerinde en önemli kaynak insan gücü dür.Eğitimin amacının kaliteli insan gücü yetiştirmek olduğuna göre yüksek eğitim görmüş personelin kariyer edinmelerine yönetim tarafından imkan yaratılması gerekir.

Tablo 99-29: Şirket dışı eğitimlerde organizasyon eksikliği var

Kümülatif Değer Etiketi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	11	9.0	9.0	9.0
-Evet	23	18.9	18.9	27.9
-Hayır	32	26.2	26.2	54.1
-Bir Fikrim Yok	56	45.9	45.9	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Anketimize katılan çalışanların %45.9'u "bir fikrim yok"u %26.2'si "hayır"ı %18.9'u "evet" cevabını belirtmişlerdir. Bu da çoğunluğun eğitim ve organizasyona ilişkin her hangi bir fikri olmadığı ve %18.9'lük bir bölümün eğitim ve organizasyonlarda eksiklik olduğunu belirtmişler.

29.1) Cevabınız evet ise bu eksiklikler nelerdir?

Evet şıkını işaretleyenler açık uçlu bir şekilde soru sorulduğunda şu nedenleri şöyle sıralamışlardır.

- Şirket dışı eğitime gereken önem gösterilmiyor.
- Şirket dışı eğitimlere hiç katılmadık.
- Şirket dışı eğitim kurumumuzca şuana kadar verilmedi.

Açık uçlu soruların cevabı ve anketimizi cevaplayan personelin çoğunluğunun bir fikri yok şıkını işaretlemiş olması şirkette şuana kadar kurum dışı eğitimlere önem verilmediğini ortaya koyar.

Tablo 100-30: Şirket içi eğitimlerde organizasyon eksikliği var

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
-Cevapsız	15	12.3	12.3	12.3
-Evet	31	25.4	25.4	37.7
-Hayır	46	37.7	37.7	75.4
-Bir Fikrim Yok	30	24.6	24.6	100.0
TOPLAM	122	100.0	100.0	

Tablo 100'de görüldüğü üzere anketimize katılan personelin%37.7'si "hayır"ı %25.4'ü "evet"i %24.6'sı "bir fikrim yok" şıkkını işaretlemişlerdir.

31.1) Cevabınız evet ise bu eksiklikler nelerdir?

Açık uçlu cevapta şirket dışı eğitimlerde eksiklik var mı sorusuna evet diyenler şu nedenleri sıralamışlar:

- Eğitimler sıklaştırılmalı ve konular iyi seçilmeli.
- Eğitime ihtiyacı olan ve olmayan eğitime alınmamalı(İhtiyaçlar iyi saptanmalı)

- Verilen eğitim personelin kariyer ve kişisel gelişimine uygun olmalı.
- Yeterli doküman hazırlanmalı.
- Eğitimcilerin uzman olması gerekir.
- Verilecek eğitim uygun zaman,ortam ve mekanda ayarlanmalı.
- Vardiya sistemine göre zamanlama yapılmalı.

Personelin yarısından fazlası verilen şirket içi eğitimi yeterli bulmuyor ve açık uçlu cevaplara bakıldığında genelde verilen eğitimler yetersiz ve beklenen verimi ortaya konulmadığını gösteriyor.

31-Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin daha verimli hale getirebilecek önerileriniz nelerdir?

Burada açık uçlu verilen yanıt şu şekilde özetlenmiştir.

- Sosyal ve kültürel faaliyetlerin arttırılması gerekir.
- Eğitim ve geliştirme konusunun önemini aralıklarla anlatılması.
- Tecrübeli çalışanların tecrübelerine başvurulmalı.
- Çalışma saatleriyle eğitim saatlerinin bir biriyle aynı zamanda düşünülmemesi gerekir.
- Eğitimciler uzman olmalı.
- Hem yönetici hem de çalışanlar işe alınırken mesleğe uygun kişiler olduklarına dikkat edilmeli.
- Çalıştığı kuruma karşı çalışanların iyi tutuma sahip olmalarının sağlanması gerekir.
- Personel gecesinin sıklıkla yapılması(personelin bir araya gelmesi,kaynaşması ve moral almaları)
- Hizmet öncesi eğitim verilmeli.
- Personel motivasyon ve dayanışma içinde çalışmalarına yönelik eğitim verilmeli.

- Personel sattığı ürün hakkında bilgilendirilmeli.
- Çalışanla yöneticiler sadece iş ortamında değil,diğer sosyal faaliyetler içinde çeşitli organizasyonlar düzenleyerek beraber olmalı. Çalışanlardan gelen istekleri (iş için yada diğer istekler) göz önünde tutulmasını talep ederiz.
- Çalışanlar arasında,şirket içi ve şirket dışında saygınlık,hoş görü,ilgi vs. sağlanması ve iş saatlerinin düzenli bir hale gelmesi, yıpratıcı ortamlardan uzaklaşma,karşılıklı güven hissinin arttırılması önemlidir.
- Eğitim organizasyonu iyi olmalı. Personel motive edilip düzenli eğitim verilmeli,ihtiyaçlara göre eğitim verilmeli.
- Eğitimlerin sıklaştırılması ve çalışanlara değer verildiği hissettirilmesi.

Ankete katılanlar Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde karşılaştıkları sorunların giderilmesine dair yukarıda sıralanan maddelerle öneride bulunmuşlardır. Sıralanan bu öneriler;uygulamadaki aksaklıkların giderilmesinde önemli yer edinmektedir.

Bu soruya cevap verenlerin büyük çoğunluğunun verdiği cevap ile beklenen cevap arasında bir paralellik olduğu kanaati oluşmuştur.

Anketimizin bu sorusuna personelin verdiği cevapla beklenen cevabın uygunluk gösterdiği belirlenmiştir.

ÇAPRAZ KARŞILAŞTIRMALAR

(Hipotezlerin test edilmesi)

Tablo 101-32: Personelin unvanları ile şirket içi ve dışı eğitim olanaklarının (iş ve kişisel gelişme katkıda bulunan şirketin sağladığı eğitimler) karşılaştırması

Sayı Satır% Sütün% Toplam	Cevap sız	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne/Önem siz	Önem siz	Hiç Önemli Değil	Toplam
Sayı **Cevapsız**	1 %50.0 %33.3 %0.8			1 %50.0 %33.3 %0.8			2 %100.0 %1.6 %1.6
1 **Kasiyer**		10 %62.5 %13.9 %8.2	5 %31.3 %13.9 %4.1			1 %6.3 %25.0 %0.8	16 %100.0 %13.1 %13.3
2 **Satış Görevlisi**	2 %2.8 %66.7 &1.6	43 %59.7 %59.7 %35.2	22 %30.6 %61.1 %18.0	1 %1.4 %33.3 %0.8	2 %2.8 %50.0 %1.6	2 %2.8 %50.0 %1.6	72 %100.0 %59.0 %59.0
3 **Satış Destek Görevlisi**		14 %60.9 %19.4 %11.5	7 %30.4 %19.4 %5.7		1 %4.3 %25.0 %0.8	1 %4.3 %25.0 %0.8	23 %100.0 %18.9 %18.9
5 **İlk Düzey Yönetici**		2 %50.0 %2.8 %1.6	1 %25.0 %2.8 %0.8	1 %25.0 %33.3 %0.8			4 %100.0 %3.3 %3.3
6 **Orta Düzey Yönetici**		1 %100. %1.4 %0.8	1 %25.0 %2.8 %0.8	1 %25.0 %33.3 %0.8			1 %100.0 %0.8 %0.8
8 **Servis Görevlisi**		2 %50.0 %2.8 %1.6			1 %25.0. %25.0 %0.8		4 %100.0 %3.3 %3.3
TOPLAM YÜZDE	3 %2.5 %100.0 %2.5	72 %59.0 %100.0 %59.0	36 %29.5 %100.0 %29.5	3 %2.5 %100.0 %2.5	4 %3.3 %100.0 %3.3	4 %3.3 %100.0 %3.3	122 %100.0 %100.0 %100.0

$X^2 = 57,84$ significance (anlamlılık) s = 002

C = 495

Yukarıdaki tabloda araştırma yaptığımız kişilerin şirketteki unvanlar ile şirketin sağladığı eğitim olanaklarının bir karşılaştırması yapılmıştır. Değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (S:002)Tablonun ki kare değeri 57,85tir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça kuvvetli olduğu(C:495) anlaşılmaktadır.

Tablodan da açıkça görülmektedir ki şirket personelinin her kademesinde şirketin sağladığı şirket içi ve dışı eğitim olanaklarını çok önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu da şirket personelinin iş ve kişisel gelişimine katkıda bulunan şirketin sağladığı eğitimleri önemli olduğunu belirterek, bu konunun bilincinde olup öneminin kavrayarak ilgi gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 102-33: Personelin unvanları ile katıldıkları şirket içi ve dışı katıldığınız eğitim konularının karşılaştırılması

Sayı Satır% Sütün% Toplam%	Cevap Sız	Oryantas yon (intibak)	İşbaşı Eğitim (Hizmet İçi)	Mesleki Bilgi Beceri	Müşteri İlişkileri	Kişisel Gelişim	İletişi m	Diğer	Toplam
Sayı **Cevapsız**					1 %50.0 %2.4 %0.8			1 %50.0 %50.0 %0.8	2 %100.0 %1.6 %1.6
1 **Kasiyer**	2 %12.5 %11.1 %1.6	2 %12.5 %25.0 %1.6		2 %12.5 %15.4 %1.6	8 %50.0 %19.0 %6.6	1 %6.3 %5.3 %0.8	1 %6.3 %8.3 %0.8		16 %100.0 %13.1 %13.1
2 **Satış Görevlisi**	10 %13.9 %55.6 %8.2	2 %2.8 %25.0 %1.6	8 %11.1 %100.0 %6.6	11 %15.3 %84.6 %9.0	19 %26.4 %45.2 %15.6	15 %20.8 %78.9 %12.3	6 %8.3 %50.0 %4.9	1 %1.4 %50.0 %0.8	72 %100.0 %59.0 %59.0
3 **Satış Destek Görevlisi**	5 %21.7 %27.8 %4.1	4 %17.4 %50.0 %3.3			8 %34.8 %19.0 %6.6	3 %13.0 %15.8 %2.5	3 %13.0 %25.0 %2.5		23 %100.0 %18.9 %18.9
5 **İlk Düzey Yönetici**					3 %75.0 %7.1 %2.5		1 %25.0 %8.3 %0.8		4 %100.0 %3.3 %3.3
6 **Orta Düzey Yönetici**					1 %100.0 %2.4 %0.8				1 %100.0 %0.8 %0.8
8 **Servis Görevlisi**	1 %25.0 %5.6 %0.8				2 %50.0 %4.8 %1.6		1 %25.0 %8.3 %0.8		4 %100.0 %3.3 %3.3
TOPLAM YÜZDE	18 %14.8 %100. 0 %14.8	8 %6.6 %100.0 %6.6	8 %6.6 %100.0 %6.6	13 %10.7 %100.0 %10.7	42 %34.4 %100.0 %34.4	19 %15.6 %100.0 %15.6	12 %9.8 %100. 0 %9.8	2 %1.6 %100.0 %1.6	122 %100.0 %100.0 %100.0

$X^2 = 62,28$ significance (anlamlılık) s =023

C = 581

Yukarıdaki tabloda araştırma yaptığımız kişilerin şirketteki unvanlar ile şirketin sağladığı eğitim olanaklarının bir karşılaştırması yapılmıştır. Değişkenler arasında istatisitki

olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (S:023) Tablonun ki kare değeri 62,28tir.Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça kuvvetli olduğu(C:581) anlaşılmaktadır.

Tablodan da görüleceği üzere, satış görevlisi, satış destek görevlisi ve kasiyer gibi çalışanların ağırlıklı olarak müşteri ilişkileri konusunda eğitimlere katıldıkları daha sonra kişisel gelişim ve uyum gibi konularda eğitim aldıkları görülmektedir. Fakat kasiyer, satış görevlisi, ve satış destek görevlisi gibi çalışanların iş başı eğitim konusunda katılımları çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda da bu konun eğitimine yönelik gerekli önemin gösterilmesi gerekir.

İlk düzey yönetici, orta düzey yönetici ve servis görevlisi bölümlerde yer alan personelin ise, çoğunluğu düşük düzeyde de olsa müşteri ilişkileri ve iletişim konularında eğitime katılmadıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 103-34: Personelin unvanlarıyla eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yönteminin karşılaştırılması

Sayı Satır% Sütün% Toplam	Cevapsız	Uygun	Uygun Değil	Daha İyi Olmalı	Bir Fikrim Yok	Toplam
Sayı **Cevapsız**	1 %50.0 %14.3 %0.8	1 %50.0 %4.8 %0.8				2 %100.0 %1.6 %1.6
1 **Kasiyer**	1 %6.3 %14.3 %0.8	1 %6.3 %4.8 %0.8	2 %12.5 %11.8 %1.6	8 %50.0 %12.5 %6.6	4 %25.0 %30.8 %3.3	16 %100.0 %13.1 %13.3
2 **Satış Görevlisi**	4 %5.6 %57.1 %3.3	15 %20.8 %71.4 %12.3	8 %11.1 %47.1 %6.6	39 %54.2 %60.9 %32.0	6 %8.3 %46.2 %4.9	72 %100.0 %59.0 %59.0
3 **Satış Destek Görevlisi**		1 %4.3 %4.8 %0.8	4 %17.4 %23.5 %3.3	15 %65.2 %23.4 %12.3	3 %13.0 %23.1 %2.5	23 %100.0 %18.9 %18.9
5 **İlk Düzey Yönetici**		3 %75.0 %14.3 %2.5	1 %25.0 %5.9 %0.8			4 %100.0 %3.3 %3.3
6 **Orta Düzey Yönetici**				1 %100.0 %1.6 %0.8		1 %100.0 %0.8 %0.8
8 **Servis Görevlisi**	1 %25.0 %14.3 %0.8		2 %50.0 %11.8 %1.6	1 %25.0 %1.6 %0.8		4 %100.0 %3.3 %3.3
TOPLAM **-4** **-33** **Top-Yüzde**	7 %5.7 %100.0 %5.7	21 %17.2 %100.0 %17.2	17 %13.9 %100.0 %13.9	64 %52.5 %100.0 %52.5	13 %10.7 %100.0 %10.7	122 %100.0 %100.0 %100.0

$X^2 = 39,59$ significance (anlamlılık) S = 024

C = 567

Yukarıdaki tabloda araştırma yaptığımız kişilerin şirketteki unvanlar ile eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yönteminin karşılaştırması yapılmıştır. Değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (S:024)Tablonun ki kare değeri 39,59tir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça kuvvetli olduğu(C:567) anlaşılmaktadır.

Tablodan da görüleceği üzere, şirketin eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yönteminin, satış görevlisi, satış destek görevlisi ve kasiyer daha iyi olması gerektiğinin belirtmişler. Bu da çalışanların önemli bir bölümünün eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirleme yönteminin doğru biçimde tespit edilmediğini, dolayısıyla yöneticiler bu konuda uyguladıkları yöntemlerinde çalışanların fikirlerinden yararlanmaları ve daha sistematik bir yöntem geliştirmeleri gerektiği ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

4.6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mağazą personelinin görevlerini yerine getirmesinde gerekli olan yetenek, bilgi ve beceri gibi faktörler birimden birime farklılık göstermektedir. Güvenlik ve depo çalışanları işleri için bilgi ve bedensel faktörler önemli olurken, satış görevlisi, kasiyer ve birim yöneticileri için bilgi ve zihinsel becerilerin önemi artmaktadır. Bu faktörler personelin eğitimi ve kişisel gelişmelerinin oluşmasında önemli esas faktörlerdir.

Yaşadığımız çağda bilgi çok önemli ve temel yatırım aracı konumuna gelmiştir, dolayısıyla çağa ayak uydurmak , başarılı olmak ve verimi arttırmak için gerekli olan bilgiyi her zaman ön planda tutmak gerekir.

Bu hususu önemli gören kurumlar eğitimi bir yatırım olarak görmekte, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzenli bir biçimde yürütmektedirler. Bunlar gerçekleştirilmediğinde çalışanlar kendilerinin bireysel çabalarıyla ilerletmeleri yetersiz kalır. Çalışanların çağın bilgi ve yenilik düzeyine uyum sağlamaları amacıyla şirket yöneticileri personelin eğitim ve geliştirilmesi için bugünkü şartlar ve geleceğe yönelik görevlere hazır olmaları maksadıyla ortam oluştur malıdırlar.

Eğitim ve geliştirme etkinliğinin esas amacı, çalışanların yetişmesi, gelişmesi, motivasyon ve verimliliğini arttırarak şu an ve gelecekte üstlenmesi gereken görevlere hazırlamaktır.

Eğitim geliştirme sistemi ile ilgili etkinliklerde, öncelikle eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanması, daha sonra eğitimin gerçekleştirilebilmesi için eğitimin nasıl sağlanması ile ilgili olarak mali, teknik yönler, eğitimin gerçekleştirileceği mekan, güvenlik, insanlar arası ilişkiler ve benzeri konularda kararlar alınarak planlanması gerekir. Ayrıca eğitim programıyla içeriği, eğitime katılanların sayısı, öğreticiler, zaman, ekipman gibi faktörler strateji yapılmadan önce iyi gözden geçirilmelidir.

Eğitim ve geliştirme içeriği iş ve görevlere uygun hazırlanarak eğitime katılacak olanlara önceden bildirilmelidir. Eğitimin içeriği ihtiyaca yönelik olmalıdır.

Eğitim gerekli araç-gereçlerle desteklenerek belirlenen alanda uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmelidir. Öğreticiler, kursiyerlere ve sistemin diğer bölümleriyle doğrudan muhatap olacak şekilde ayarlanmalıdır. İşin en önemlisi eğiticilerin uzman olması gerekli bilgi ve beceriye sahip olup kursiyerleri iyi motive ederek bildiklerini iyi aktarabilmesidir.

Eğitime katılan bireylerin eğitime uygun niteliklerde olmaları da önemlidir. Temel olarak gerekli nitelikler yetenekler, bilgi, beceri ve iş deneyimleri katılacakları kursu başarılı olarak bitirmelerine uygun olup olmadığını yansıtır.

Eğitim ve geliştirme sisteminin etkili olması için objektif değerlendirme araçları (değerleme ölçekleri ve anketler) geliştirilmelidir. Sistemin değerlendirilmesi için test dışında değerleme araçlar (mülakat ve yüz yüze görüşmeler) kullanılmalıdır. Bunlar eğitim sisteminin değerlemesini geçerli ve güvenilir kılar.

Bu aşamaları tamamladıktan sonra değerlendirme aşaması gelir. Değerlendirmenin tek taraflı olarak eğitimi veren kişiler tarafından yapılması sağlıklı değildir. Hem eğitimci hem de eğitime katılan kişilerin yapılan eğitimle ilgili görüş ve fikirleri geribildirim niteliğinde alınarak yapılan eğitim çift taraflı değerlendirilmelidir.

Araştırmada şirket personeli müşteri ilişkileri ile ilgili 9.soruda:

Her müşteriye ürünü incelemesi ve test etmesi için imkan yaratmak gerekir sorusuna personelin verdiği cevapla beklenen cevap arasında paralellik olmadığı tespit edilmiştir.

Müşteri ilişkileri çok önemli bir mesele olmasına karşın personelin çoğunluğu konunun gereklerini kavramamıştır ve dolayısıyla bu konuda eğitim açığı görülmektedir.

13.soruda: Müşteri kasada ödeme yaparken her hangi bir konudaki şikayetini dile getirdiğinde en iyi davranış susmak yada "siz haklısınız "diyerek kişiyi sakinleştirmektir. Sorusuna personelin %65 gibi bir yüzdeliği beklenen cevabı vermemiştir. Bu da gösteriyor ki personele müşteri ilişkilerinde eğitim verilmesi açısından büyük açıklık var.

21.soruda: Şirkette verimlilik, motivasyon ve kalitenin arttırılması için ne gerekir sorusuna çoğunluk "Adil yönetimi" vurgulamıştır. Bu sorunun sonucuna bakılırsa yöneticilerinde eğitimi çok önemlidir.

22.soruda: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacını verimlilik, motivasyon sağlama, performans artışı sağlama olarak belirtmişlerdir. Bu araştırmada çalışanların eğitim ve geliştirmenin verimliliği arttıracağının bilincinde olduklarının sonucu ortaya çıkar. Diğer bir ifade ile şirket personeli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanlara olan etkisi ve yararının farkında olduğu, bu hususta faaliyetlerinin gereğini kavradıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki örnek sorularda tespit edildiği gibi personel ve yöneticilere yönelik ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmesi kurumun amacına ulaşması ve personelin yetiştirilmesi açısından önemli görülmektedir. Fakat şuan kurumda uygulanan eğitim yeterli değildir.

Dolayısıyla ihtiyaç duyulan hususlarda gerek çalışanlara ve gerek yöneticilere gerekli eğitim ve geliştirme programı uygulanarak tespit edilen eğitim açığı giderilmelidir. Ayrıca çalışanlar arası iletişim ve haberleşme sorunu da bu konuda verilecek eğitim, personel arasındaki sorunları da asgariye indirecektir.

EKLER

*I- **Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyun ve sizce uygun olan kutuları işaretleyiniz:***

1) CİNSİYETİNİZ ☐ BAY ☐ BAYAN

2) EĞİTİM DÜZEYİNİZ:

- ☐ İLKOKUL
- ☐ ORTAOKUL
- ☐ LİSE
- ☐ YÜKSEKOKUL
- ☐ LİSANS
- ☐ YÜKSEK LİSANS

3) ŞUAN ÇALIŞMAKTA OLDUĞUNUZ ŞİRKETTEKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ:

- ☐ 6-AY
- ☐ 1-YIL
- ☐ 2-YIL
- ☐ 3-YIL
- ☐ 4-YIL VE DAHA FAZLA

4) ÜNVANINIZ:

- ☐ KASİYER
- ☐ SATIŞ GÖREVLİSİ
- ☐ SATIŞ DESTEK GÖREVLİSİ
- ☐ GÜVENLİK GÖREVLİSİ
- ☐ İLK DÜZEY YÖNETİCİ
- ☐ ORTA DÜZEY YÖNETİCİ
- ☐ DEPO GÖREVLİSİ
- ☐ SERVİS GÖREVLİSİ(Fastfood/Lokanta vs.)

II-Şimdiye kadar edindiğiniz tecrübelere dayanarak müşteri ile ilişkilerinizde aşağıdaki davranışların sizce ne kadar önemli olduğunu belirtiniz:

	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	ÇOĞUN LUKLA	HER ZAMAN
1)-Reyonda müşteri yokken reyonu terk edilebilir mi?					
2)- Müşteriyi karşılarken "Nasıl yardımcı olabilirim? Ne aramıştınız? Buyurun "gibi ifadeler ne sıklıkla kullanılmalı?					
3)- Satış diyalogunu başlatmadan müşteriye öncc gülümseyerek veya güzel bir sözcükle hitap ederek onu rahatlatmaya çalışmak çok önemlidir.					
4) Müşteri ile konuşurken beden duruşuna dikkat ederek görüşmenin akışına uygun bir biçimde müşteriyle göz temasında bulunmak çok önemlidir?					
5)- Müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek için onun satın alma nedenlerini öğrenmeye çalışıp bu amaçla sorular sorulmalıdır.					
6)- Müşteriyle konuşulurken ona dikkate alındığı hissettirmeli mi ?					
7)-Ürününüzü tanıtılırken müşterilerin beklentilerini göz önünde tutulmalı mı?					
8)-Satıcının,sattığı ürünler hakkında yeterli bilgiye sahip olması çok önemlidir.					

	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	ÇOĞUN LUKLA	HER ZAMAN
9)- Her müşteriye ürünü incelemesi ve test etmesi için imkan yaratmak gerekir.					
10)- Uzunca bir süre ilgilendiğimiz müşterimiz hiçbir şey almadan gidiyorsa susmayı tercih edilmeli mi?					
11)- Müşteriniz sizde olmayan bir ürünü sorduğunda ona ürünün olmadığını belirttikten sonra,alternatifler sunarak açıklama yapmak gerekir.					
12)-Her müşteriyi uğurlarken "iyi günlerde kullanmasını temenni ederek,uğurlama sözcükleri kullanmak" her zaman mümkün olmamaktadır.					
13)-Müşteri kasada ödeme yaparken her hangi bir konudaki şikayetini dile getirdiğinde en iyi davranış susmak,ya/da "siz haklısınız" diyerek kişiyi sakinleştirmektir.					

14)-Bir müşteri ile ilgilenirken size danışan diğer bir müşteriye tepkiniz ne olur?

- ☐ Görmemezlikten gelirim.
- ☐ Bakar ama meşgul olduğumu söylerim.
- ☐ Başka bir arkadaştan yardım istemesini öneririm.
- ☐ Birazdan ilgileneceğimi belirtirim.
- ☐ Hemen ilgileneceğimizi belirtirim.

15)-Bir müşteriyle ilgilenirken telefon çaldığında ne yaparsınız?

- ☐ Hemen telefona bakarım.
- ☐ Müşteriyi bırakır telefona bakarım
- ☐ Hem telefona bakar hem müşteriyle ilgilenirim.
- ☐ Boş olan arkadaşımdan telefona bakmasını rica ederim.
- ☐ Müşteriden izin alır telefona bakarım.

16)-Müşterinin itiraz etmesi durumunda nasıl davranırsınız?

- ☐ Siz haklısınız deyip yanından ayrılırım.
- ☐ Ön yargılı davrandığını söylerim.
- ☐ Üründen anlamadığını söylerim.
- ☐ Siz bilirsiniz deyip kendi haline bırakırım.
- ☐ Müşterinin itirazını dinler,sorunu konusunda çözüm arar,yardımcı olurum.

III-<u>Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin sorular:</u>

17)-Şirket içi ve dışı eğitim olanakları(İş ve kişisel gelişme katkıda bulunan şirketin sağladığı eğitimler).

- ☐ Çok önemli
- ☐ Önemli
- ☐ Ne önemli ne/önemsiz
- ☐ Önemsiz
- ☐ Hiç önemli değil

18)-Şirket içi ve dışı eğitimler konusunda (Şirketinizin size sağlamış olduğu,kendiniz işi geliştirmeye yönelik eğitimlerden)

- ☐ Fazlasıyla tatminim
- ☐ Tatminim
- ☐ Hemen hemen tatminim
- ☐ Tatmin değilim
- ☐ Hiç tatmin değilim

19)-Şuana kadar çalıştığınız şirkette kaç eğitime katıldınız.

☐ Hiç ☐ 1 ☐ 1-2 ☐ 3-4 ☐ 5-6 Ve üstü

20)-Şirket içi ve dışı katıldığınız eğitim konuları hangileridir?

☐ Oryantasyon(İntibak)
☐ İşbaşı Eğitim(Hizmet içi)
☐ Mesleki Bilgi/Beceri
☐ Müşteri İlişkileri
☐ Kişisel Gelişim
☐ İletişim
☐ Diğer(Lütfen Belirtiniz).....

21) Şirkette verimlilik, motivasyon ve kalitenin artırılması için ne gerekir? Önem sırasına göre rakamla sıralayınız

☐ Takdir
☐ Sosyal ve Kültürel Faaliyetler
☐ Çalışma Şartları
☐ Adil Ücret
☐ Eğitim ve Geliştirme
☐ İşçi Sağlığı ve İş Güvenliliği
☐ İş Güvencesi
☐ Adil Yönetim
☐ Uygun İş Ortamı

22) Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyede olduğunuzu hissediyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Bir Fikrim Yok

(Eğer hayırsa) yeterli seviyeye ulaşabilmek için aşağıdakilerden hangisi gerekir.?

☐ Unvan ☐ Çalışma Şartları ☐ Adil Yönetim
☐ İş Güvencesi ☐ Takdir ☐ Eğitim ve Geliştirme
☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

23) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacını nasıl görüyorsunuz? Önem sırasına göre rakamla sıralayınız.

☐ Gelecekteki Görevlere Hazırlık ☐ Motivasyon sağlama ☐ Ödüllendirme
☐ Performans Artışı Sağlama ☐ Verimlilik ☐ Kişisel Gelişim
☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

24) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik, motivasyon ve kişisel gelişime olumlu etkisi var mı?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Bir Fikrim Yok

(Eğer evet ise), aşağıdaki hangi konularda fayda var, önem sırasına göre rakamla sıralayınız.

☐ Kalite ☐ Motivasyon (İşe Bağlılık) ☐ Verimlilik
☐ İletişim ☐ Kurum Kültürü ☐ İş İlişkileri ☐ Sosyal Gelişme
☐ Yöneticilik Becerisi ☐ Mesleki Bilgi ve Beceri
☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

25) İş yerinde sorunlar yaşıyor musunuz?

☐ Hiç Bir Zaman ☐ Nadiren ☐ Ara sıra

☐ Sık Sık ☐ Her Zaman

26) İş yerinde hangi tür sorunlar yaşıyorsunuz? Önem sırasına göre rakamla sıralayınız.

☐ Motive Edilememekten Kaynaklanan Sorunlar ☐ Eğitimlerin Yetersizliği

☐ Monoton Çalışmanın Yarattığı Stres ☐ Aşırı İş Yoğunluğunun Yarattığı Sorunlar

☐ Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar ☐ Kararlara Katılamama

☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz) I..... II.....

27) Yukarıdaki sorunların giderilmesi için ne yapılması gerekir? Önem sırasına göre rakamlarla sıralayınız.

☐ Eğitim Verilmesi ve Yaygınlaştırılması ☐ İş Güvencesinin Sağlanması

☐ Adil Ücret Düzenlenmesi ☐ Çalışma Şartlarının Düzenlenmesi

☐ Unvan / Takdir Verilmesi ☐ İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Olması

☐ Ödüllendirme Sistemi Geliştirilmesi ☐ Diğer (Lütfen Aşağıda Belirtiniz)

I..... II.....

28) Günümüz ve Geçmişteki Eğitim ve geliştirme faaliyetleri kıyaslandığında.

☐ Bir Fark Yok ☐ Az Bir Gelişme Var

☐ Önemli Bir gelişme Var ☐ Daha İyi Olabilir

29) Eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme yöntemini nasıl biliyorsunuz?

☐ Uygun ☐ Uygun Değil ☐ Daha İyi Olmalı ☐ Bir Fikrim Yok

Eğer *"Uygun Değilse"* nedenleri nelerdir? Önem sırasına göre rakamlarla sıralayınız.

☐ Gelişme İhtiyacının Kişisel Bazda Değerlendiriliyor

☐ Çalışanların Görüşü Alınmıyor

☐ Kariyer Planına Göre İhtiyaç Belirleniyor

☐ Çalışanların Gerekli Bilgi, Beceri ve Tutumları Göz Önünde Tutulmuyor

☐ Eğitim İhtiyacı Olan Yanında Olmayan Personelde Alınıyor

☐ Performans Değerlendirme Göre İhtiyaç Değerlendirilmiyor

☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz) I..... II.....

30) Uygulanan eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini nasıl buluyorsunuz?

☐ Uygun ☐ Uygun Değil ☐ Daha İyi Olmalı ☐ Bir Fikrim Yok

Eğer *"Uygun Değilse"* nedenleri nelerdir? Önem sırasına göre rakamlarla sıralayınız.

☐ İdari Unsur Gözetiliyor ☐ Bay Bayan Ayrımı Yapılıyor

☐ Tecrübeli ve Tecrübesiz Ayrımı Var ☐ Hizmet Süreci Dikkate Alınmıyor.

☐ Eğitim ve Öğretim Bilgisi Gibi Şartlar Dikkate Alınmıyor

☐ Katılımcıların İş Geçmişi, Yetenekleri, Tecrübe ve Motivasyonu Göz Önüne Alınmıyor

☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz) I..... II.....

31) Şirket dışı eğitimlerde organizasyon eksikliği var mı?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Bir Fikrim Yok

Eğer Evet ise bu eksikler nelerdi?

.....

.....

.....

.....

32) Şirket içi eğitimlerde organizasyon eksikliği var mı?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Bir Fikrim Yok

Eğer Evet ise bu eksikler nelerdir?

.....

.....

.....

33) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin daha verimli hale getirebilecek önerileriniz nelerdir?

.....

.....

.....

Ankete Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederim

KAYNAKLAR:

1- AKYÜZ, Ömer Faruk "**Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**" Sistem Yay. İstanbul-2001.

2- ALDEMİR, Ceyhan, ATAYOL, Alpay, BUDDAK, Gönül. "**İnsan Kaynakları Yönetimi**". (4. Basım) Barış Yay. İzmir-2001.

3- AYKAÇ, Burhan "**İnsan Kaynakları Yönetim ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması**" Nobel Yay. Ankara –1999

4- BARANSEL, Atilla "**Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**" İ.Ü.İ.F.İ.E. Yay. İstanbul – 1979.

5- BAŞARAN, İbrahim Ethem. "**Örgütsel Davranışın Yönetimi**" A.Ü. Eğitim Fakültesi Yay. Ankara-1984.

6- BAŞARAN, İbrahim Ethem "**Yönetim**" Gül Yay. Ankara-1984.

7- BAŞARAN, İbrahim Ethem. "**Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetsel Davranış**" A.Ü. Eğitim Fakültesi Yay. Ankara-1992.

8- BİNGÖL, Dursun. "**İnsan Kaynakları Yönetim**" (4. Basım) Beta Yay. İstanbul – 1998.

9- EFİL, İsmail. "**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**" (6. Basım) Alfa Yay. İstanbul-1999.

10- FINDIKÇI, İlhami. "**İnsan Kaynakları Yönetimi**" (2. Basım) Alfa Yay. İstanbul-2000.

11- KOÇEL, Tamer "**İşlete Yöneticiliği**" Beta Yay. İstanbul-1998.

12- KORMAN, Abraham "**Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**" Çev: AKHUN, İ ve ALKAN, C. MEB. Basım Evi Ankara-1978.

13- PALMER, M. WINTERS. K.T. "**Fundamentals of Human Resources**" American Management Association Çev: ŞAHİNER, Doğan, Rota Yayın. Yapım Tanıtım İstanbul – 1993,

14- SABUNCUOĞLU, Zeyyat "**İnsan Kaynakları Yönetimi**" Ezgi Kitap evi Yay. Bursa-2000.

15- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. TÜZ, Melek. "**Örgütsel Psikoloji**" (2. Basım) Alfa Yay. Bursa-1998.

16- SAINSAULIEU, Renaud "**Gestiondos Resources Humaines dans le Secteur Public et Prive**" Revue Françoise d'Administration Publique" Janvier Marsx-1989.

17- ŞENATALAR, Ferhat "**Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**" İstanbul Matbaası Yay. İstanbul-1975.

18- ŞENCAN, Hüner. ERDOĞMUŞ, Nihat. "**İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**" Beta Yay. İstanbul –2001.

19- ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMİCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan "**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**" Nobel Yay. Ankara-1998.

20- TAŞKIN, Erdoğan. "**İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**" Papatya Yay. İstanbul-2001.

21- TORTOP, Nuri. "**Kamu Personel Yönetimi**" Olgaç Matbaası Yay. Ankara-1987.

22- TUTUM, Cahit "**Personel Yönetimi**" Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enst. Yay No: 179. Ankara –1979

23- YOZGAT, Osman "**İşletme Yönetimi**" (4. Basım) İstanbul Matbaası, İstanbul-1998.

24- BAKİOĞLU, Ayşen. "**İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Sisteminin Dizaynı ve Metal Sanayii İşletmelerinde Yapılan Uygulamaların Araştırılması, Öneriler**" T.C. İstanbul Ü. Sos. Bil. Enst. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul – 1991.

25- ALTAÇ, Asuman. "**İnsan Kaynakları Geliştirme ve Eczacıbaşı Vitra'da Bir Uygulama**" Anadolu Ü. Sos. Bilm. Enst. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir-1997.

Yararlanılan makaleler:

26- DENİSON, E.F., **Accounting for Slower Growth**, Washington D.C. The Brookings Institute. 1979.

27- ERGUN, Torgay, "**Yönetim Psikolojisi" II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan** Bildirimleri Yorumları Tartışmaları Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enst. 16-19 Kasım 1981.

28- JAKSON, Terence "**Managing Human Resource in Europe: Cross-Cultural Issues and Problems**" ANDCP Personel No, 354, October-1994.

29- NELSON, R. And E. Phelps "**Investment in humans, Technological Diffusion an Economic Growth**" American Economic Review. Papers and proceedings. 56: 59-75-1966.

30- ACUNER,Taner. "**İnsan kaynakların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve hizmet sektöründe bir saha araştırması**"Atatürk Üniversitesi İiktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt-15,sayı 3-4 yıl-2001