

**KKTC**  
**YAKINDO U ÜN VERS TES**  
**SOSYAL B L MLER ENST TÜSÜ**  
**NSAN KAYNAKLARI YÖNET M ANAB L M DALI**  
**YÜKSEK L SANS PROGRAMI**

**H ZMET Ç E T M VE PERFORMANS L K S N N**  
**RDELENMES**

**“YDÜ DAR PERSONEL ÜZER NE YAPILAN B R ARA TIRMA”**

**HAZIRLAYAN: GÖZDE KAYA**

**20113238**

**LEFKO A**

**2014**

**KKTC**  
**YAKINDO U ÜN VERS TES**  
**SOSYAL B L MLER ENST TÜSÜ**  
**NSAN KAYNAKLARI YÖNET M ANAB L M DALI**  
**YÜKSEK L SANS PROGRAMI**

**H ZMET Ç E T M VE PERFORMANS L K S N N**  
**RDELENMES**

**“YDÜ DAR PERSONEL ÜZER NE YAPILAN B R ARA TIRMA”**

**HAZIRLAYAN: GÖZDE KAYA**

**20113238**

**TEZ DANI MANI**

**Yrd. Doç. Dr. AHMET ERTUGAN**

**LEFKO A**

**2014**

## ÖZ

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde eğitim sektörü her geçen gün daha da çok gelişme göstermektedir. Kuzey Kıbrıs 'da kurulan Yakın Doğu Üniversitesi saygın bir kuruluş olup, bilgi ve eğitimi daha ileriye götürmek adına çalışmalarını sürdürmektedir. Eğitime verdiği destekle ve kendisini sürekli yenileyen görünümüyle, YDÜ nitelikli hizmet vermeye devam etmektedir.

Bu çalışmada Yakın Doğu Personeli ile kısıtlı bir alan çalışmasıdır. Genel amacı yüksek eğitim alanında görev yapan idari personelin performanslarının artırılmasında aldıkları mesleki eğitimin ne derece katkısı olduğunu çalışanların gözünden belirlemek olmuştur. Çalışmanın kapsamını ise Yakın Doğu Üniversite'sinde, 2013-2014 döneminde hizmet-içi eğitim alan yaklaşık 100 idari personel olmaktadır. Araştırmaya hizmet-içi eğitim alan 100 personelden 89'u katılmıştır. Söz konusu personelin hepsine anket formu ile ulaşıp hizmet-içi eğitim sonucunda kendilerinde nasıl bir performans değişikliği gördükleri ölçülmüştür.

Bulunan sonuçlara göre hizmet içi eğitimin performansı arttırıcı algısı Yakın Doğu Personelince desteklenmemiştir. Ancak, yine de kadın personelin hizmet-içi eğitimle performansın arttırıcı yönündeki beklentilerinin erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet-içi eğitim, performans, idari personel, Yakın Doğu Üniversitesi

## **ABSTRACT**

The sector in higher education in Republic of Northern Cyprus has recently shown an upward trend in development and growth. Near East University (NEU) is a prestigious establishment in Northern Cyprus that endeavours to take science and education further. NEU maintains a high quality in education through continuous development.

This study is a field study limited in its case study nature. Its general aim was to assess the contribution of in-house training from an employee perspective on the performance of the administrative personnel working at a higher educational setting.

The sample of the study involved 100 admin personnel that have received in-house training during the period 2013-2014. Out of the 100 personnel 89 joined the survey and completed a questionnaire aimed at measuring the difference in their performance that they had perceived at the end of the in-house training received.

The results revealed that NEU personnel do not have the perception that in-house training increases performance. However, it was noticed that female workers perceived an increase in performance after in-house training more than male employees.

**Key words:** In-house training, Performance; Administrative personnel, Near East University

## ÖNSÖZ

nsan ya adı ı müddetçe ö renmesi tecrübe kazanması elbette devam edecektir. Ku kusuz ki ö renmenin ya ı yoktur. Aslında bu hayatta herkes günün birinde ya da her gün bir kereli ine bile olsa ö renci olur.

Bence ideal ö retmen, ö rencisinin geçmesini istedi i bir köprü olma i levini üstlenen ve ö rencisinin bu köprüden geçmesine yardımcı olduktan sonra, sevinç ve co kuyla çöküp aradan çekilerek ö rencisini kendi köprüsünü kurmak için yüreklendiren ö retmendir.

te bu noktada insan kaynakları elemanınin böyle olmasını de erlendiriyorum. Demek istedi im u ki, insan kaynakları merce i idari kurulun yapı ta ıdır. Örgütlerin ya da kurulu ların idari kısmı her daim insan kaynaklarından beslenir. nsan kaynakları da ideal bir ö retmen gibi çalı anlara her türlü deste in sa lanması, moral ve motivasyonun depolanması, verimlili in ön planda olması ve bilgilerin her daim taze kalması için hizmet-içi e itim alınmasını desteklemesi gerekmektedir ve uygulamaya koymalıdır. Bilgi her zaman insanı güçlü kılar. Öyle bir dünya da ya ıyoruz ki teknolojinin artması, dünya düzeninin de i mesi ve bunun gibi sebeplerden dolayı bilgiyi kullanan, pratik, rekabetçi yapılara ayak uyduran aynı zamanda vasıflı insan gücünün aranması insan kaynaklarının önemini artırıyor.

Ara tırmam da önceli im hizmet-içi e itimin çalı anlarının gözünde sa ladı ı performans, hizmet-içi e itim ve performansın arasındaki ili kisi ve çalı anlar üzerindeki etkisini ölçmektir.

Ara tırmamın en sade en güzel ekliyle ortaya çıkmasını sa layan ve ho sohbetine doyamadı ım kıymetli tez danı manım Yrd. Doç. Dr. Ahmet Ertugan'a çok te ekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda yardımlarından dolayı Yakın Do u ailesine de te ekkürü bir borç bilirim.

GÖZDE KAYA

## Ç NDEK LER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
Ç NDEK LER	v
TABLolar L STES	viii
EK LLER L STES	ix
BÖLÜM 1	1
1.1 Giri	1
1.2 Çalı manın Önemi	1
1.3 Çalı manın Amacı	2
1.4 Çalı manın Kapsamı ve Kısıtları	2
1.5 Çalı manın Planı	3
1.6 Sonuç	4
BÖLÜM 2	5
KAVRAMSAL B LG LER	5
2.1 Giri	5
2.2 Performans ve performansı etkileyen etmenler	5
2.3 Performans de erlendirme ve amaçları	7
2.4 E itim	19
2.5 Sonuç	25
BÖLÜM 3	26
H ZMET Ç E T M N PERFORMANS ÜZER NDEK ETK S	26
3.1 Giri	26
3.2 E itim ve performans arasındaki ili ki	26

3.3	Hizmet-içi e itim ve performans ili kisinin irdelenmesi	29
3.4	Performans de erlendirilmesi açısından mesleki e itimin önemi	30
3.5	Mesleki bilginin performansla ili kisi	31
3.6	letmelerde hizmet-içi e itimin amacı ve önemi	33
3.7	Mesleki bilginin performansla ili kisi	34
3.8	Bireysel Nitelikler ve performans ili kisi	36
3.9	Ki isel ve kurumsal geli im	37
3.10	E itim de erlendirmesinin Performans üzerindeki etkisi	39
3.11	E itimin performansa dayalı toplumsal ve bireysel amaçları	39
3.12	Sonuç	40
<b>BÖLÜM 4</b>		<b>41</b>
<b>YÖNTEM</b>		<b>41</b>
4.1	Giri	41
4.2	Ara tırmanın amacı	41
4.3	Ara tırmanın modeli	41
4.4	Denenceler (Hipotezler)	42
4.5	Evren ve Örneklem	43
4.6	Anket formunda ye alan soruların niteli i	45
4.7	Gerçekle tirim oranı/ Güvenirlilik analizi	45
4.8	Sonuç	46
<b>BÖLÜM 5</b>		<b>47</b>
<b>BULGULAR</b>		<b>47</b>
5.1	Giri	47
5.2	Verilerin çözümlenmesi	47
5.3	Hizmet-içi e itimin çalı anlar gözünde sa ladı ı performans	50
5.4	Sonuç	57

BÖLÜM 6	58
SONUÇ	58
6.1 Giri	58
6.2 Kuramsal bulgular	58
6.3 Görgül (Ampirik) bulgular	61
6.4 Çalı manın amaçlarını kar ılayan yanıtlar	61
6.5 Çalı manın kısıtları	63
6.6 lerideki çalı malar için öneriler	63
6.7 Sonuç	64
KAYNAKÇA	65
Ek1 Anket formu	
EK2 Özgeçmi	



**TABLÖLER İÇİNDEKİLER**

TABLO 4,1	41
TABLO 4,2	44
TABLO 4,3	45
TABLO 5.1a	46
TABLO 5.1b	47
TABLO 5.1c	47
TABLO 5.1d	48
TABLO 5.2a	49
TABLO 5.2b	50
TABLO 5.2c	52
TABLO 5.2d	53

## **EK LLER L STES**

EK L 2,1	6
EK L 2,2	9
EK L 4,1	41

## BÖLÜM 1

### 1.1 Giri

Giri bölümünde çalı manın önemi, amacı, kapsamı ile kısıtları anlatıldıktan sonra bu çalı ma raporunun geriye kalan bölümlerin özeti verilmi tir.

### 1.2 Çalı manın Önemi

Bilim ve teknolojiadaki geli melere ko ut olarak toplumsal ya amda meydana gelen de i meler e itime duyulan ihtiyacın önemini daha da arttırmı tır. Son yıllarda çok sık kar ıla ılan "yenidünya düzeni", "küreselle me", dünyaya açılma" ve "yenidenyapılanma" kavramları, özellikle sanayi sonrası bilgi toplumlarını ifade etmedekullanılan popüler tanımlar arasındadır. Bu kavramların temelinde bakıldı ında bilgi vee itim kavramlarının önemli belirleyicili e sahip oldu u görülmektedir. Bu çalı ma; bilgi ve e itimin, gerek bireye gerekse organizasyona kazandırac a ı katma de erleriortaya koymak bakımından ayrı bir önem ta ımaktadır.

Günümüzde, büyük ya da küçük her organizasyon e itimin anlamını ve performans katkıasını bilmekte ve çalı anlarının e itimi için giderek artan düzeylerde çaba göstermektedir. E itime önem veren ve bu anlamda çalı anlarına yatırım yapan organizasyonların de i ime ayak uydurabildikleri, hatta de i ime öncülük ederekönemli rekabetçi üstünlükler elde ettikleri görülmektedir. Çünkü e itim, artık sadece bireylerin e itimi olarak mikro düzeyde ele alınmamakta, örgütü bir bütün içinde ele alarak daha geni bir ö renme yakla ımı olarak benimsenmelidir.

21. yüzyılda karma ık bilgiler içinden gerekeni seçebilen parçaları bir araya getirebilen, sezgi, empati ve anlayı geli tirmisi , sosyal, kültürel ve siyasal kimlik geli tirmisi bireylere gereksinim vardır. Bilgi toplumunun hızlı geli imi toplumun genelinde bilgi seviyesinde artı ı hem talep etmekte, hem kolayla tırmaktadır. Dolayısıyla, e itimin süreklili i ve gere ine inanan bireylere ihtiyaç vardır (Genç ve Eryaman, 2007). Bu nedenle, bireye önem veren, ö reneni merkeze alan, insani vee vrensel de erlere dayalı, küresel dünyanın gerektirdi i bilgi, beceri ve davranı ları kazandıran bir e itim önem kazanmaktadır (Çalık ve Sezgin, 2005). letmelerdeki e itim faaliyetleriyle; çalı anların i tatminlerini, bireylerin

verimlerini ve bir bütün olarak organizasyonun performansını arttırmak mümkündür.

İletmelerdeki etkinlik faaliyetleri sadece çalışan için değil, örgüt için de büyük faydalar sağlar.

### 1.3 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, yüksek eğitim alanında görev yapan idari personelin performanslarının artırılmasında aldıkları mesleki eğitimin ne derece katkısı olduğunu çalışanların gözünden belirlemek, performans ve eğitim arasındaki olası ilişkiyi ortaya çıkarmak, elde edilen bulgulardan yola çıkarak da çalışanların çalıştığı kuruma daha çok katkıda bulunmalarını sağlayacak öneriler yapmaktır.

Bu amacı gerçekleştirebilmek için, öncelikle araştırma konusu olan performans eğitimi ilişkisinin irdelenmesi ve çalışanların performansının artırılmasında eğitimin rolü ile ilgili yazın taraması yapılarak bir kuramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Daha sonra eğitimin performans üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla ilgili yazında yararlanılarak geliştirilen hipotezlerin sınanması için bir anket formu oluşturulmuştur. Bir alan çalışması altında Yakın Doğu Üniversitesi İdari Personeli üzerinde kullanılan anket formuyla elde edilen veriler, istatistiksel araçlar yardımıyla incelenerek değerlendirilmiştir.

### 1.4 Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu çalışma Yakın Doğu Personeli ile kısıtlı bir alan çalışmasıdır; kapsamını ise Yakın Doğu Üniversite'sinde, 2013-2014 döneminde hizmet-içi eğitim alan yaklaşık 100 idari personel oluşturmaktadır.

Yakın Doğu Üniversitesi (YDÜ), Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde (KKTC) yer alan bir özel-vakıf üniversitesidir. KKTC son 30 yılda üniversite/ yüksek öğrenim alanlarında yaptığı yatırımlarla neredeyse Doğu Akdeniz'in bir eğitim merkezi durumuna gelmiştir. YDÜ ülkenin ilk özel-vakıf üniversitesi olmasının yanında 1977'yi aşkın değişik ülkeden gelen

20,000'den fazla öğrenci sayısı ile ülkenin en büyük üniversitesi olmuştur.

Yaklaşık 2500 dönümlük arazi üzerine kurulmuş olan YDÜ, 17 Fakülte, 90 bölüm, 187 yüksek lisans, doktora programlarıyla eğitim veren 4 enstitü, 2 okul, 4 yükseköğretim ve 28 ara tırma merkezi ile eğitim vermektedir. YDÜ’de tıp eğitime başlı olarak eğitim-ara tırma hastahaneleri de bulunmaktadır.

YDÜ idari personelinden Öğrencileri, Fakülte Bölümleri, Yurtlar, Yakın Doğu Hastahane bölümlerinde çalışan yaklaşık 100 personel, 2013 yılından bu yana hizmet- eğitim kurslarına katılmaktadırlar. Üniversite idari çalışanları her daim sağlıklı ve güncel hizmet vermek, güler yüzlü olmak ve çözüm odaklı olmayı temel hedef olarak algırlar. İdari personeli daha iyi hizmet vermek adına gerektiğinde hizmet içi eğitim almaktadır. Hizmet-içi eğitim, çalışmaya dürtüsünü artıran, çalışmaya amını daha da kolaylaştıran bir eğittir. Saygınlığı bu kadar örnek olan bir üniversiteye de kaliteli eleman yetiştirmek hizmet içi eğitim kalitesiyle ön görülmektedir.

## **1.5 Çalışmanın Planı**

Bu üst lisans tez çalışması altı ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler sırasıyla;

İlk bölüm giriş sonra çalışmanın önemi, amacı, kapsamı, yöntemi ve planı yer almaktadır. Aynı zamanda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki Yakın Doğu Üniversitesi tanıtılmıştır.

İkinci bölümde performans ve performansını etkileyen etmenler, başarı değerlendirme yöntemleri, eğitim, hizmet içi eğitim ve amaçları üzerine kavramsal bilgiler yer almıştır.

Üçüncü bölümde; hizmet içi eğitimin performans üzerine etkileri hakkında genel bilgiler verilmiştir.

Dördüncü bölümde, ara tırma modeli ortaya konarak örneklem seçimi, verilerin toplanması, analizi için benimsenen yöntemler anlatılmıştır.

Beşinci bölümde, anket sonucu elde edilen veriler “SPSS 21” bilgisayar yazılımı kullanılarak incelenip elde edilen bulgular açıklanmıştır.

Altıncı bölümde sonuç, öneriler yer almı tır

## **1.6 Sonuç**

Bu giri bölümünde çalı manın konusu anlatılıp amaçları belirlenmi , çalı ma raporunun öteki bölümlerinin de özetleri sunulmu tur.

## BÖLÜM 2

### KAVRAMSAL BİLGİLER

#### 2.1 Giriş

Bu bölümde hizmet içi eğitimin amaçları, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, performans ve performans etkileyen etmenler genel olarak incelenmektedir. Hizmet içi eğitimin performans üzerine olan etkisi diğer bölümler de kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır.

#### 2.2 Performans ve Performans Etkileyen Etmenler

Performans sözcüğü Fransa kökenli olup, Türkçe karşılığı edim ve başarı anlamına gelmektedir. Günümüzde İnsan Kaynakları alanında performans sözcüğü daha yaygın kullanılmakla birlikte, 'başarı' sözcüğü de sık sık kullanılmaktadır.

'Başarı' (performans) herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir (Timur, 1983).

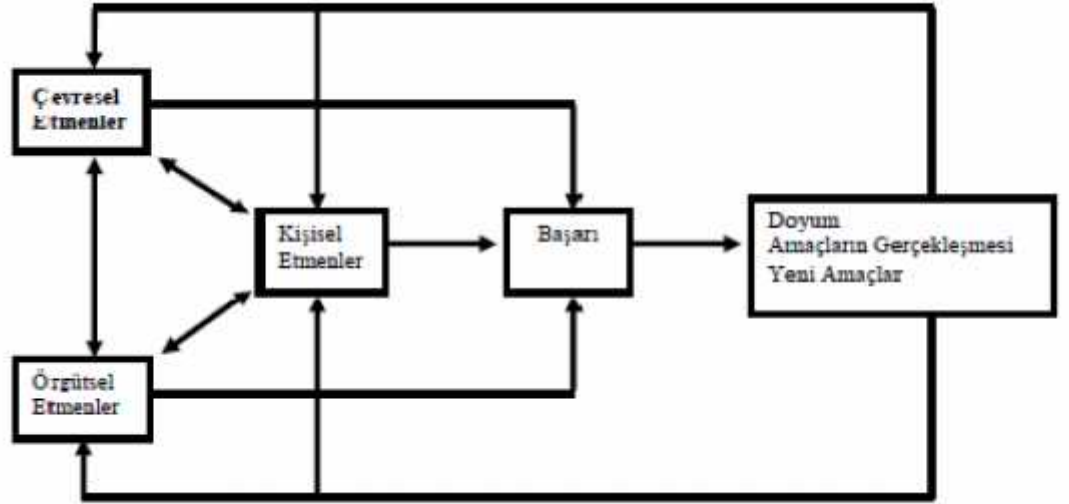
'Performans' bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da teebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Özkanlı, 1995:1).

Campbell'e göre ise performans, bireylerin davranışlarının sonuçlarını ifade eder (Campbell, 1990). Özgen, Öztürk, Yalçın (2002, 2005), bu tanıma zaman kesiti kavramını ilave ederek performansın belli bir dönem sınırı içinde elde edilen sonuçları vurgulamaları ve performans; bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçları olarak tanımlamalarıdır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

ayet bu sonuçlar yetersiz ise, çalı anın ba arılı olmadığı ve dü ük bir performansa sahip oldu u kabul edilir (Özgen ve di erleri 2002, 2005).

Çalı an düzeyinde performans yukarıda yer alan tanımdan çok da farklı de ildir. Bir çalı anın performansı, ki sel özellik ve yeteneklerine uygun olan i i, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmek suretiyle, belirli bir zaman sonunda ortaya koydu u ürün, hizmet ya da çalı ma sonucudur. Bu sonuç, görevin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu durumda çalı an performansı, görevin yerine getirilmesi için ortaya konulan çabaların tümü olarak tanımlanabilir (Erdo an,1991:154).

nsan Kaynakları Yönetimi açısından performans, herhangi bir görevin gere i olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranı ların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yakla ma derecesidir.



**ekil 2,1. Ba arıyı Belirleyen Etmenler ve Etmenler Arası İlişkiler**  
(Kaynak: D CLE, Ülkü Prof. Dr.(1982))

Bu demek oluyor ki her zaman bireylerden beklenen bir performans düzeyi var. Bireyler kendi içlerinde bile bu performans düzeylerinin de de i iklik gösterebiliyorlar. Performansları etkileyen birçok unsur mevcuttur. Ba arıyı etkileyen temel faktörler üç ana grupta toplanmaktadır. Ba arının derecesi ise bu etmenlerin ve aralarındaki etkile imin yarataca ı toplu sonuç olacaktır. ekil 2,1.'de ba arıyı (performans) belirleyen etmenler ve etmenler arası ilişkiler daha açık bir biçimde gösterilmiştir. A a ıda konumuzla yakından ilgili görülen kimi etmenler üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.



### 2.3 Performans De erlendirme ve Amaçları

Performans de erlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekle tirdi ini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Ba arı de erlendirmesinin amaçları, genel olarak, de erleme ve geli tirme amaçları ekinde iki ana grupta toplanabilir. De erleme amaçları; ücretleme, ödüllendirme, yükseltme, rütbedü ürümü, i ten uzakla tırma gibi konularla ilgilidir. Geli tirme amaçları ise; yönetici geli tirme, ba arıngeli tirilmesi, geribildirim, insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir (Schuler,1984: 237 -238).

Performans de erleme; örgütte çalı an bireyleri sosyal bir varlık olarak fizik, moral, ilgi, duygu, tutum, bilgi, beceri ve yetenek gibi tüm yönleriyle tanımayı amaçlayan önemli bir yol göstericidir. Etkili bir performans de erleme sistemi uygulanarak, personelin kendilerinin ve çabalarının i letme için önemli oldu unu hissettirmek, onları bir birey olarak de er gördüklerine, gösterdikleri çabanın kar ılı nı aldıklarına, idari kararlar verilirken herkese adil ve objektif davranıldı na inandırmak mümkündür. Bu da personelin i letmeye yönelik aidiyet duygusunu artırmayı, i letmeye daha çok ba lanmalarını sa layan ve çalı anların motivasyonunu artırmada önemli bir etkidir. Ayrıca personelin potansiyelini ara tırmak, bir ba ka deyi le, personelin geçmi performansı yerine, gelecekteki geli me potansiyelini saptamak içinde performans de erlemesi yapılması gereklidir.

Ba arı de erlendirmesi çalı malarının a a ıda verilen ve örgüt için stratejik öneme sahip amaçlara hizmet etti i söylenebilir:

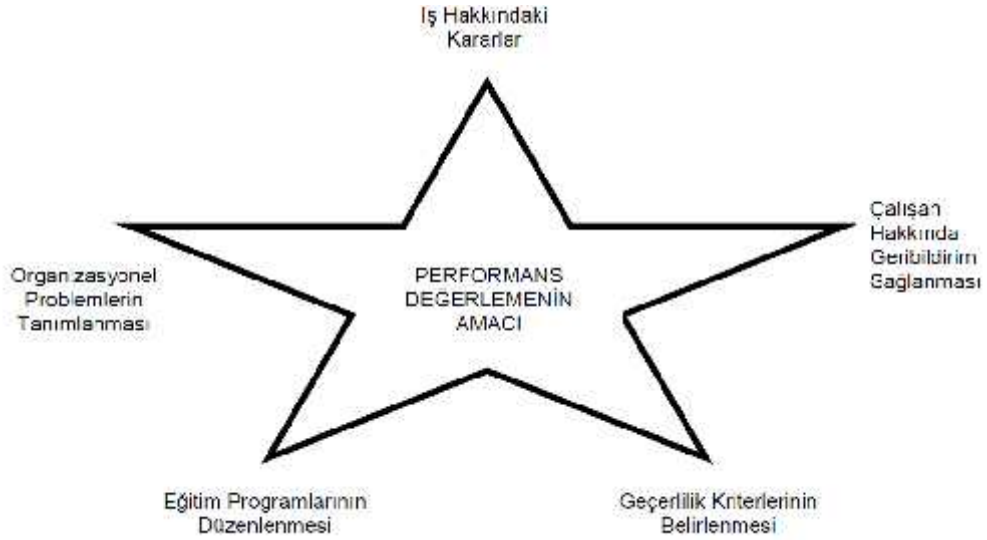
- 1) Ba arı de erlendirmesi personelin örgüte yaptı ı görelî katkıyı belirlemektedir,
- 2) Ba arı de erlendirmesi sürekli ba arı yönünde personeli isteklendirir; personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerinin tamamlanmasını sa lar,
- 3) Ba arı de erlendirmesi sonuçları, personelin ba arısına paralel bir ücret ve ödül almasını sa lar,
- 4) Ba arı de erlendirmesi daha fazla sorumluluk içeren i ler için gerekli personeli belirlemede ve personeli o i için hazırlamada yardımcı olur,

- 5) Ba arı de erlendirmesi, personelin gerçek ba arısı yanında kendisinden ne bekledi ini de anlamasını sa lar; personele yaptı ı i teki ba arıları hakkında geri bildirimde bulunarak onların ba arı motivasyonunu arttırır,
- 6) Ba arı de erlendirmesi ile mevcut insan gücü kaynakları incelendi inden, elde edilen sonuçlar ya da veriler insan gücü planlanmasında kullanılabilir,
- 7) Ba arı de erlendirmesi ile st ve ast arasındaki etkile im peki ir, bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesi sa lanır. Bu süreç aynı zamanda de erleyici ve de erlenen arasındaki güvenin artmasına yol açar.

Organizasyonların, ba ta insan unsurunun etkin kullanımı suretiyle insan kaynakları yönetimi stratejilerinin destekleyen ve dolayısıyla organizasyonel strateji üzerinde etkili olan performans de erlemenin amaçlarını u ekilde özetleyebiliriz (Bingl, 1998:228)

- Personel temini ve yerle tirme i lemlerinin geçerlili ini belirlemek.
- Çalı anların özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip onları en uygun i lerde çalı tırmak.
- De erleme sonuçlarının, kariyer geli tirme programlarına yararlı bir ba langıç noktası olu turabilmesi için, dikkatle ve ciddiyetle ele alınarak, terfi ve nakillerin nesnel ölçütlere göre yapılması.
- Çalı anların kendi de erlerini ve ba arılarını tartmalarını sa lamak.
- Yapılacak cret artı ları, prim ve kra katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sa lamak.
- Çalı anların e itim ihtiyacını belirlemek ve hizmet içi e itimde hangi konulara a ırlık verilece ini aı a kavu turmak.
- ten çıkarılacak çalı anları belirlemek ve gözetimi etkinle tirmek ve daha sistematik hale getirmek.
- Çalı anların iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranı larını de i tirmek.
- Güven yaratmak ve çalı anın moralini yükseltmek
- Organizasyondaki misyon ve vizyon payla ımın seviyesini görebilmek.
- Organizasyonun geli mesini sürekli olarak yukarıda tutabilmek.

- Aynı yapı içindeki bireysel ve organizasyonel algılama farklılıklarını tespit edebilmek.
- Organizasyon içi iletişimi güçlendirmek.
- Çalışanlar hakkında gelecekte yararlanmak üzere çeşitli bilgilerin birikimini sağlamak.
- İnsan gücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler sağlamak.
- Yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyeceklerini, yükseltme, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan ile ilgili ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinim duyulacak bilgi ve nesnel ölçütleri sağlamak,
- Amaç ve gereksinimlerini belirlemek ve gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak



**ekil 2,2. Performans Değerlendirmenin amaçları (Kaynak: W.F. Cascio, 1995)**

Sonuç olarak, iyi bir performans değerlendirme mutlak olarak, çalışanların amaçlarına ve organizasyonların amaçlarına ortak hizmet etmelidir. Sadece organizasyonel

amaçlara hizmet eden bir performans değerlendirme uygulaması, belirli bir süre sonunda organizasyonu huzursuz ve başarısız bir ortama sürükler. Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması ile performans değerlendirme amaçlarına ulaşılabilmektedir (Fındıkçı, 2000:337).

### 2.3.1 Motivasyon Kavramı

Motivasyon (güdüleme), latince ‘motive’den gelmektedir. Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü belirleyen ihtiyaç ve korkular bütünüdür. Bir bakımdan bireyi belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkidir (Fındıkçı,2009: 371). Motivasyon kavramının belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kendi istek ve arzularıyla çaba göstermeleridir. Etkin bireyler belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneklerini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa bu durumda bir örgütsel motivasyondan söz edilebilir (Uygur ve Göröl, 2005: 121). Bu motivasyonun devam edebilmesi için çalışanın performansının geliştirilmesi ve örgütsel düzeyde kullanılması gerekir. Bir bakımdan yetenek, bilgi ve enerjisini örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanan bireyin bunun pozitif sonuçlarını görmek ister. Örgütlerin amaçları olduğu kadar çalışanların da amaçları vardır. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalıştığımız çeşitli teoriler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek için, üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuştur. Çünkü insan kendi amaçlarına hizmet edecek davranışları gösterme eğilimindedir. Kişilerin amaçları tatmin edilmemesi ihtiyaçlardan doğar. İhtiyaçlar; fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından kaynaklanır. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında onu gidermek için belirli bir davranışa yönelir. Davranışın sonucu ihtiyacın tatmini ise o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşımı demektir. O halde örgütler, kendi amaçlarına ulaşmak için, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve örgütsel amaçlar doğrultusunda onları motive etmek zorundadır (Akan, 2001: 225). Astlar motive edilirken bu ilkelere uyulması gerekir (Efil, 2009: 163)

1. Bireylere gereken desteği verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
2. Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme fırsatı tanımak,
3. Çalışanları sürekli eğitmek ve onlara eğitim davranmak,

4. Çalı ana ba kaları yanında küçük dü ürücü ele tirilerde bulunmamak,
5. Çalı anların sorunları ile ilgilenmek,
6. Çalı anlara örnek olmak ve onların ba arı ve ba arısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalı mak.

### **2.3.2 Motivasyonun Amacı ve Önemi**

Örgütsel çevrenin hızla de i ti i günümüzde örgütlerin bu de i ime ayak uydurmaları oldukça zordur. Hızla de i en ve yenilenen bu rekabet ortamına ayak uydurmanın temel dayana ı insan kayna ıdır. Bu ba lamda nitelikli insan kayna ı bulundu u zaman örgütsel amaçlar do rultusunda motive edilmelidir. Kısaca, bireylerin potansiyellerini örgütsel amaçlar do rultusunda kullanmaları için onların maddî ve manevî motivasyon araçlarıyla desteklenmesi gerekir. Yöneticinin ba arı ansı büyük ölçüde motivasyon araçlarını ba arılı bir biçimde kullanmasına ba lıdır. E er insan kayna ı etkin ve verimli kullanılmazsa örgütsel ba arıdan bahsetmek söz konusu bile olamaz.

Motivasyonun amacı; bireylerin performanslarını yükselterek, örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sa lamaktır. Bu nedenle motivasyonu dü ük bireylerle örgütsel amaçların ba arılı bir biçimde gerçekleştirilmesi beklenemez. Çünkü motivasyonu dü ük çalı anlar kapasitelerinin tümünü kullanmaz ya da kullanamazlar. Bir ba ka deyi le bilgi, beceri ve yeteneklerinin büyük bir bölümü motivasyonlarını dü üren faktörler nedeniyle performanslarına yansımaz. Performans de erlendirme yöntemi sayesinde çalı anlar hakkında daha çok bilgi sahibi olup, duruma göre davranabiliriz. Ancak de erlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin örgütsel düzeyde adil bir biçimde kullanılması gerekir.

### 2.3.3 Ba arı De erlendirme Yöntemleri

Çok çe itli yöntemler bulunmaktadır. Her örgütün kendine göre çalı ma ko ullarına ve kültürüne göre de i iklik göstermektedir. Ba arı de erlendirmesinde be temel yakla ım bulunmaktadır (Schuler, 1984: 243-254)

- Kar ıla tırmalı standart yakla ımı
- Mutlak (absolute) standartlar yakla ımı
- Amaç-Sonuç yönelimli yakla ım
- Do rudan ya da nesnel indeksler
- 360 derece yakla ımı

Kar ıla tırmalı standart yakla ımı; Bu yakla ım, bir personelin di er personelle kar ıla tırılması dü üncesine dayanır. Bu yöntemler do rudan sıralama yöntemi, sıraya koyarak de erlendirme yöntemi, ikili kar ıla tırma yöntemi ve zorunlu da ıtım yöntemidir.

Do rudan sıralama yöntemi: En kolay ve en ekonomik ba arı de erlendirme yöntemidir. Bu yöntemde bir personeli ba ka bir personelle kar ıla tırılması söz konusudur. Yönetici, tüm personeli en ba arılıdan en ba arısızda do ru sıraya koymaktadır.

Sıraya koyarak sıralama yöntemi: Öncelikle ba arısı de erlendirilecek olan ki ilerin isimleri hiçbir sıraya dayanmaksızın bir kâ ıdın sol tarafına yazılır. De erlendirici kendi görü ve dü üncelerine bakarak en de er li buldu u personeli kâ ıdın sa ba ına yazar. Aynı de erlendirici en az ba arılı buldu u personelini seçip ismini i aretleyerek sa tarafın en alt kısmına yazar. Bundan sonra sol tarafta kalan isimler arasından yine en fazla de eri bulunan personel seçilip ismi üzerine i aret konur ve bu isim sa tarafta bulunan dizinin sa en ba taki ismin altına yazılır. leme sol taraftaki tüm isimler tamamıyla i aretlenip, de erlendiricinin takdirine dayanan yeni bir isim sırası ortaya çıkıncaya kadar devam edilir. (Oberg, 1972:85).

ikili kar ıla tırma yöntemi: Bu yöntemde personellerin isimleri bir kâ ıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her personel di er personel ile tek tek kar ıla tırılarak

ba arısı di erinden yüksek bulunan personelin isminin kar ına veya kartına i aret konur. Bu kar ıla tırma i lemi tüm personel için tamamlandıktan sonra ismi kar ısına veya her karta konulan i aret sayılır ve bu i aret sayısına göre personel sıralanır.

Zorunlu da ıtım yöntemi: Di er yöntemlere göre daha geli mi bir yöntemdir ve esas itibariyle sınıflandırma i lemini içermektedir. Bu yöntem, de erleyicilerin ba arısını de erlendirdikleri personeli de erlendirme ölçe i ya da çizelgesinin yüksek noktasında veya herhangi yerinde kümelen dirilmelerini engellemek için geli tirilmi tir. De erleyicilerin de erlendirilmelerini istatistikteki normal da ılıma uygun biçimde yapmalarını öngörür.(A kun, 1976:82).

Kesin standartlar yakla ımı: Kar ıla tırılmalı yakla ımda, de erleyiciler her personeli di er personele ve zorunlu da ıtım yöntemi hariç genellikle tek bir boyuta göre de erlendirmektedir.

- 1) Kompozisyon yöntemi: De erleyiciden de erlendirilecek olan personelin nitelikleri ve yetenekleriyle, üstün ve zayıf tarafları hakkında bir ya da birkaç paragraflık yazması istenir. Yöntem, personeli yakından tanıyan ki ilerden gerek sözlü gerekse yazılı olarak do ru ve açıklayıcı bilgiler toplamanın çok kez daha biçimsel ve karma ık nitelikteki yöntemler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yolsayılması gerekece i var sayımına dayanır. (Oberg, 1972: 79).
- 2) Kritik olay yöntemi: De erleyici personeli i ba ında gözlemleyerek etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt etmektedir. Bu kayıtlar personelin i davranı ı ve çalı ma ko ulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Bu yöntemle, personele üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendini geli tirme olana ı tanır.
- 3) A ırlıklı denetim listesi yöntemi: Kritik olay yönteminin geli mi versiyonudur.
- 4) Zorunlu seçme yöntemi: A ırlıklı denetim listesi yönteminin de i ik bir biçimi olan zorunlu seçme yöntemi ikinci dünya sava ı sonrasında geli tirilmi tir. Bu yöntemin temelini u ilkeler olu turur: (Korman, 1978:342)

- Bir personelin üstelendi i bir görevde çe itli davranı ları vardır, bu davranı ların bazıları iyi bazıları kötüdür.
  - iyi davranı ların bir kısmı ba arı ile yakından ilgili ve önemlidir, ancak di er iyi davranı lar i ba arısı için önemli de ildir.
  - Kötü davranı ların bir kısmı i ba arısı ile ilgili ve önemlidir, öte yandan di er kötü davranı larla me gul olmak özellikle arzu edilmez, fakat bunlar gerçekten i ba arısını olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemez.
- 5) Grafik dereceleme ölçekleri: en sık kullanılan yöntemlerden biridir.
- 6) Davranı a dayalı de erlendirme ölçe i: Ba arı de erlendirmesi sonuçlarının astlar tarafından kendilerini geli tirmede kullanmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir.

Amaç-Sonuç yönelimli yakla ımlar: Performansı elde edilen sonuçlara dayalı olarak ele almaktadır. Personel davranı larından çok personelin gerek bireysel gerekse grup olarak yapmı oldu u faaliyetlerin sonuçları önem kazanmaktadır.

360 Derece performans de erlendirmesi: Çalı anın, yöneticiler, proje yöneticileri, iç ya da dı mü teriler tarafından do rudan ya da dolaylı bir rapor aracılı ıyla de erlendirilmesi ve performans durumunun çok yönlü bir ekilde ortaya konmasıdır. Bu yöntem, bütün i ili kilerinde çalı anın ne ölçüde ba arılı oldu unu net bir ekilde gösterir.

### 2.3.4 Performans De erlendirme Hataları

Performans de erlendirme çalı maları her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Seçilen yöntem ve uygulamaya ba lı olarak ortaya çıkan de erlendirme sorunları vardır. Yeterli bir ba arı de erlendirmesi çalı masının yapılabilmesi için öncelikle çok kar ıla ılan hataları bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekir (Erdo an, 1991:217)

De erlemeciler, performans de erlemesini yaparken cinsiyet din, ırk, siyasi dü ünçe, yabancı kökenli olma ve benzer faktörlerin etkisinde kalarak önyargılı bir davranı sergileyebilirler. Örne in uygulamada pek çok yönetici bazı i lerin sadece erkek i i oldu unu kadınların bu i leri yapamayacaklarını dü ünerek görevlendirme ve i e alma i lemlerinde yanlı davranmaktadır. Aynı ekilde, bazı ülkelerde yabancı çilere



kararlı yöneticilerin yanlış davranışları da doğru ve güvenilir bir değerlendirme yapmaya mani olur. Ön yargılı bir performans değerlemesi sadece yönetsel açıdan sakıncalı olmayıp, aynı zamanda yasal açıdan da bazı yükümlülükleri doğuran bir hatadır (Özgen ve diğerleri, 2005:235).

Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kısıtlarını ortadan kaldırmak amacıyla yeni performans ölçüm temelleri geliştirilmiştir. Bu performans ölçüm temelleri, çok boyutlu olmakta ve dengeyi sağlamak amacıyla finansal olmayan bilgilere daha çok odaklanmaktadır. Bu performans ölçüm temelleri, içsel başarı kadar dışsal başarıyı da belirten ve gelecek performans hakkında bilgi veren ölçütler arasında denge sağlamak amacıyla tasarlanmıştır (Bourne ve diğerleri, 2000).

Değerlendirmede, her ihten beklenen davranışların ve değerlendirme ölçütlerinin net olarak tanımlanması, ayrıntılı i analizlerinden yararlanılması ve farklı görevlerde bulunan kişilerin karşılaştırılması yapılmadan, kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirilmesi doğultusunda, bu tür hataların önlenmesi mümkündür (Kulik, 2004:73).

Performans değerlendirmesinde en sık yapılan hatalar şunlardır : (Palmer,1993:18-22;Erdoğan,1991:217-220)

1.Fazla Ho görü (Esneklik) : Aırı ho görü de erlendiricinin bir personelin başarısını gerçekte olduğundan daha yüksek de erlendirmesidir. Bu nedenle tamamıyla objektif olmalı ve de erlendirme sonuçlarında fazla esneklik göstermemeliyiz ki asıl varmak istediğimiz sonuçlara varılsın.

2.Katılık: Katı yaklaşım da derleyicinin personelin başarısını gerçekte olduğundan daha düşük de erlendirmesidir.

3.Halo etkisi: Bir de erlendiricinin bir personeli belli bir alanda ki i başarısına bakarak, di er alanlar da olduğundan yüksek de erlendirmesidir.

4.Merkezi E ilim: En fazla karşılaştırılan durumlardan biridir. De erlendirici personelin başarısını ne yüksek derece de de erlendirmiş ne de alçak derece de de erlendirip orta seviyede bırakmıştır. Dolayısıyla bu de erlendirmenin ne personele ne de örgüte yararı vardır.

5. Ba rı Standartlarının Yetersizli i ve Belirsizli i: Personelin i i birçok gevden olu ur ve bu i tanımlarında belirtilir. Bu nedenle de erlendirici de erlendirmesini tek bir lute dayandırır, ortaya sorunlar çıkar.

6. De erlendirmede Nesnel Davranmama: De erlendiren bireyin personelin ki ilik özelliklerine ya da bireysel sosyal özelliklerine bakarak de erlendirme yapmasıdır. Örne in; ya , cinsiyet, siyasale ilim, din ve ırk gibi.

7. Yakın Zaman Etkisi: De erlendirici personelin son zamanlarda ki ba rı ya da ba arısızlı ına bakarak de erlendirme yapmasıdır. En güzel sonuç tüm zamanları dikkate alarak yapılan de erlendirme olacaktır.

8. ler Arasındaki Ba ımlılı ın Dikkate Alınmaması: bölümünün artmasıyla örgütte i ler arasında ki ba ımlılık da artar. ler arasında ki ba ımlılık dikkate alınmadı ında, kendisinden önceki personelin iyi çalı maması durumunda verimlili i d en personel ba arısız olarak de erlendirilebilir.

Ya da ola anst ba arılı bir ki inin çıktılarını i leyen bir personel, ba arılı olsa da kendisinden önceki, ola anst ba arılı personel kadar ba arılı olmayabilir ve bu da o personelin ba arısızlı ı gibi de erlendirilmesine yol açabilir. Tabi ki bu durumun tersi de söz konusu olabilir. Bu nedenle i ler arasında ki ba ımlılık dikkate alınarak ba arı de erlendirmesi yapılmalıdır.

### **2.3.5 Yetenek**

Yetenek, alı anların yapabileceklerinin di er bir ifadeyle performanslarının sınırlayıcısıdır. Bu nedenle çalı ana verilen görevler, ki iden beklenen özellik ve yeteneklerle uyumludur. Bu yetenek ve özelliklerin çalı anda bulunma derecesi, organizasyon içindeki statü farklılıklarını da belirleyen önemli bir unsur durumundadır.

Yetenek, alı anın sahip oldu u zihinsel ve bedensel yapabilirliklerinin tamamından olu maktadır. Yetenek, ki iler belirlili kleri kavrayabilme, analiz edebilme, zmlileyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerinin olması bunun

yanında bazı olguları gerçekle tirebilmesi ekindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bedensel yetene in kazanılması, ya a ve belirli deneyimlere ba lı iken, zihinsel yeteneklerin elde edilmesi, kalımsal özelliklere ve ö renim yoluyla sa lanan bilgi birikime ba lıdır. Herkesin sahip oldu u zihinsel ve bedensel yetenekler farklı olaca ından, bu farklılık ki ilik farklılı ı ekinde ortaya çıkabilecektir ( Erdo an, 1997:79 ).

Bazı yapılan ara tırmalara göre yetenek ki ilerden ki ilere göre farklılık gösterir. Bazı farklı gruplar ise benzerlik gösterebilir. Aynı ara tırmalar gösterir ki insanlar yetenekleri bakımından orta seviyede gösterilirler. Çok az sayıda insan yetenekleri bakımından en alt seviyede gösterilir.

### **2.3.6 Bilgi Düzeyi**

Yeni toplumda insanların sadece çalı ma alanları de il, aynı zamanda yaptıkları i lerde bir takım de i ikliklere u ramı tır. Sanayi toplumunun yükselen sınıfı olan yarı vasıflı i çi sınıfı yeni toplum yapısında bilgi çalı anına dönü mü tür. Bilgi toplumunun öznesi konumundaki bilgi i çisi yeni ekonominin ve yeni toplumsal yapının lokomotifi konumundadır. Yaratıcı ekonominin gücü, entelektüel sermaye, bilgisayar programı ya da film veya müzik de ildir. En önemli entelektüel sermaye bile eni, insanların kafalarının içinde yer alan bilgidir (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2004:46).

Bilgi i çisi, çalı masını, i ini ve sosyal konumunu biçimsel e itimle elde etmekte, bilgiden bilgiye geçi bireye muazzam kapılar açmaktadır. Böylece bilgi i çili i bir kariyer haline gelmektedir. Öyle ki, i lerin zenginle ti i mesleklerin de i ti i ortamda, tek kariyer bir ömre yetmemektedir (Çolak ve Gençler,2002:658).

ABD'nin eski ba kanlarından Clinton, ortalama bir Amerikalının ya amı boyunca yedi defa e itilmek zorunda oldu unu söylemi tir. Bir kez ö renildikten sonra, ya am boyu sürdürülen endüstri toplumunun i lerinin yerine enformasyon toplumunda, yarım gün ya da geçici sözleşmeli i ler almaya ba lamı tır (Bozkurt:2001:17).

Yapılan ara tırmalar, yetenek ve bilgi düzeyi testlerinin çalı anının i te ki performansını, motivasyon ve ki ilik testlerine göre daha güvenilir ve do ru tahmin edilmesine olanak verdi ini göstermi tir.

Bu nedenledir ki, bilgi seviyesinin tespiti için yapılan testler ki iler hakkında karar verilmesi gereken durumlarda, ki iler arası kar ıla tırmaların yapılması sürecinde kullanılmaktadır. Geli me ve ilerleme potansiyeli olan ve ileride örgüte faydalı, örgüt içinde etkili olacak bireyleri tanımlamak örgüt için önemlidir. Gerekti inde özel e itimler ve geli me fırsatları tanınacak personelin belirlenmesi için de bilgi testleri kullanılabilir. Bu ki ilerinin kurumda kalması, kurumun gelece i açısından önemli olmaktadır. Dolayısıyla, bu ki ilerinin farklılıklarının belirlenmesi ve ödüllendirilmesi, personelin yreklendirilmesi ve isteklendirilmesi açısından önemli gözükmektedir.

### **2.3.7 çalı anın Ki ilik zellikleri**

Her bireyin kendine göre bir yapısı, ki ilik özellikleri vardır. Birey, dı dünya da bu ki ilik özelliklerini tam istedi i gibi kullanabilir. Fakat bireyin i ya amın da yaptı ı i e do ru orantılı bir ki ilik özelli ine sahipse i hayatında ki motivasyonunu do rudan arttırır. Bu durumun tam tersi ise yaptı ı i le ki ilik özellikleri ba da mıyorsa motivasyonunu do rudan negatif yönde etkileyecektir.

### **2.3.8 çalı ma Ko ulları**

Çalı anın anatomik, fizyolojik, psikolojik özellikleri göz önünde bulundurulması gerekir. Çalı anların i yerlerinde kendilerini iyi hissetmeleri, yaptıkları i ten zevk almaları ve do ru orantılı olarak da patronların yapılan i ten memnuniyet duyabilmeleri ve verim almaları çok önemlidir. Bu gibi ko ulların sa lanabilmeleri için öncelikle i yeri sahiplerine fazla görev d mektedir. Elemanlarına uygun ve elveri li çalı ma ortamları sa lamalıdır. Aynı ekilde elemanların yaptıkları i e saygı duymalarını yine sa lamak az çok i yeri sahiplerinin ellerindedir. Çalı ma ko ulları elveri li olan bir ortamda elemanların motivasyonu ve performansları do rudan olumlu bir ekilde etkilenecektir.

### **2.3.9 çalı anlara Geri Bildirim Verilmesi**

Geribildirim, dönem sonunda, amir ve çalı anların geçen dönem hakkında yaptıkları de erlendirmelerdir. Geribildirim, açık ve dürüst bir ileti im tarzıdır. Olumsuz

davranı ları azaltmak, olumlu davranı ları peki tirmek ve desteklemek için kullanılmaktadır. Ayrıca, çalı anların, olumlu davranı larının geli tirilmesi ve bireysel geli imi için lazım olan; kendini nesnel olarak de erlendirebilme becerisi de geribildirim sürecinde geli tirilebilir. Çalı anlar genellikle i lerini iyi yapıp yapmadıklarını bilmek isterler. Performans de erleme i te bu yüzden çok önem ta ımaktadır ve adil yapılrısa kesin sonuçlar vermektedir. Örgütün de i ine yararolumlu ya da olumsuz yapılan adil de erlemeler.

## 2.4 E itim

Dünyanın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkan de i iklikler, kısa sürede tüm dünyaya yayılmaktadır. Günümüzde örgütlerin teknolojik ve örgütsel yapılarında çok hızlı de i imler ya anmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin geli en ça a ayak uydurabilmeleri ve örgütlerinin varlı ını koruyabilmeleri açısından her türlü de i ime ayak uydurabilmeleri ve kendi yapıların da uygulayabilmeleri gerekmektedir.

E itimin önemi i te bu noktada devreye girmektedir. Günümüz örgütleri açısından insan kaynaklarının e itilmesi ve geli tirilmesi büyük önem ta ımaktadır. E itim, örgütlerde insan kaynakları yönetimi sisteminin bir alt sistemidir. Örgütlerde e itim faaliyetleri, i görenin ki isel ve mesleki geli imini sa larken, örgütsel etkinli in artırılmasına da katkıda bulunur ( Aldemir, Ataol ve Solako lu,1993:147).

Dar anlamda e itim kavramı ise, i letmeler tarafından kendi personeline yönelik olarak düzenlenen ve personel e itimi ile ilgili bir kavram olup, de i ik ekillerde tanımlanabilmektedir. Söz konusu tanımlardan bazıları öyledir:

- E itim, i letmeye yeni alınan ya da i letmede halen çalı makta olan elemanlara, i lerini yapmaları için gereksinim duydukları bilgi ve beceri kazandırma faaliyetidir.
- E itim; birey, grup ve örgütsel düzeyde performansı artırmak için düzenlenmi olan planlı programlardır (Cascio,1995 : 245).

İ letmeler son yıllar da geli en ekonomi ve teknolojiden oldukça fazla etkilenmektedir. Dolayısıyla e itimli personel ihtiyacı her daim artmaktadır.

İletmeler de i en ve yenilenen teknolojik düzene ayak uydurma çabası içerisinde oldu u için her daim kendini yenileyen e itimli personel arayışını sürdürmektedir. Verim artmaktadır. Ara tırmalarda e itim düzeyi yüksek ki ilerin genel i doyumlarının ve performanslarının, daha az e itim görmü olanlara oranla daha dü ük oldu u tespit edilmiştir (Silah, 2000:110). E itim düzeyi arttıkça beklentilerin artması ve aynı zamanda ki inin beklentilerini kar ılamayı zorla tırma söz konusu oldu undan i doyumunu azaltmaktadır. Bu durum performans açısından tam tersidir. Zekâ düzeyine uygun i yapıldı ında ise, zekâ, i doyumunda önemli bir etken olmaktadır. Birçok i ve mesleklerin belirli bir zekâ seviyesi gerektirdi i, bunun altında ya da üstünde zekâya sahip ki ilerin bu i lerden doyum duymadı ı saptanmıştır (Baysal, 1981:193).

E itimdeki bir di er yönelim ise, görenin kendi kendine e itim ihtiyaçlarını fark etmesi ve bu ihtiyaçlarını gidermeye çalı masıdır. Bu yaklaşımin özünü çok bilinen bir Çin atasözünde görmek mümkündür: “Bir insana bir balık verirsen onu bir gün beslersin; balık tutmayı ö retirsen hayat boyu beslersin”. görenin kendi kendinigüdülemesi ve e itimi hayat boyu devam eden bir süreç olarak görmesi iki hususaba lıdır. Birincisi, örgütler ö renmeyi görenler için kolay hale getirmelidir. kincisi, örgütler sürekli e itim imkânı sa lamalıdır (Cascio,1995:928).

#### **2.4.1 Hizmet İçi E itim ve Amaçları**

Günümüzde örgütlerin teknolojik ve örgütsel yapılarında çok hızlı de i imler ya anmaktadır. Teknolojik geli meler yanında yeni örgütlenme modelleri ve i süreçleri de ortaya çıkmaktadır. Bu geli melere uyum gösterebilmek için personelin bilgi ve becerilerinin de geli tirilmesine gereksinim duyulmaktadır. Pahalı modern araç ve ekipmanlara, bunları kullanabilecek bilgi ve beceriye sahip personel mevcut de ilse yatırım yapılması, kaynak israfından ba ka bir sonuç ortaya koymayacaktır.

Önceki yıllarda hizmet içi e itim denince insanların aklına sadece teknik bilgi yüklemesi geliyorken günümüzde hizmet içi e itim bireylere teknik bilgiden daha önemli olan, karar alma ve uygulama, hızlı ve ani geli im, de i imlere ayak uydurma, baskı altında icraatta bulunma ve her ko ulda üretimi sürdürebilme yetileri kazandırmayı amaçlamaktadır.

Dünyada meydana gelen iktisadi, sosyal ve teknolojik gelişmeler, yetimi insan gücüne olan ihtiyacın önemini göstermektedir. Gelişmiş ülkeler ile aralarındaki uçurumu kapatma gayreti içinde olan az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler de milli kalkınma sürecinin kalifiye insan gücü eliyle gerçekleştirilmesi anlamaya başlamışlardır. Devletin görevlerinde farklılıklar, kalifiye çalışan ihtiyacının çoğalması, bu boşlukları doldurma zarureti hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır (Kestane, 2001: 36-48).

Hizmet içi eğitimin temel amacı, personelin örgütçe istenen standartlara uygunluğunu sağlamaktır. Amaçların belirlenmesi hizmet içi eğitimin planlanmasında ilk basamağı oluşturur. Belirlenen amaçlara göre sırasıyla planlar yapılacak, bu planlara bağlı politikalar belirlenecek, ardından usul ve kurallar saptanacaktır. Amaçlar, hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesinde de bir ölçüt olarak kullanılacaktır (Abella,1989:12).

Hizmet içi eğitimden beklenen yararları şöyle özetleyebiliriz (Taymaz,1981:25)

1. Verimliliği yükseltmek,
2. Performansı artırarak çalışanların güdülenmesini artırmak,
3. Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içinden sağlamak,
4. Kazalarını ve işleten kaynaklanan şikâyetleri ve hataları azaltmak,
5. Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
6. Örgüt yapısını, dış çevreden gelen gelişmelere karşı esnek hale getirmek,
7. Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
8. Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
9. İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek,
10. Yöneticilerin denetim ve nezaret yüklerini azaltmak.

Hizmet içi eğitim yöntemleri; Anlatım, gösterim, skeçler ve rol oynama, gözlem gezileri, örnek olay, duyarlılık eğitimi, psikolojik testler, değerlendirme merkezleri, sempozyum ve panel, beyin fırtınası, tartışma grupları, evrak sepeti yöntemi ve kendi kendini geliştirme.

Hizmet içi E itim arnamesinin Hazırlanması; Hizmet içi e itim ihtiyaçları somut bir ekilde belgelenir ve yöneticilere bilgi verilir. Program arnameleri, programların düzenlenmesi hakkındaki bilgileri içerir. Genellikle bu program arnameleri dört bölümden olu ur.

- 1) Programın arka planı: Programa neden ihtiyaç duyuluyor?, programın örgüt stratejisi içinde yeri nedir?, program etkileyen geçmi teki ve imdiki çevresel faktrlerineledir? gibi konulardan olu maktadır.
- 2) E itilecek ki ilerin tanımlanması: E itime katılacak personelin özellikleri ve e itim ihtiyaçları belirtilir.
- 3) Programın amaçları: En önemli kısım bu bölümdür. Programlardan beklentiler açıklanır.
- 4) Programın gerekleri: Programın süresi, bütçesi, katılımcıların sayısı, konular, retmeve de erlendirme yöntemleri gibi  eleri içerir.

#### **2.4.2 E itim Faaliyetlerinin A amaları**

Hizmet içi e itim programlarının hazırlanmasından önce hizmet içi e itim gereksinmesinin belirlenmesi gerekir. Hizmet içi e itim gereksinmesi, bir i te çalı an ki i için, i in yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranı bakımından duyulan eksiklik ya da gerekliliktir. Bir veri toplama süreci olan e itim ihtiyacının belirlenmesi, programın birim, içerik ve amaçları konusunda karar vermek için gerekli bilgileri sa lar (Kalkandelen,1979:67).

E itim programlarında etkinlik ve verimlilik, ancak sistemli bir çalı mayla mümkündür. Programları birbirleriyle irtibatlı  a amada ele alabiliriz:

- 1.) İlk ama; e itim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- 2.) ikinci ama; belirlenen ihtiyaçlara göre e itim programlarının geli tirilmesi
- 3.) nc ama; e itim programının de erlendirilmesidir.



### 2.4.3 E itim Gereksiniminin Belirlenmesi

Hizmet içi e itim ihtiyaçlarının saptanması, i letmedeki e itim biriminin görevidir. Genellikle literatürde ihtiyaç analizi adı verilir. Bu alı maların yürütülmesinde yönetici, e itim birimleri ve nezaretiler bir arada olmalıdırlar. Aynı zamanda i birli i içinde olup, e er e itim birimi bölümü bulunmuyorsa bu görevi personel birimi üstlenmektedir.

htiya analizleri gözlem, görü me, anket ve yazılı belgelerin incelenmesiyle gerçekle tirilmektedir. E itim ihtiyaçları analizi konusu genel anlamda hem zahmetli hem vakit kaybı ve para kaybıdır. Bu nedenle hizmet içi e itim ihtiyacını tespit etmek için daha önceden yapılmı i analizleri ya da personel ba arı de erlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Hizmet içi e itim ihtiyaçlarını belirlerken gözlem yöntemi zihinsel faaliyetlerden çok üretim sürecinde yapılan rutin i leri ilgilendirmektedir. Çünkü bu tür i lerde yapılan faaliyetler standart olarak saptanmı tır. Bu yöntemle çalı anların zorlandıkları yerler belirlenebilir ve bu zorluklar önceden standart olan zorluklarla kar ıla tırılıp bir zm sürecine ba vurulabilir. Gözlem yaparken dikkat edilecek bir nokta da, i ba armada meydana gelen eksiklerin hangi bilgi, beceri, tutum ve davranı eksikli inden kaynaklandı ını anlamaya çalı maktır (Abella,1989:36).

Genellikle gözlem faaliyetleri haberli ya da habersiz olarak iki ekilde gerçekle tirilmektedir. Gözlem faaliyetlerine girilmeden önce bir gözlem formu hazırlanmalı, çalı ması gözlemlenecek ki iler ve yerleri de saptanmalıdır. Gözlem yapılırken i i yapan ki inin tutum ve davranı ları ele alınmalı ve gözlem bitimde ortaya çıkan veriler zaman geçmeden kaydedilmelidir.

htiya analizi yöntemlerinden bir di eri ise görü me yöntemidir. Genellikle üç tür görü me yöntemi vardır. Bunlar bireysel, grup ve analiz edilecek ekilde i le ilgili nezaretilerle yapılan görü melerdir. Hangi görü me tipi kullanılırsa kullanılsın önemli olan görü meye katılanların görü meyi do ru tarafsız bir biçimde algılayabilmeleridir. Hizmet içi e itim saptamalarında kullanılan bir di er yöntem ise anket yöntemidir. Anketler belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak için, ilgili ki ilere yöneltilecek soru listesini kapsayan veri toplama amaçlarıdır.

#### 2.4.4 E itim Programı Geli tirme

E itim programlarının uygulanmasıyla, i görenlerin bilgi, beceri ve tutumlarında iyile meler gerçekte tirilmeye çalı ılır. E itim hedeflerine ula abilmek için gerekli e itim ortamının sa lanması, ö renme konuları ve ö renme ilkeleri, e itim yöntemleriyle, e itim araç ve gereçlerinin belirlenmesi, program geli tirme a amasında gerçekte tirilir. E itim programlarının yapılaca ı zaman ve ne kadar sürece i program geli tirme çerçevesinde ele alınır. Örgütler, bugünkü bilgi ve beceri eksikliklerini gidermek ve gelecekte ortaya çıkacak bilgi ve beceri gereksinmelerini kar ılayabilmek için, e itim programlarına önem vermektedirler (Artan, 1989:51).

Hızla geli en teknolojiyi, de i en toplumsal çevreyi yakalayabilme ve bu maksatla performansı artırmak için e itim programları düzenlenmesi gereklili i, bir çok i çevreleri tarafından kabul görmektedir (Callanan &Greenhaus, 1999; Salas & Cannon-Bowers, 2001). i görenlerin mevcut ve potansiyel performansını artırmak yoluyla, örgütsel etkinli in ve verimlili in artırılması, e itim programlarından beklenen faydaların ba ında gelmektedir. Ya ayan bir örgüt olma, önemli ölçüde i görenler açısından, gönüllü bir ö renme ortamı yaratılması ile mümkün olacaktır. Böyle bir ortamın yaratılması için unların yapılması gerekir:

- Ö renmeyi stratejinin temel parçası haline getirmek: Ö renmeyi örgüt stratejisinin bir parçası haline getirmek, ya ayabilmek için, sürekli olarak de i imin gerektirdi i yenilikleri yapabilmek demektir.
- Ö renmeye yatırım yapmak :Ö renmeye hem finansal kaynak ayrılmalı,hem de gerekli e itim programları en ince detayına kadar dü ünülerek etkin bir ekilde hazırlanmalıdır.
- Ö renme faaliyetlerini ölçmek, izlemek ve kıyaslamak: Süreçlerde ya anan iyile melerin ölçülmesi, iyile tirme faaliyetlerinin düzenli biçimde izlenmesi ve rakiplerin benzer geli melerin asıl sa ladı ı konusunda bilgi alınması, çalı anların ne kadar iyi ö renebildiklerini veya daha ne kadar ö renmeye ihtiyaç duyduklarını ortaya çıkarır.
- Ö renmenin ödüllendirilmesi: Bireylerin ve takımların sergiledikleri mükemmel performans için, sembolik olarak en iyi uygulama ödülleri

verilmelidir. Bu ödülleri görenler açısından manevi motivasyon kaynağı sayılır ve daha büyük atılımların gerçekleştirilmesini sağlar.

#### **2.4.5 E İtim Programının Değerlendirilmesi**

E İtimin planlamasının son aşaması e İtimin değerlendirilmesi, bir başka deyişle e İtimin etkinliğinin ölçülmesidir. E İtimin değerlendirilmesi, e İtim alan çalışanların, e İtim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaşılan performans düzeylerinin, çalışanların yaptıkları işlemler ve de örgütün amaçlarını karşılayarak e İtim sonuçlarının saptanması için yapılan sistematik bir çalışmadır(Cascio, 1992:253).

#### **2.4.6 Analizlerinden Yararlanılması**

Hizmet içi e İtim ihtiyaçları, iş ve personel analizleri yoluyla belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İş analizi süreci belirli bir işin sorumluluklarını ve yapıları ile ilgili bilgilerin toplanmasını ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi olarak tanımlanabilir. Genellikle iş analizi bir iş yerinde yapılan bütün işler hakkında bize bilgi vermektedir. İş analizleri doğrultusunda işin gerektirdiği işin sorumlulukları, işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar, çatı malar, ilişkiler ve çalışma koşullarını yansıtan belgeler iş analizleri sayesinde daha net görülmektedir. Çalışanlar bu listelerde olan verilerde nelerde eksiklik duyuyorlarsa ona göre hizmet içi e İtim alma planı yapılabilir.

#### **2.5 Sonuç**

Bu bölümde hizmet içi e İtimin amaçları, e İtim gereksinimlerinin belirlenmesi, performans ve performans etkileyen etmenler genel olarak incelenmiştir.

## BÖLÜM 3

### HİZMET İÇİ EĞİTİM PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLER

#### 3.1 Giriş

Bu bölümde hizmet içi eğitim performans üzerindeki etkileri ve iki temel arasında ilişkileri incelenmiştir. Bu bölümün amacı ikinci bölümde incelenen kavramsal bilgilerin desteği ile hizmet içi eğitim ve performans arasındaki ilişkiyi, aynı zamanda eğitimin performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. Kavramsal bilgiler temel alınarak, her iki konu arasındaki ilişki ve etkileşim süreci araştırılmaktadır.

#### 3.2 Eğitim ve Performans Arasındaki İlişki

Eğitim, çalışanları hem güdüleyen yönetsel ve örgütsel bir araç olmakta, hem de çalışanların beceri, bilgi, yetenek ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaya yönelik bir görevi yerine getirmektedir. Bu nokta da eğitimin çabaları örgütsel zekâyı temsil eden çalışanların bireysel ve örgütsel performansını yükseltmesi konusunda ortaya koyacakları çabaların rasyonel bir şekilde geliştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışanlar entelektüel yaratıcılıklarını ortaya koymak suretiyle bir takım verileri üretme ve bu veriler üzerine katma değer olarak bilgi üretmektedirler (Demir,2000).

Eğitim, insanın yaratıcı gücünü ortaya çıkaran ve iş gücü verimini ve performansını artıran en etkili araçtır. Bu aracı iyi kullanan toplumlar, gelişimin temelinde eğitimin önemine değinmişler ve kalkınmalarında itici güç olarak kullanmışlardır. Dünyadaki gelişim ve kalkınmış ülkelerin tümü, bu itici gücün önemini kavramışlar, gerek kamu gerekse özel sektörde eğitimi verimli ve etkin bir şekilde kullanarak, ulusal kalkınmaya katkıda bulunmuşlardır (Gül, 2000:60).

Bilginin elde edilmesi çabası içinde, organizasyonlarda eğitim; işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir. Eğitimi bireysel ve örgütsel ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini geliştirme ve

geli tirmeyöntemidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkinlik, etkililik ve verimlilik bakımından mevcut başarılarını geli tirmeyi hedefleyen yönetim amaçlarının tümüdür (Yüksel, 2004:199). Yönetim geli tirme ise, yöneticilerin örgütte başarıları liderler olarak kalabilmeleri için deneyim, yetenek ve başarı kazanmaları sürecidir.

Ayrıca eğitim; çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimleri yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitimsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür. Bir başarı tanımında da, çalışanların eğitilirken beraberlerinde getirdikleri bilgi, beceri ve tutumlar ile işletmelerinin özellikli görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlanabilir.

Eğitim yeti tirme ve geli tirme kavramlarını da içeren ve esas olarak kişisel performans ve mesleki gelişim ile ilişkilidir. Bu kavramların da ne olduğuna bakarak eğitim konusunu ve performans artırması üzerindeki etkisini daha iyi kavrayabiliriz.

- Yeti tirme; özellikle beceri kazandırma sürecine işaret eder. Bilginin yeti tirmesi (montör) aracılığıyla bireye kazandırılmasıdır. Bu anlamdaki eğitim, alışkanlıkların rutin süreçlerin tekrarı şeklindedir ve insanların yapabilir kılınması ve dolayısıyla performansını daha ileri seviyeye çıkarması sürecidir.

Eğitim, personelin hayatının bütününe kapsarken yeti tirme belirli özgün bir alanda yeterli hale getirme sürecidir. Sonuçları da eğitimsel, somut, ölçülebilir ve denetlenebilir niteliktedir.

- Geli tirme ise; mesleki alanın dışındaki konuları da kapsar. Bu etkinliklerin her zaman işletmeyle ilgili olması gerekmez. Bireyler kişisel gelişimleri ve kariyerleri için gelişme programlarına katılmayı isteyebilirler. Aynı zamanda bu; bireyi, üst görev, pozisyon ve sorumluluklara hazırlar, yani kişinin geleceğe hazırlanma amacını güder. Görüldüğü gibi, yeti tirme ve geli tirme eğitimin birer türü nitelikindedir ve eğitimin performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir( Encan, H.,Erdoğmuş N., 2001).

Günümüzde geli en uluslararası rekabet, yönetim ve i anlayı ı kurumları mükemmel insan kayna ını aramaya yöneltmi tir.

Yeni düzenin temel kurgusu hiçbir i e olmu bitmi gözü ile bakılmaması, her eyi olu halinde kabul etmesidir. Bu arayı lar sonucunda ula ılan noktalardan biri de kaliteli bir e itim anlayı ı ile performansın artırılmasıdır. Kaliteli e itim ö retim kurumlarının mevcut imkânlarını en iyi e kilde kullanarak, ö renene bilgiye ula mayı, bilgi üretmeyi ö reten ve kendi alanında uluslararası düzeyde rekabet edebilecek yetene e sahip, performansı üst düzeyde olan bireyler yeti tirme kapasitesidir. Ba ka bir deyi le, ö renenin yeteneklerini geli tiren, muhakeme yetene i kazandıran, ku ku duymayı, ele tirmeyi ve dü ünmeyi ö reten aynı zamanda performansını arttıran e itim, kaliteli e itimdir.

Kaliteli e itimin özelliklerini belirtmek gerekirse;

- Ki inin anlamasına imkân sa layan bilgi
- Ki inin yapmasına imkân sa layan mesleki ve teknik yeterlik.
- Ki iye i birli i yapmasını, azimli olmasını ve toplumun di er üyelerine saygılı olup onlara güvenmesini sa lamak,
- Ki inin, önceliklerini belirlemesini sa layan akıllılık, bilgelik, idrak. Kaliteli e itimin ba lıca özelliklerini gösterir.

Görevlerin yerine getirilmesi sırasında kar ıla ılan özgün durumların ve farklı sorunların mevcut bilgi, beceri ve tutumla çözümlenememesi olasılı ı her zaman söz konusudur. Özellikle günümüzde hızla de i en teknoloji, sosyal ekonomik çevre, politika, pazar ko ulları gibi dı de i kenler, bilgi ve becerilerin güncelli ini ve geçerlili ini kısa sürede yitirmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, çalı anların i lerini yaparken de sürekli e itim ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalı anın i e ba ladı ı günden ayrıldı ı güne kadar, sürekli ve sistemli bir e itim süreci içerisinde olması, günümüzdeki hızlı bilgi artı ortamında bir gerekliliktir. Ancak; e itimin süreklili i sa lanmadı ında çalı anlar, bilgi ve yetkinliklerdeki körle meye ba lı olarak, de i en ve geli en teknolojiyi yakalayamamakla kalmıyor, gerçekle tirecekleri görevleri de eski metot kullanımını yüzünden, hem daha uzun sürede hem de do ruluk payı daha dü ük olarak gerçekle tirebiliyorlar. Bu durum da çalı anlar da motivasyon problemi, enerji kaybı ve moralsizli e neden olabiliyor. Bu sebeple çalı anların

kendilerini her daim yenilemeleri, her türlü i hayatındaki geli meleri yakından takip etmeleri ve en önemli gücün sürekli e itilmekten geçti ini görmeleri gerekmektedir. Örgütteki her bir birimin kalitesinin yükseltilmesi, sürece en yakın olan insanların kendilerini i e adamlarıyla ba arılabilir. Bu amaçla hizmet sunan insanların gerekli e itimi almaları ve riske girme konusunda onları desteklemeden bunu ba armaları beklenemez. E itim kurumları, bir hizmet sunar. Bu hizmetin özelliklerinin te his edilmesi ve bunu sürekli geli tirme yollarının belirlenmesi çok önemlidir. Hizmet, mü terinin kalite ihtiyaçlarının yalnızca kar ılanmadı ı aynı zamanda geli tirildi i bir mekanizmadır. Hizmet geli imi, hizmetin üretildi i süreçlerinin dikkatli bir şekilde çalı tırılmasından ortaya çıkar. Güç, not, ödül, tehdit ve ceza gibi bazı dı sal motive edicileri kullanarak bazı performans ölçümlerini artırabilirsiniz, fakat ö renmeye olan ba lılık ve inanç, dı sal faktörler ortadan kalkınca azalacak ya da ortadan kalkacaktır. Bir ö rencinin hayata yönelik e itime ba lanmasını sa layabilmek için e lenceli ve zevkli bir ö renme gerekir. Bazen bir eyi iyice ö renmek için çok sıkı çalı mak gerekir. Buna ra men, ö renmede zevk ve e lence oldu u zaman, bu durum çok sıkı çalı ma ve a ır bir i gibi görülmez. Ö renciler, basketbol antrenmanı yaparlarken, saatlerini basketbol sahasında harcayacaklardır. Fakat bu durum onlara a ır bir i gibi gelmez. Bir ey yapmak istedi inizde, çalı mak küçük ve önemsiz görülür.

Hatta bu bir e lence gibi gelebilir. Ö renciler, e itim de harcadıkları çabaya ve zamana de er oldu u konusunda ikna edildikleri zaman, e itimde yapılan birçok i daha kolay, zevkli ve klasik yöntemlere göre daha verimli hale gelecektir (Özdemir, 2002).

### 3.3 Hizmet i E itim ve Performans li kisinin rdelenmesi

Hizmet i e itim programları birçok çalı anın performansını artırma da etkili oldu u kabul edildi inden dolayı çe itli ara tırmaların konusu olmu tur. Yapılan ara tırmalarda e itim ve performans arasında çok kuvvetli olmayan bir ili ki bulunmu tur. Mesleki e itim ve i performansı arasındaki ili kileri inceleyen birçok ara tırma olmasına ra men, e itim gören ki ilerin özelliklerinin e itim sürecini nasıl etkiledi i ve i performansının artmasında veya azalmasında nasıl etkili oldu una dair çok fazla ara tırma yapılmamı tır. Mesleki e itime sahip olanlar ile olmayanlar

kar ıla tırılmı ve e itim almayanların di erlerine göre birçok eksikli i bulundu u görülmü tür. Olumlu performans çıktılarına ula mak için e itimin tek ba ına yetersiz oldu u, olumlu davranı ve performans çıktılarına sahip olmak için firmanın tamamında genel yönetim ilkelerinin tam ve eksiksiz olarak uygulanması gerçe i ortaya çıkmı tır ( Bandura1981), ki ilerin yeterliliklerine olan inançlarının, performanslarını artırmada önemli oldu unu, çünkü bu ki ilerin çalı ma tempolarının ve zorluklara dayanma güçlerinin, daha yüksek derecede oldu unu ifade etmi tir. Ki ilerin yeterliliklerine olan inancın artırılmasında ise e itim faaliyetinin önemli bir etkisi görülmü tür. Ara tırmada bireycilik anlayı ını benimseyenlerin, potansiyellerini ve ki isel davranı larını kontrol etmedeki ba arılarından dolayı, e itim faaliyetlerinde daha ba arılı oldukları tespit edilmi tir. Sonuç olarak bireycilik anlayı ını benimseyenlerin e itim faaliyetlerinde daha ba arılı oldu u ve performanslarını artırmada geli im gösterdikleri tespit edilmi tir.

### **3.4 Performans De erlendirilmesi Açısından, Mesleki E itimin Önemi**

Kurumlar, hayatta kalabilmek için, teknoloji ve insan kaynakları yönetimindeki farklılıklardan kaynaklanan ihtiyaçlar nedeniyle, çalı anlarının e itim seviyelerini ekonomik gerçekleri de göz önüne alarak, yüksek bir seviyede tutmak zorundadır. E itim programlarındaki temel amaç, belirli bazı teknik yetkinliklere ula mak yanında, personelin do ru karar vermesini sa layacak girdiyi sa lamaktır. Teknolojideki ve insan ili kilerindeki farklılıklar problemlerin ço u zaman yerinde çözümünü gerektirmektedir. Bu durum personelin do ru davranı lar göstererek, kararlarında isabetli olmalarına ihtiyaç gösterir. Bir e itim programı, çalı anlarının tavır, yetenek ve bilgilerini geli tirerek kurumun performansını artırmayı amaç edinir. Mesleki e itim, kurumlar açısından farklı boyutları nedeniyle, birçok anlam ifade edebilmektedir ve bütün detaylarıyla incelenip bir program halinde uygulanması gerekmektedir. Performans de erlendirmesi açısından önemi ise, ölçe in kullanılabilirli inin test edilmesi gibi zorluklarının yanında, personelin ki isel geli imine yapabilece i faydaların göz ardı edilmeyecek kadar fazla olması ve stratejik bir yakla ımla ortaya konan hedefin ula ılabilirli inin, çok fazla miktarda emek istemesinin kurum içerisinde bir sinerji yaratıp, e itim-ö retim ihtiyaçlarının giderilmesinin bir zorunluluk kabul edilip, gerekli tedbirlerin alınmasına



yapabileceği yardımdır. Uygulanan her türlü mesleki eğitim programının, dolaylı ve dolaysız olmak üzere, bir maliyeti vardır. Programların sürdürülmesi için gereken bu maliyetin, personel üzerinde kalıcı davranış değişikliği yaratarak öğrenmeye yardımcı olması ve nihayetinde elde edilen hizmet ile maliyetin karlılığının alınması gerekmektedir. Eğitim programlarının sonunda elde edilen hâsıla, çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı oluyor ve sunulan hizmet bir anlam ifade ediyorsa, ekonomik açıdan bir anlam ifade ediyor denilebilir. Kurum çalışanları üzerinde bir eğitim programı uygulamak, beraberinde birçok problemi getireceğinden, eğitim programının etkinliğinin hesaplanıp, uygulanabilirliğinin doğru bir metodolojiyle ölçülmesi gerekmektedir. Aşağıda örnek bir metodoloji verilmiştir.

- Kurumun hedeflerinin tespit edilmesi.
- Kurumun ihtiyaçlarının belirlenmesi.
- İhtiyaçlar ile hedefler arasında bir fark var mı?
- Eğitim hedeflerinin tespit edilmesi.
- Eğitimde kullanılacak personelin tespit edilmesi.
- Uygulanacak eğitim metodlarının seçimi.
- Eğitimi değerlendirme metodunun seçimi
- Eğitimi uygulamak.
- Eğitim sonrası değerlendirme.

### 3.5 Mesleki Bilginin Performansla İlgili kisi

Günümüz dünyası bilgi dünyasıdır ve bilgi bir güç kaynağı haline gelmiştir. Bilgiye sahip olan, bilgiye çabuk ulaşan, bilgiye nasıl ulaşacağını bilen ve bilgiyi kullanabilen kişiler ve kurumlar gelişecek ve ilerleyecek, bilgiye değer vermeyenler ise zaman içinde silinip gideceklerdir(Toffler,1981). Bizim burada konuşacağımız, çalışmada hayatında işlevsel bilginin önemi, iş performansı ile bilginin ilişkisi ve tabii bilginin ölçülmesidir. Bilgi düzeyi, bir okula öğrenci seçerken, bir iş elemanı seçerken, bir göreve personel seçerken yapılan değerlendirmelerde, ya da bir eğitim sürecinin başlangıcında ve sonunda yapılan değerlendirmelerde, değerlendirilen oranlarda katkısı olan bir kriterdir. Günümüz iş dünyasında, bilgi seviyesinin tespiti; personel seçimi, performans değerlendirme, terfi kararlarının verilmesi, mesleki eğitim ve

mesleki yeterlik belgelerinin verilmesi, çalı anların kariyer geli im planlamalarının yapılması, ki ilerin uygun görevlerde istihdam edilmesinde daha do ru kararlar verilmesi gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetleri kapsamında kullanılmaktadır.

nsan kaynakları yönetiminin bir alt alanı olan personel seçiminde, bir seçim kriteri olarak kullanılan bilgi seviyesi, aslında performans de erlendirme sistemi içinde de, seçim amacıyla kullanılmaktadır. Ancak, buradaki seçim, bir üst pozisyona, bir göreve kimin yerle tirilece inin, kimin ödüllendirilece inin ya da kimin i e devam edece inin seçilmesidir. Bilgi seviyesi, özellikle terfilerde ili kin kararların verilmesinde önemli ve etkili bir kriter gibi gözükmemektedir. Amirlerin, ki ilerin performansları ile ilgili gözlemleri ve de erlendirmeleri, terfilerde ve yükselmelerde en etkin faktör olarak gözükür. Anla ıldı ı gibi, bilgi seviyesi, ki iler hakkında karar verilmesi gereken durumlarda, ki iler arası kar ıla tırmaların yapılması sürecinde kullanılmaktadır. Performans de erlendirme, özünde ki ilerin birbirlerine göre durumunu ortaya koyan bir sistemdir. iyilerin ve kötülerin fark edilip ayrı tırılmasına, iyilerin ödüllendirilip kötülerin ayıklanmasına olanak sa lar. Böyle bir de erlendirme sürecinde bilgi düzeyi ki ilerin birbirleriyle kar ıla tırıldı ı de i kenlerden biri olarak kullanılabilir. Personel seçimi alanında yapılan ara tırmalar göstermektedir ki, yetenek testleri ve bilgi düzeyi, i teki performansı, motivasyon ve ki ilik testlerine göre daha iyi tahmin etmektedir.

Geli me ve ilerleme potansiyeli olan ve ilerde kuruma faydalı, kurumda etkili olacak bireyleri tanımlamak kurum için önemlidir. Gerekti inde özel e itimler ve geli me fırsatları tanınacak personelin belirlenmesi için de bilgi seviyesinin tespiti kullanılabilir. Bu ki ilerin kurumda kalması, kurumun gelece i açısından önemli olmaktadır. Dolayısıyla bu ki ilerin farklılıklarının belirlenmesi ve ödüllendirilmesi, personelin yüreklendirilmesi ve isteklendirilmesi açısından önemli gözükmemektedir. Ki inin bilgi ve becerisine göre de erlendirilmesine ili kin sistemler ücretlendirme de kullanılmaktadır. Örne in Beceriye Dayalı Kazanç ya da Bilgi çin Ödeme olarak adlandırılan bu sistemler, ki inin becerisi ve bilgisi oranında kazancının belirlenmesini ifade etmektedirler. Tek bir i ya da uzmanlık alanında ileri düzeyde becerisi ve derin bilgisi olanların de erlendirilmesini konu eden dikey sistemler ve birden fazla i alanında performans gösterebilen, yani i repertuarı geni olan ki ilerin ödüllendirilmesi üzerine kurulmu yatay sistemler vardır. Bu sistemler,

ki ilerinin bilgi ve beceri düzeylerini personel de erlendirmesine katan uygulamalardır.

### 3.6 İletmelerde Hizmet İçi E itimin Amacı ve Önemi

Günümüzde e itim, geçmi e göre daha geni kapsamlı amaçlara hizmet etmektedir. Ço u i letmede personel e itimi, dar kapsamlı ve rutin bir faaliyet olup genellikle, personele yaptı ı i için gereken teknik becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu bakı açısıyla e itim, bir montaj i çisine kabloları ba lamayı, bir satı elemanına satı anla ması yapmayı ya da bir ö retmene ders planı hazırlamayı ö retmek gibi konuları kapsamaktadır. Oysa günümüzde personelin yalnızca verimli olması yeterli de ildir. E itim çalı malarının amacı, bir yandan i letme içi dengeyi sa lamak olarak görülebilirken bir ba ka yönü de, çalı anların gelecekteki ba arı ve performanslarını artırmak arzusu oldu u bilinmelidir. İletme yönetiminde geçerli olan e itim çalı maları, amaçları ve özellikleri açısından gruplanmak istendi inde, çok de i ik e itim çalı malarının olaca ı görülür. Yapılan e itim çalı malarından ilk beklenen, i görenlerin bilgi ve yeteneklerinin geli tirilmesidir. Bundan sonra gelenler ise, i görenlerin mevcut ve gelecekteki i lerinde yararlanacakları bilgi ve yetene inin artırılması, i görenlerin i yerine ili kin bazı bilgileri kazanmalarının sa lanması amacına yönelik e itim çalı malarından söz edilebilir (Tiffin&McGormick,1975:268). Günümüzde i le ilgili sorunları analiz edebilen ve çözebilen, grup içerisinde verimli çalı abilen, de i ik i leri yapabilen personele gereksinim duyulmaktadır.

Buna ba lı olarak da, birçok i letmede e itim faaliyeti geleneksel amaçlarının yanı sıra iki farklı amaç için de kullanılmaktadır. Birinci olarak; e itilenlere sorun çözüme, ileti im ve ekip çalı masını geli tirme gibi yeni beceriler kazandırmak. İkinci olarak; personelde sorumluluk duygusunu geli tirmek (Deniz, 1999). Personelinin sürekli geli mesini sa lamakla bir i letme, personeline duydu u sorumlulu u en iyi e kilde göstererek, onların sorumluluk duygularının geli mesine de katkıda bulunacaktır. E itimin temel amacı, hem i letme hem de personel yararına olacak bilgi, beceri ve davranı de i ikli ini yaratmaktır. Söz konusu temel amacın yanı sıra personel e itiminin di er amaçları arasında;

- Bilim ve teknolojinin getirdi i yeni geli meleri ö reterek personelin buldukları alanlarda bilgilerini yenilemek

- Personeli daha üst görevlere hazırlamak
- Yeni personelin i letmeye, i arkada larına ve i ine kar ı uyumunu sa lamak
- I letmede disiplini sa layarak, personel arasındaki anlaşmazlıkları ve devamsızlıkları önleme
- Personeli motive etmek ve moralini yükseltmek,
- Kazalarını azaltmak ve i güvenli ini sa lamak,
- Personel arasında i birli i ve koordinasyonu sa lamak,
- Personelin sorun çözme becerisini geli tirerek, gerekti inde kendi kararlarını verebilmesi için te vik etmek,
- I letme kültürünü güçlendirmek,
- Personelin i ine kar ı olumlu davranı lar geli tirmesini ve görevini daha etkin yapmasını sa lamak,
- Yetenekli personelin ilgisini çekerek, i letmede kalmasını te vik etmek,
- Personeli grup çalı masına yöneltmek,
- Üretim ve hizmet kalitesini ve miktarını artırmak sayılabilir.

### 3.7 Mesleki Bilginin Performansla İlişkisi

Günümüz dünyası bilgi dünyasıdır ve bilgi bir güç kayna ı haline gelmiştir. Bilgiye sahip olan, bilgiye çabuk ulaşan, bilgiye nasıl ulaşacağını bilen ve bilgiyi kullanabilen kişiler ve kurumlar gelecekte ve ilerleyecek, bilgiye değer vermeyenler ise zaman içinde silinip gideceklerdir (Toffler,1981).

Bizim burada konuşacağımız, çalı ma hayatında i e ilkin bilginin önemi, i performansı ile bilginin ilişkisi ve tabii bilginin ölçülmesidir. Bilgi düzeyi, bir okula öğrenci seçerken, bir i e eleman seçerken, bir göreve personel seçerken yapılan de erlendirmelerde, ya da bir e itim sürecinin başlangıcında ve sonunda yapılan de erlendirmelerde, de i en oranlarda katkısı olan bir kriterdir. Günümüz i dünyasında, bilgi seviyesinin tespiti; personel seçimi, performans de erlendirme, terfi kararlarının verilmesi, mesleki e itim ve mesleki yeterlik belgelerinin verilmesi, çalı anların kariyer geli im planlamalarının yapılması, ki ilerin uygun görevlerde istihdam edilmesinde daha do ru kararlar verilmesi gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetleri kapsamında kullanılmaktadır.

nsan kaynakları yönetiminin bir alt alanı olan personel seçiminde, bir seçim kriteri olarak kullanılan bilgi seviyesi, aslında performans değerlendirme sistemi içinde de, seçim amacıyla kullanılmaktadır. Ancak, buradaki seçim, bir üst pozisyona, bir göreve kimin yerleştirileceğinin, kimin ödüllendirileceğinin ya da kimin işe devam edeceğinin seçilmesidir. Bilgi seviyesi, özellikle terfilerdeki kararların verilmesinde önemli ve etkili bir kriter gibi görünmektedir. Amirlerin, kâhillerin performansları ile ilgili gözlemleri ve değerlendirmeleri, terfilerde ve yükselmelerde en etkin faktör olarak görünür. Anlatıldığı gibi, bilgi seviyesi, kâhiller hakkında karar verilmesi gereken durumlarda, kâhiller arası kıyaslama yapılmaması sürecinde kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, özünde kâhillerin birbirlerine göre durumunu ortaya koyan bir sistemdir. iyilerin ve kötülerin fark edilip ayrılaştırılmasına, iyilerin ödüllendirilip kötülerin ayıklanmasına olanak sağlar. Böyle bir değerlendirme sürecinde bilgi düzeyi kâhillerin birbirleriyle kıyaslanırlı olarak değerlendirilerek birisi olarak kullanılabilir. Personel seçimi alanında yapılan araştırmalar göstermektedir ki, yetenek testleri ve bilgi düzeyi, işteki performansı, motivasyon ve kişilik testlerine göre daha iyi tahmin etmektedir. Gelişme ve ilerleme potansiyeli olan ve işlerde kuruma faydalı, kurumda etkili olacak bireyleri tanımlamak kurum için önemlidir. Gerektiğinde özel eğitimler ve gelişme fırsatları tanınacak personelin belirlenmesi için de bilgi seviyesinin tespiti kullanılabilir. Bu kâhillerin kurumda kalması, kurumun geleceği açısından önemli olmaktadır. Dolayısıyla bu kâhillerin farklılıklarının belirlenmesi ve ödüllendirilmesi, personelin yöreklendirilmesi ve isteklendirilmesi açısından önemli görünmektedir. Kişinin bilgi ve becerisine göre değerlendirilmesine ilişkin sistemler ücretlendirme de kullanılmaktadır. Örneğin Beceriye Dayalı Kazanç ya da Bilgi için Ödeme olarak adlandırılan bu sistemler, kişinin becerisi ve bilgisi oranında kazancının belirlenmesini ifade etmektedirler. Tek bir iş ya da uzmanlık alanında işleri düzeyde becerisi ve derin bilgisi olanların değerlendirilmesini konu eden dikey sistemler ve birden fazla iş alanında performans gösterebilen, yani iş repertuarı geniş olan kâhillerin ödüllendirilmesi üzerine kurulmuş yatay sistemler vardır. Bu sistemler, kişilerin bilgi ve beceri düzeylerini personel değerlendirmesine katan uygulamalardır.

### 3.8 Bireysel Nitelikler ve Performanslı kişi

Kişinin performansını etkileyen faktörleri, bireyle ilgili faktörler ve durumla ilgili/çevresel faktörler olarak ikiye ayırabiliriz. Temel performans modellerine göre, kişiyi performansını açıklayan bireysel değişkenler, kişiyi deneyimi, motivasyon, kişiyi ilgilendiren özellikleri, kişiyi etkileyen bilgi ve beceri gibi niteliklerle ilgili özelliklerken durumsal değişkenlerde, çalışmaya koşulları, kişiler arasındaki ilişkiler, kişinin niteliği gibi faktörlerdir.

Dolayısıyla performansını etkileyen bir değişken olarak bilgi düzeyinin, performans değerlendirme sistemi içinde kullanılması gerçekçi bir yaklaşım olacaktır. Etkileyen bilgi ve beceri, kişinin yapılması için temel koşullardan biridir. Kişinin gerektirdiği temel bilgi ve beceri olmadan, kişinin işinde performans göstermesi beklenemez. Bilgi düzeyleri, kişilerin öz yeterlilik yapısını yapamayacakları ya da kimin daha iyi yapacağı hakkında bir gösterge olarak kullanılabilir.

Diğer taraftan eğitimde, kişiyi etkileyen bilgi ve beceri açısından daha nitelikli olan kişilerin, diğerlerinden daha başarılı olacaktır. Ayrıca öğrenim dinamiklidir. Zaman içinde kişinin yapısı ve gerektirdikleri değişir. Bilgileri sürekli tazelemek ve kendini yenilemek, bu değişime ayak uydurmanın ve performansını sürekli kılmanın anahtarlarından biridir. Örneğin, Federal Ekspres Corp. kişiyi bilgisini artırmaya yönelik etkileyici video eğitim uygulamalarıyla, müşteri hizmetlerinde çalışan personelinin performansını artırmayı başarmıştır. Olası en iyi müşteri hizmetlerinin, iyi eğitimli ve bilgili personelden geçtiği anlayışıyla insan kaynakları yönetimi, 35.000 çalışanla ilgili eğitim vermiş ve daha sonra onları bilgi sınavlarına tabi tutmuş ve kişiyi etkileyen bilgileri doğrultusunda ödüllendirmiştir. Bu sayede kişilerin performansını ve sonuçta da kurumun kazancını artırmayı başarmıştır. Ve bu kişiyi bilgisi sınav sonuçları, kişilerin yıllık toplam performans değerlendirme sonuçlarını onda bir oranında etkilemiştir. Yine bu çalışmaya sonuçlarına göre, performans değerlendirme sonuçları ile kişiyi bilgisi test sınav sonuçları arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Genelde bilgi sınavlarından yüksek sonuçlar alan personel, şirketin en iyi performans gösterdiği personeller olduğu görülmüştür. Performansın iki bileşeni vardır. Birincisi, geçmişte yapılan işler, davranışlar, yani “performans”, ikincisi de kişinin gelecekte yapması beklenen işler, davranışlar yani “potansiyel” olarak tanımlanmaktadır.

Genel olarak performansın değerlendirilmesi ilgili sorulara cevap arar;

- Ne yaptılar?
- Nasılyapıyorlar?
- Nasıldahaiyiyapabilirler?
- Nasılödüllendirebiliriz?

Bu soruların cevapları, ki inin performansını açıklar ve ki inin i e ili kin sergiledi i davranı ların gözlenmesi, yaptıklarının ve yapamadıklarının de erlendirilmesiyle elde edilir. Ancak performans de erlendirme u sorulara da cevaplar;

- Neler yapabilir?
- Yapabilecekmidir?
- Yapacakmıdır?

Bu soruların cevapları ise, potansiyel bile ni ifade eder ve tek ba na amirin yanıtlayabilece i sorular de ildir. Potansiyel de erlendirmesi, bireyin gelecekte, bir sonraki görevdeki ba arısını tahmin etmemizi sa layan ve i e ili kin niteliklerin ölçülmesiyle elde edilir. Bu soruları cevaplayabilmek, yani potansiyeli de erlendirmek için ölçülmesi gereken de i kenlerden biri de de erlendirilen ki inin bilgi düzeyidir.

### 3.9 Ki isel ve Kurumsal Geli im

Murphy (1995), performansı, kurumun hedeflerine ula ması için bireyin gösterdi i davranı lar olarak tanımlamı tır. Bu davranı lar eskiden sadece i e yönelik davranı lar olarak algılanıyordu. Ama de i en dünyada performansın sınırları, tanımı, niteli i ve yapısı hakkında ciddi bir de i im ya anımı ve i e yönelik olmayan davranı ların da, performansın tanımlanmasında ve de erlendirilmesinde önemli bir faktör oldu u ortaya çıkmı tır. in gerektirdi i ve o i in ki iye yükledi i rolün gerektirdi i bazı davranı lar vardır. Bu davranı ları, önceden belirlenmi davranı lar ve yenilikçi davranı lar olarak iki gruba ayırabiliriz. Önceden belirlenen davranı lar, i in gerektirdi i, önceden yapılması planlanmı , yapılması beklenen davranı lardır. Bunlara itaatkâr davranı lar da diyebiliriz. Yenilikçi davranı ise kendili inden geli en davranı lardır. Bunlar i i nedeniyle ki iden beklenen, istenilen davranı ların ötesinde davranı lardır.

Katz (1977)'a göre yenilikçi davranışlar, organizasyonun hayatta kalması ve etkin olması için gereklidir. Yenilikçi davranış kategorisinde yer alan davranışlardan biri, kendini geliştirme/yeterleştirme (self-training) davranışıdır. Kendini geliştirme, performansın daha niteliksel bir boyutudur. Kendini yeterleştirme, kişinin kendini daha iyi yapmak amacıyla, bilgi ve becerilerini iyi, ileri düzeye taşımak için ne kadar zaman ve enerji harcıyor olduğu sorusuyla ilgilidir. Kişinin kendini geliştirme ya da yeterleştirme için kurumda bir zorunluluk olur ya da olmaz, ama davranışın ya da performansın bu boyutu gönüllülük gerektirir. Ancak, eğitim için bilgi sınavları performans değerlendirme sistemi içinde kullanılırsa, kişinin kendini geliştirme dolaylı olarak teşvik edilir ve bunun için olanak sağlanmıştır. Günümüzün dünyasında işin doğası da değişmiştir, daha esnek ve daha dinamik bir yapı kazanmıştır. İş canlı tutmak için, iş yapan kişinin sürekli işi ile ilgili gelişim bilgileri takip etmesi yani kendini tazelemesi, yenilemesi gerekmektedir. Zaman içinde oluşan eskimeleri önlemek, bilgiyi taze tutmak, kurum içinde ya da dışında formel bir eğitimle sağlanabileceği gibi tamamen kişinin kendi çabalarıyla informel olarak da sağlanabilir. Dolayısıyla bilgi sınavları bu anlamda iki temel işlevi birden yerine getirmektedir. Birincisi kurumsal düzeyde bir işlevdir ve kurum içinde yapılan formel eğitimlerin değerlendirilmesini kapsar. Mesleki eğitimlerle kişinin ne kadar donanımlı ve bu bilgileri ne kadar kullanıyor sorularına yanıt verebilir. Bilgi sınavları, kurumsal düzeyde bir değerlendirilmeye olanak sağlayarak, kurumun eğitim ihtiyacı hakkında da önemli ipuçlarının yakalanmasını sağlar. Bilgi sınavlarının ikinci işlevi ise, kişilerin bireysel çabalarının ve becerilerinin fark edilmesi ve değerlendirilmesidir. Kişinin kendini geliştirmeye zaman ve emek harcıyıp harcamadığını anlamak, işe yönelik bilgisi fazla personeli ayırt etmek ve kendini geliştiren kişiyi ödüllendirmek, kişisel eğitim ihtiyacını saptamak amacıyla bilgi sınavları kullanılabilir. Kişilerin belirli konulardaki bilgi derinlikleri, her zaman yüksek performansı beraberinde getirmeyeceği gibi, bunun tersi de olabilir. Yani çeşitli sınavlarda başarısız olduğu halde, işi yapmak için çaba gösteren, performansı yüksek kişiler de olabilir. Ancak, performansı etkileyen pek çok faktör vardır. Bilgi düzeyi ise motivasyon, kişilik özellikleri, iş deneyimi gibi pek çok bireysel özellikten önemli bir tanesidir. Ayrıca, öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, bir zeka testi olan SAT ile Genel Bilgi sınavı ve Profesyonel Bilgi Sınav sonuçları arasında yüksek diyebileceğimiz korelasyonlar bulunmuştur. Buradan da anlaşıldığı gibi, “bilgi sınav sonuçları aslında bir anlam ifade etmez, yeteneksiz ve



beceriksiz ki iler ezberleyerek yüksek puan alıyorlar,“ savı bu bulgu ile biraz çürütülmü olmaktadır. Bilgi düzeyi, zekadan ba ımsız de il, tersine zeka ile ili kili bir de i kendir, ki ilerin performanslarını etkiler. Ancak unutulmamalıdır ki, bilgi sınavları, performansla ilgili fakat sınırlı bilgi vermektedir. Aslında sadece bilgi sınavı de il tüm di er ölçüm kaynakları ya da performans kriteri tek ba ına sınırlı bilgi vermektedir. Zaten bu yüzdendir ki, e itim ve performans ili kisi çok boyutlu olarak ara tırılması gereken bir konudur. Dolayısıyla her bir boyut, bu ili kinin açıklanmasında tek ba ına yetersiz olmaktadır. E er tüm boyutlar bütüncül bir yakla ımla de erlendirilir ise genel bu ili ki hakkında sa lıklı bir fikir elde edebiliriz.

### **3.10 E itim De erlendirilmesinin Performans Üzerine Etkisi**

Pek çok kurum bilgi sınavı uygulamalarını sistematik olarak e itim süreci içinde kullanmaktadır. E itim uygulamaları, organizasyonların ihtiyaçlarına uygun olmalı ve onları kar ılamalıdır. Dolayısıyla kurumların kendinin geli tirdi i, kendine özelsistemleri olmalıdır. Kurumların sürekli kendini yenileyen personele ihtiyacı oldu u, hatta bunun bir zorunluluk haline geldi i daha önce ifade edilmi tir. Dolayısıyla, e itim aracı, ki inin kendini geli tirmesine olanak sa layacak ekilde, süreklilik arz ederek düzenlenmelidir. Meslekle ilgili, mesle e özel, i in daha iyi yapılmasında etkili olaca ıdü ünülen teknik/taktik ve uzmanlık bilgilerin, i in gerektirdi i bilginin ölçüldü ü ve de erlendirildi i bir sınav uygulaması olarak dü ünülmektedir. Bu sınavlar, geni gruplara uygulanacak sınavlar olabilece i gibi, özel birkaç kadro görev yeriyle ilgili az sayıda personele uygulanacak sınavlar da olabilir.

### **3.11 E itimin Performansa Dayalı Toplumsal ve Bireysel Amaçları**

Her ne kadar e itimden güdülen ekonomik amaç vazgeçilmez bir unsur ise de, belirli bir noktadan sonra kar ın maksimize edilmesi dü ününcesi insan unsuruna saygı dü ününcesi ile çatı maktadır. Bir di er deyi le, e itim sadece üretimi artırıcı bir etken olmaktan çıkarma ve onu i letmede çalı an bireylere hizmet eden bir araç durumuna dönü türmektedir. Bu durumda, i letmede denge kurulması ve e itimden beklenen gerçek amaca ula abilmesi için ekonomik dü ününcelere kar ı giderek sosyal ve insancıl amaç güç kazanmaktadır. (Sarrouy, 1965:98)

E itim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel ve zihinsel yeteneklerin geli mesi gibi olanaklar dı ında, i görenleri i letmeye ba layan, i letmeyle bütünle tiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir i birli i sa layan, performans arttıran ve toplumsal kayna mayı yaratan bir görevler dizini de yüklenmektedir. Ayrıca e itimin insancıl ili kilerin anahtarı oldu unu söylemek de mümkündür. E itimin toplumsal ve bireysel amaçlarını daha somut ve ayrıntılı olarak ifade etmek istersek, u ekilde sıralayabiliriz.

- görenlerin motivasyonunu artırır.
- görenlerin güven duygusunu geli tirir.
- görenlerin bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları sa lar.
- görenlerin bireysel performanslarının artmasını sa lar.
- görenlerin arasında i birli i ve koordinasyon sa lar.
- Örgütün amaçlarıyla bireysel amaçlarının bütünle tirilmesini sa lar.

Yukarıda sayılan e itimin toplumsal ve bireysel amaçlarını, ekonomik amaçlardan kesin çizgilerle ayırmak çok zordur.

Bu amaçların birbirleriyle iç içe olduklarını kabul etmek gerekir. Toplumsal ve bireysel amaçlar ekonomik amaçlara da hizmet eder. E itimle motive edilmi , çe itli bilgi ve yeteneklerle donatılmı bireylerin yüksek performans göstermeleri, i letmelerinin etkinli inin ve verimlili in yükselmesi ve dolayısıyla rantabilitesinin artması sonucunu do urur.

### 3.12 Sonuç

Bu bölümde hizmet içi e itim performans üzerindeki etkileri ve iki temel arasında ki ili kiler incelenmi tir.

## **BÖLÜM 4**

### **YÖNTEM**

#### **4.1 Giri**

Çalı ma raporunun bu bölümünde ara tırma yöntemine ili kin bilgilere yer verilmektedir. İlk olarak ara tırmanın kuramsal modeli açıklanmaktadır. Modelin açıklanmasını izleyen bölümde ara tırmanın amacı yeniden ele alınıp ara tırma için denenceler (hipotezler) yapılandırılıp sıralanmıştır.

#### **4.2 Ara tırmanın Amacı**

Bu çalı manın amacını üçe ayırabiliriz:

4.1.1 Yüksek e itim alanında görev yapan idari personelin performanslarının artırılmasında aldıkları mesleki e itimin çalı anların gözünde ne derece katkısı oldu unu belirlemek,

4.1.2 Performans ve e itim arasındaki olası ili kiyi ortaya çıkarmak,  
Elde edilen bulgulardan yola çıkarak da,

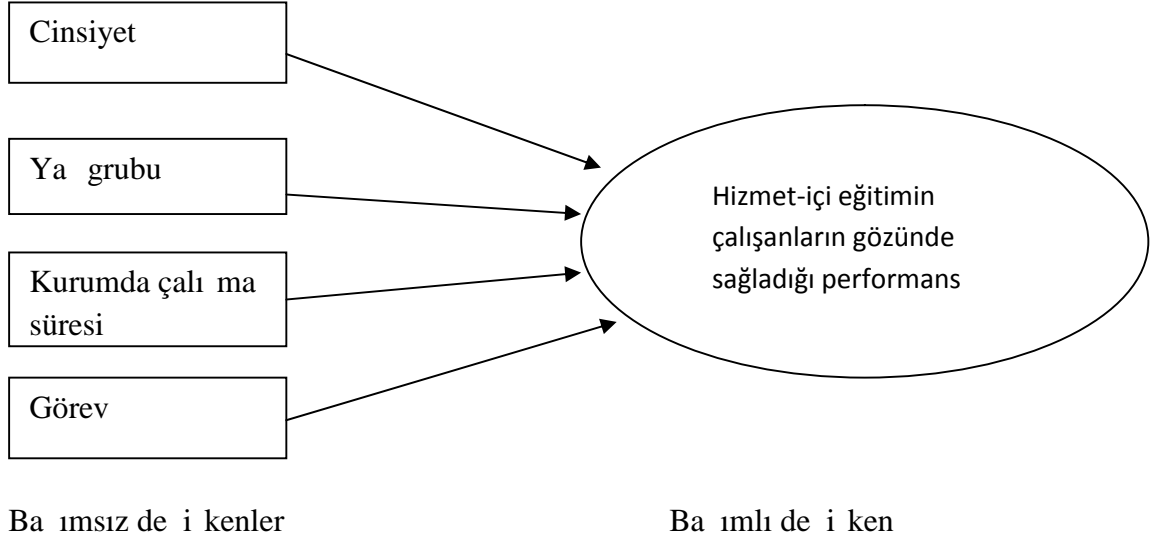
4.1.3 Çalı anların çalı tıkları kuruma daha çok katkıda bulunmalarını sa layacak öneriler yapmaktır.

Bu çalı ma bir alan çalı masıdır. Alan (Örnek Olay) çalı ması yöntemi, bir olay ya da olaylarla ilgili veri toplamayı, kaydetmeyi, bunlara ili kin de sunu eklini içerir (Köklü, 1993). Örnek olay olarak da Yakın Do u Üniversitesi dari Personeli ele alınmıştır. Yakın Do u Üniversitesi ile ilgili ayrıntılı bilgiler bu çalı ma raporunun birinci bölümünde sunulmu tur.

#### **4.3 Ara tırmanın Modeli**

Bu ara tırma kapsamında performans-e itim ili kisi, çalı anların performansının artırılmasında e itimin rolü ile ilgili yazın taraması yapılarak bir kuramsal çerçeve ortaya konulmu tur. Bu çerçeve a a ıda ekil 4,1 de resmedilmiştir:

**ekil 4,1 Ara tırma modeli**



Yukarıda görüldü ü gibi ara tırma modeli dört ba ımsız, bir ba ımlı olmak üzere toplam be de i kenden olu mu tur. Bu modele göre hizmet-içi e itimden sa lanacak performans, e itimi alan bireylerin cinsiyet, ya grubu, çalışma süreleri ile e itim sırasındaki görevleri arasında bir ili ki vardır.

#### 4.4 Denenceler (hipotezler)

ekil 4,1'den yola çıkarak bu ara tırmanın amaçlarına da uygun olarak 4 denence yapılandırılmı tır. Her denence savlı, savsız denence diye ikiye ayrılmı tır:

##### 4.3.1

- Savlı denence
  - H1: Çalışanların cinsiyeti ile hizmet içi e itimden çalışanların bekledi i performans arasında bir ili ki vardır.
- Savsız denence
  - H0: Çalışanların cinsiyeti ile hizmet içi e itimden çalışanların bekledi i performans arasında bir ili ki yoktur.

## 4.3.2

- Savlı denence
  - H1: Çalışanların yaş grubu ile hizmet içi eğitimden çalışanların beklendiği performans arasında bir ilişki vardır.
- Savsız denence
  - H0: Çalışanların yaş grubu ile hizmet içi eğitimden çalışanların beklendiği performans arasında bir ilişki yoktur.

## 4.3.3

- Savlı denence
  - H1: Çalışanların kurumlarındaki çalışma süreleri ile hizmet içi eğitimden çalışanların beklendiği performans arasında bir ilişki vardır.
- Savsız denence
  - H0: Çalışanların kurumlarındaki çalışma süreleri ile hizmet içi eğitimden çalışanların beklendiği performans arasında bir ilişki yoktur.

## 4.3.4

- Savlı denence
  - H1: Çalışanların görevleri ile hizmet içi eğitimden çalışanların beklendiği performans arasında bir ilişki vardır.
- Savsız denence
  - H0: Çalışanların görevleri ile hizmet içi eğitimden çalışanların beklendiği performans arasında bir ilişki yoktur.

#### 4.5 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, Kuzey Kıbrıs'ta bulunan Yakın Doğu Üniversitesi'ndeki personeli olmaktadır. Bu personelin 100'ü 2013-2014 dönemi sırasında bir dizi hizmet-içi eğitim almıştır. Söz konusu personelin hepsine anket formu ile

ula ılıp hizmet-içi e itim sonucunda kendilerinde nasıl bir performans de i ikli i gördükleri ölçülmü tür. Herkese yer verildi i için de ara tırmada örneklem büyüklü ü belirlenmesine gerek kalmamı tır.

#### **4.6 Anket formunda yer alan soruların niteli i**

Ki isel bilgilerini almak, hizmet-içi e itimin performanslarına katkısının ne kadar olumlu gördüklerini anlamak için YDÜ idari personeline yönelik bir anket formu hazırlanmı tır. ki bölümden olu an anket formunda ilk bölüm çalı anların cinsiyeti, ya gurubu, çalı ma süreleri ile görevlerini içeren ki isel bilgilerden olu mu tur. İkinci bölümde ise çalı anların hizmet-içi e itimlerinin ardından, performanslarında gördükleri de i iklikleri ölçmek üzere tasarlanmı Likert-5 ölçe inde toplam yirmi üç yargı tümcesinden olu mu tur. Bu tümceler, ikinci ile üçüncü bölümlerde yer alan yazın taramasındaki bilgiler üzerine tasarlanmı tır. Anket formu önce uzman ö retim üyeleri ile tartı lımlı sonra da yirmi çalı anla kar ılıklı tartı malarla son eklini almı tır. Bu nedenden anket formu bir ölçüm aleti olarak tahmin geçerlili i kazanmı tır.(Küçükkurt ve arkadaş ları 1988, s.145-147) duruma göre geçerlilik problemlerini; tahmin geçerlili i, içerik geçerlili i ve hipotezin teorik geçerlili i eklinde ortaya koymaktadırlar.Tahmin geçerlili i; bir ara tırmada tahmin etmek için kullanılan ba ımsız de i kenlerin uygun olarak seçilip seçilmedi ini belirten geçerliliklidir. Bir ba ka anlatımla tahmin geçerli i, yapılan ölçme ile ölçülmeye çalı ılan eyin gerçek hayattaki yansımalarının kar ılı tırılmasındaki uyumdur. Örne in, kamuoyu ara tırmaları tahmin etmek istedi i gerçek sonuçlara, yani seçim sonuçlarına çok yakın ise tahmin geçerlili i yüksektir. Burada ise tahmin geçerlili i ö retim üyelerinin, çalı anların görü lerine göre elde edilmi tir.

Anketin ikinci bölümünde olu turulan yargı tümceleri “1 – tamamen katılıyorum” ile “5 – hiç katılmıyorum” arasında çalı anların tepkilerine göre ölçülmü tür. Ankette yer alan yargı tümcelerinin son ekli Tablo 4,1 de görülmektedir:

**Tablo 4,1 Çalışanların hizmet-içi eğitim sonrası performansları ile ilgili yargıları:**

**Kurumumun bana sağladığı yararları**

1. Görevlerimi yerine getirmemde faydalı oldu.
2. Kişisel gelişime katkı sağladı.
3. Teorik bilgimin artmasını sağladı.
4. Uygulamadaki bilgilerimi artırdı.
5. Performansımı artırdı.
6. Çalışma güdümü artırdı.
7. İşimden daha çok hoşnut kalmamı sağladı.
8. Önderlik becerilerimi, özelliklerimi artırdı.
9. Güçlü/ güçsüz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.
10. Kurumuma katkı sağladı.
11. Arkadaşlarımla rol çatışmalarını önledi.
12. Sorumluluklarımı fark etmemi sağladı.
13. İşyerimdeki olumsuz durumlardan korunmamı sağladı.
14. Davranışlarıma olumlu bir şekilde yansıtı.
15. Kendimi sürekli yenilememi sağladı.
16. İşimde kullanabileceğim becerileri artırdı.
17. İnsan ilişkilerinde daha nesnel davranmamı sağladı.
18. Performansıyla ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmemi sağladı
19. İş ortamıma daha kolay uyum sağlamamı sağladı.
20. İş yönetimi konularında performansımı artırdı.
21. Stres yönetimi ve sorun çözme konularında faydalı oldu.
22. Çalışma yönetimi konularında yardımcı oldu.
23. Terfi etmemi sağladı.

#### 4.7 Gerçekle Tirim Oranı/ Güvenirlilik Analizi

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği Alfa (Cronbach) modeli yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Alfa (Cronbach) modeli, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç-tutarlılık modelidir. Ölçek güvenilirliğine ilişkin alınan sonuç aşağıda Tablo 4,2'de görülmektedir.

**Tablo 4,2 Gerçekle Tirim Oranı**

Katılım	N (katılımcı sayısı)	%
Toplam anket formu	100	100.0
Geçerli	89	100.00
Dışlanan	0	0

Toplam	89	100.0
--------	----	-------

Tablo 4,2’de görüldü ü gibi 100 anket formundan ancak 89’u geri dönmü tür. Geriye kalan 11 anket formu boş kalmı tır. Öte yandan geri dönen 89 anket formunun hepsi do ru doldurulmu olarak kayda alınıp geçerli sayılmı tır.

#### **Tablo 4,3 Güvenirlik Analizi**

Cronbach’s alpha	Ölçülen anket yargı tümceleri
0.973	23

Anket formunda yer alan, hizmet-içi eğitim sonrası performans algılamasını ölçen 23 yargı tümcesine uygulanan Cronbach’s alfa testinde çıkan alfa değeri 0.923 olmu tur. Burada elde edilen %92,3’lük sonuç sosyal bilimlerdeki beklentilere göre oldukça yüksektir.

#### **4.8 Sonuç**

Çalı ma raporunun bu bölümünde ara tırma yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmi ara tırmanın kuramsal modeli açıklanmı tır. Ayrıca, ara tırma için denenceler (hipotezler) yapılandırılıp sıralanmı tır.



## BÖLÜM 5

### BULGULAR

#### 5.1 Giri

Çalışma raporunun bu bölümünde ara tırma sırasında toplanan verilerin çözümlenmi tir. Sırasıyla önce katılımcılara ili kin bilgilerle, katılımcıların hizmet-içi e itimden beledikleri performans dört ayrı sınıflandırmada (cinsiyet, ya aralı 1, görev süresi, görev) çözümlenmi tir. Son olarak da çalış manın deneceleri sınınanmı tır.

#### 5.2 Verilerin çözümlenmesi

Gerçekle tirilen anket forumlarındaki veriler SPSS 21,0 programına aktarıldıktan sonra çözümlenmeleri yapılmı tır. Sonuçlar a a ıda verilmi tir:

##### 5.2.1 Katılımcılara ili kin tanımlayıcı bilgiler

Bir önceki bölümde de belirtildi i gibi toplam 89 anket formu eksiksiz, do ru tamamlanmı bulunup toplam katılımcı sayısı 89 olarak belirlenmi tir.

Katılımcıların tanımlanmasında bu çalış manın amaçlarına uygun olarak dört soru sorulmu tur. Sorularla alınan yanıtlar Tablo 5,1 a, b, c, d olarak dört bölümde ele alınmı tır:

**Tablo 5.1a Katılımcıları tanımlayıcı bilgiler**

Cinsiyetinizi belirtiniz	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
Kadın	76	85,4	85,4	85,4
Erkek	13	14,6	14,6	100
Geçerli toplam	89	100,0	100,0	

Katılımcıların en çok kadınlardan olu tu u görülmü tür. Aradaki fark kadın %85,4 erkek %14 olarak saptanmı tır. Di er bir deyi le, 76 kadın katılımcıya kar ın bir erkek katılımcı örneklemede yer almı tır.

**Ana bulgu: Yakın Do u idari personelinin büyük ço unlu u kadınlardan olu uyor.**

**Tablo 5.1b Katılımcıları tanımlayıcı bilgiler**

Hangi ya aralı ındasınız?	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
18-24	14	15,7	15,7	15,7
25-29	39	43,8	43,8	59,6
30-34	27	30,3	30,3	89,9
45+	9	10,1	10,1	100,0
Geçerli toplam	89	100,0	100,0	

Katılımcıların ya aralıklarına baktı ımızda 25-29 ya grubunun %43,8’le en önde yer aldı ını görürüz. Bu gruba %30,3’le 30-34 ya grubunu da eklersek toplam %74,1 eder ki bu da katılımcıların 4’de 3’ü demektir.

**Ana bulgu: Yakın Do u idari personelinin büyük ço unlu u 25-34 ya ları arasındadır.**

**Tablo 5.1c Katılımcıları tanımlayıcı bilgiler**

Bu kurumda kaç yıldır  
çalı ıyorsunuz?

	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
0-5	58	65,2	65,2	65,2
6-10	8	9,0	9,0	74,2
10+	23	25,8	25,8	100,0
Geçerli toplam	89	100,0	100,0	

Burada en çok ilgi çeken, katılımcıların %65,2'sinin ancak son 5 yılda Yakın Doğu idari personeli olarak çalışmaya başladıklarıdır. Bu da, idari personelde son bir yılda büyük bir artış olduğunu göstermektedir.

**Ana bulgu: İdari personelin yarısından fazlası son beş yılda Yakın Doğu'ya katılmıştır.**

**Tablo 5.1d Katılımcıları tanımlayıcı bilgiler**

Ünvanı göreviniz?	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
Öncelikle başkanı	9	10,1	10,1	10,1
Öncelikle idari personeli	22	24,7	24,7	34,8
Sekreter	7	7,9	7,9	42,7
Diğer	11	12,4	12,4	55,1
(Hst.) eğitim sorumlusu	3	3,4	3,4	58,4
(Hst.) hasta danışmanı	16	18,0	18,0	76,4
(Hst.) muhasebe personeli	4	4,5	4,5	80,9
(Hst.) vezne	1	1,1	1,1	82,0
(Hst.) satın alma müdürü	1	1,1	1,1	83,1
(Hst.) fiyat verme birimi	4	4,5	4,5	87,6
(Hst.) sigorta personeli	2	2,2	2,2	89,9
(Hst.) çağrı merkez görevlisi	3	3,4	3,4	93,3
(Hst.) diğer	6	6,7	6,7	100,0
Geçerli toplam	89	100,0	100,0	

Katılımcıların görevleri sıralamasında en başta “öncelikle idari personeli” %24,7, “hasta danışmanı” olarak çalışanlar ise %18 ile ikinci sırada yer almaktadır. Bu

görevler, öğrenciler ya da hasta/ hasta yakınları ile Yakın Doğu'nun yüz-yüze temsil edildiği bölümlerdir.

### **Ana bulgular:**

**“öğrencileri personeli” ile “hasta danışmanı” olarak çalışanlar idari personelin büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadır.**

**Yakın Doğu en çok, eğitim/ hizmet alanlarla yüz-yüze temsile önem vermektedir.**

### **5.3 Hizmet-içi eğitimin çalışanların gözünde sağladığı performans**

Yakın Doğu idari personelinin hizmet-içi eğitimi nasıl algıladıklarını çözümlemek için katılımcıların anket formundaki 23 yargı söylemine olan tepkilerinin ortalamaları, Likert-5 ölçeğine göre “1-Tamamen katılıyorum” - “5-Hiç katılmıyorum” şeklinde hesaplanıp katılımcıları tanımlayan bilgilerle karşılaştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 5,2 a, b, c, d, olarak dört bölümde ele alınmıştır.

**Tablo 5.2a Hizmet-içi eğitimin çalışanların gözünde sağladığı performans**

Kadın	Test sonuçları
Sayı	76
Ortalama	2,49
Standart sapma	1,13
Erkek	
Sayı	13
Ortalama	3,23
Standart sapma	1,30
Toplam	
Sayı	89
Ortalama	2,60

Standart sapma	1,18
Önemlilik testi	0,61

Tepki ortalamalarına baktığımızda kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha çok hizmet-içi eğitim performanslarını artırdığını düşünmekte oldukları görülmüyor. Kadınların ortalama arasındaki fark (Kadın 2,49; erkek 3,23) önemlilik testine göre de önemli görülüyor ( $0,61 > 0,05$ ). Buna göre “Çalışanların cinsiyeti ile hizmet içi eğitimden çalışanların beklendiği performans arasında bir ilişki yoktur.” ekleindeki savsız denenciyi reddedebiliriz, “Çalışanların cinsiyeti ile hizmet içi eğitimden çalışanların beklendiği performans arasında bir ilişki vardır.” ekleindeki savlı denenciyi destekleyebiliriz.

#### **Ana bulgular:**

**Kadın çalışanlar hizmet-içi eğitiminin performanslarını artırdığına ilişkin beklentileri erkek çalışanlardan daha çoktur.**

**“Çalışanların cinsiyeti ile hizmet içi eğitimden çalışanların beklendiği performans arasında bir ilişki vardır” denencisi desteklenir.**

**Tablo 5.2b Hizmet-içi eğitimin çalışanların gözünde sağladığı performans**

Hangi yaş aralığındasınız?			Test sonuçları
	18-24		
		Sayı	14
		Ortalama	2,43
		Standart sapma	1,09
	25-29		
		Sayı	39
		Ortalama	2,67
		Standart sapma	1,15

	30-44		
		Sayı	27
		Ortalama	2,44
		Standart sapma	1,24
	45+		
		Sayı	9
		Ortalama	3,07
		Standart sapma	1,17
	Toplam		
		Sayı	89
		Ortalama	2,60
		Standart sapma	1,18
		Önemlilik testi	0,002

Anket formu sonuçlarına göre daha genç çalışanlar hizmet içi eğitimden öteki yaş gruplarına göre az daha fazla fayda sağlayacaklarına inanır görünüyorlar. Buna göre en çok fayda göreceğine inanan yaş aralığı grubu 18-24 olurken 45 yaş üstü grubu ise bu konuda kararsız kalıyor.

Yaş aralıklarının test ortalamalarına baktığımızda aralarındaki fark önemlilik testine göre önemli görünmüyor. ( $0,002 < 0,05$ ). Buna göre “Çalışanların görev süreleri ile hizmet içi eğitimden çalışanların beklediği performans arasında bir ilişki yoktur.”

eklindeki savsız denenciyi destekleyebiliriz. Bu durumda “Çalışanların görev süreleri ile hizmet içi eğitimden çalışanların beklediği performans arasında bir ilişki vardır.” eklindeki savlı denenciyi ise destekleyemiyoruz.

#### **Ana bulgular:**

**Çalışanların görev süreleri ile hizmet içi eğitimden bekledikleri performans artışı arasında fark çok azdır.**

**“Çalışanların görev süreleri ile hizmet içi eğitimden çalışanların beklediği performans arasında bir ilişki vardır”denencisi desteklenmiyor.**

**Tablo 5.2c Hizmet-içi e itimin çalı anların gözünde sa ladı ı performans**

Bu kurumda kaç yıldır çalı ıyorsunuz?			Test sonuçları
	0-5		
		Sayı	58
		Ortalama	2,49
		Standart sapma	1,11
	6-10		
		Sayı	8
		Ortalama	2,49
		Standart sapma	1,29
	10+		
		Sayı	23
		Ortalama	2,91
		Standart sapma	1,29
	Toplam		
		Sayı	89
		Ortalama	2,60
		Standart sapma	1,18
		Önemlilik testi	0,001

Yukarıdaki sonuçlara göre katılımcıların Yakın Do u’da çalı ma süreleri ile hizmet-içi e itimden beledikleri performans artı nda özellikle 0-5, 6-10 yıl kadar çalı anlar arasında hiç farklılık görülmüyor. Yalnızca, on yıldan fazla çalı anlarda performans artı ı olacak diye bir beklenti kar ısında kararsızlık görüüyor.

Görev sürelerinin test ortalamalarına baktı ımızda aralarındaki fark önemlilik testine göre önemli görünmüyor. ( $0,001 < 0,05$ ). Buna göre “Çalı anların ya aralı ı ile hizmet içi e itimden çalı anların beledi i performans arasında bir ili ki yoktur.”

eklindeki savsız denenceyi destekleyebiliriz. Bu durumda “Çalı anların ya aralıkları ile hizmet içi e itimden çalı anların bekledi i performans arasında bir ili ki vardır.” eklindeki savlı deneceyi ise destekleyemiyoruz.

**Ana bulgular:**

**Çalı anların ya aralıkları ile hizmet içi e itimden bekledikleri performans artı ı genç çalı anlarda daha çok görünse de bu fark fazla de ildir.**

**“Çalı anların ya grubu ile hizmet içi e itimden çalı anların bekledi i performans arasında bir ili ki vardır”denencesi desteklenmiyor.**

**Tablo 5.2d Hizmet-içi e itimin çalı anların gözünde sa ladı ı performans**

u anki göreviniz			Test sonuçları
	Ö renci i leri müdürü		
		Sayı	9
		Ortalama	3,29
		Standart sapma	1,10
	Ö renci isleri personeli		
		Sayı	22
		Ortalama	2,50
		Standart sapma	1,24
	Sekreter		
		Sayı	7
		Ortalama	2,95
		Standart sapma	1,32
	Di er		
		Sayı	11
		Ortalama	2,66



		Standart sapma	1,09
	(Hst.) e itim sorumlusu		
		Sayı	3
		Ortalama	3,45
		Standart sapma	0,74
	(Hst.) hasta danı manı		
		Sayı	16
		Ortalama	2,20
		Standart sapma	0,97
	(Hst.) muhasebe personeli		
		Sayı	4
		Ortalama	1,99
		Standart sapma	0,97
	(Hst.) vezne		
		Sayı	1
		Ortalama	3,13
		Standart sapma	-
	(Hst.) satın alma müdürü		
		Sayı	1
		Ortalama	3,74
		Standart sapma	-
	(Hst.) fiyat verme birimi		
		Sayı	4
		Ortalama	2,13
		Standart sapma	1,13
	(Hst.) sigortapersoneli		

		Sayı	2
		Ortalama	2,13
		Standart sapma	0
	(Hst.) çağrı merkez görevlisi		
		Sayı	3
		Ortalama	3,04
		Standart sapma	1,13
	(Hst.) diğer		
		Sayı	6
		Ortalama	2,25
		Standart sapma	1,29
	Toplam		
		Sayı	89
		Ortalama	2,60
		Standart sapma	1,18
		Önemlilik testi	0,000

Görevleri açısından baktığımızda satın alma müdürü hizmet-içi eğitim performansına etki yapacağı görüşüne katılmadığını belirtirken muhasebe personeli ise tam tersi olarak bu görüşe katıldıklarını bildirdiler. Diğer görevlerdeki çalışanlar ise bu konuda kararsız göründüler.

Görev çeşitlerinin test ortalamalarına baktığımızda aralarındaki fark önemlilik testine göre önemli görünmüyor. ( $0,000 < 0,05$ ). Buna göre “Çalışanların görevleri ile hizmet-içinden çalışanların beklediği performans arasında bir ilişki yoktur.” eklemindeki savsız denenciyi destekleyebiliriz. Bu durumda “Çalışanların görevleri ile hizmet-içi

e itimden çalı anların bekledi i performans arasında bir ili ki vardır.” ekindeki savlı deneceyi ise destekleyemiyoruz.

#### **Ana bulgular:**

**Çalı anların görevleri ile hizmet içi e itimden bekledikleri performans artı ı bazı çalı anlarda farklı görünse de bu fark fazla de ildir.**

**“alı anların görevleri ile hizmet içi e itimden çalı anların bekledi i performans arasında bir ili ki vardır” denencesi desteklenmiyor.**

#### **5.4 Sonuç**

Bu bölümünde ara tırma sırasında toplanan verilerin özümlemi tir. Sırasıyla önce katılımcılara ili kin bilgilerle, katılımcıların hizmet-içi e itimden bekledikleri performans dört ayrı sınıflandırmada (cinsiyet, ya aralı ı, görev süresi, görev) özümlemi tir. Son olarak da çalı manın deneceleeri sınanmı tır. Buna göre çalı manın birinci denencesi desteklenmi öteki üç denence ise desteklenmemi tir.

## BÖLÜM 6

### SONUÇ

#### 6.1 Giri

Bu son bölümde, kuramsal, görgül bulgular özetlenmiş, çalımanın amaçlarına yönelik yanıtlar sunulmuştur. Çalımanın kısıtlarına açıklık getirilmiş, ilerdeki çalımalara da ıık tutulmuştur.

#### 6.2 Kuramsal Bulgular

- 6.2.1** 21. yüzyılda karmaık bilgiler içinden gerekeni seçebilen parçaları bir araya getirebilen, sezgi, empati ve anlayış geli tirmiş, sosyal, kültürel ve siyasal kimlik geli tirmiş bireylere gereksinim vardır. Bilgi toplumunun hızlı geli imi toplumun genelinde bilgi seviyesinde artışı hem talep etmekte, hem kolayla tırmaktadır. Dolayısıyla, eğitim süreklili i ve gere ine inanan bireylere ihtiyaç vardır.
- 6.2.2** ‘Performans’ bir i i yapan bireyin, bir grubun ya da te ebbüsün o i le amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildi i, neyi sa layabildi inin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır.
- 6.2.3** Performans de erlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekle tirdi ini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Ba arı de erlendirmesinin amaçları, genel olarak, de erleme ve geli tirme amaçları ekinde iki ana grupta toplanabilir. De erleme amaçları; ücretleme, ödüllendirme, yükseltme, rütbe dü ürümü, i ten uzakla tırma gibi konularla ilgilidir. Geli tirme amaçları ise; yönetici geli tirme, ba arının geli tirilmesi, geribildirim, insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir.
- 6.2.4** Motivasyon ki ilerin belirli örgütsel amaçları gerçekle tirmek için kendi istek ve arzularıyla çaba göstermeleridir. E er i gören belirli örgütsel amaçları gerçekle tirmek için bütün yetene ini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa bu durumda bir örgütsel motivasyondan söz edilebilir.

- 6.2.5** Performans de erlendirme çalı maları her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Seçilen yöntem ve uygulamaya ba lı olarak ortaya çıkan de erlendirme sorunları vardır. Yeterli bir ba arı de erlendirmesi çalı masının yapılabilmesi için öncelikle çok kar ıla ılan hataları bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekir.
- 6.2.6** Yetenek, ki ilerin belirli ili kileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerinin olması bunun yanında bazı olguları gerçekte tirebilmesi ekindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bedensel yetene in kazanılması, ya a ve belirli deneyimlere ba lı iken, zihinsel yeteneklerin elde edilmesi, kalıtımsal özelliklere ve ö renim yoluyla sa lanan bilgi birikime ba lıdır. Herkesin sahip oldu u zihinsel ve bedensel yetenekler farklı olca ından, bu farklılık ki ilik farklılı ı ekinde ortaya çıkabilecektir.
- 6.2.7** E itim; birey, grup ve örgütsel düzeyde performansı artırmak için düzenlenmi olan planlı programlardır.
- 6.2.8** Dünyada meydana gelen iktisadi, sosyal ve teknolojik geli meler, yeti mi insan gücüne olan ihtiyacın önemini göstermektedir. Geli mi ülkeler ile aralarındaki uçurumu kapatma gayreti içinde olan az geli mi ya da geli mekte olan ülkeler de milli kalkınma sürecinin kalifiye insan gücü eliyle gerçekte ece ini anlamaya ba lamı lardır. Devletin görevlerinde farklıla malar, kalifiye çalı an ihtiyacının ço alması, bu bo lukları doldurma zarureti hizmet içi e itimi gerekli kılmaktadır.
- 6.2.9** Hizmet içi e itim programlarının hazırlanmasından önce hizmet içi e itim gereksinmesinin belirlenmesi gerekir. Hizmet içi e itim gereksinmesi, bir i te çalı an ki i için, i in yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranı bakımından duyulan eksiklik ya da gerekliliktir. Bir veri toplama süreci olan e itim ihtiyacının belirlenmesi, programın birim, içerik ve amaçları konusunda karar vermek için gerekli bilgileri sa lar.
- 6.2.10** E itim, nşanın yaratıcı gücünü ortaya çıkaran ve i gücü verimini ve performansını artıran en etkili araçtır. Bu aracı iyi kullanan toplumlar, geli menin temelinde e itimin önemine de inmi ler ve kalkınmalarında itici güç olarak kullanmı lardır. Dünyadaki geli mi ve kalkınmı ülkelerin tümü, bu itici gücün önemini kavramı lar, gerek kamu gerekse özel sektörde

e itimi verimli ve etkin bir şekilde kullanarak, ulusal kalkınmaya katkıda bulunmu lardır.

- 6.2.11** Mesleki e itime sahip olanlar ile olmayanlar kar ıla tırılmı ve e itim almayanların di erlerine göre birçok eksikli i bulundu u görülmü tür. Olumlu performans çıktılarını ula mak için e itimin tek ba ına yetersiz oldu u, olumlu davranı ve performans çıktılarını sahip olmak için firmanın tamamında genel yönetim ilkelerinin tam ve eksiksiz olarak uygulanması gerçe i ortaya çıkmı tır.
- 6.2.12** Günümüz dünyası bilgi dünyasıdır ve bilgi bir güç kayna ı haline gelmi tir. Bilgiye sahip olan, bilgiye çabuk ula an, bilgiye nasıl ula aca ını bilen ve bilgiyi kullanabilen ki iler ve kurumlar geli ecek ve ilerleyecek, bilgiye de er vermeyenler ise zaman içinde silinip gideceklerdir.
- 6.2.13** Günümüzde i le ilgili sorunları analiz edebilen ve çözebilen, grup içerisinde verimli çalı abilen, de i ik i leri yapabilen personele gereksinim duyulmaktadır.
- Buna ba lı olarak da, birçok i letmede e itim faaliyeti geleneksel amaçlarının yanı sıra iki farklı amaç için de kullanılmaktadır. Birinci olarak; e itilenlere sorun çözme, ileti im ve ekip çalı masını geli tirme gibi yeni beceriler kazandırmak. kinci olarak; personelde sorumluluk duygusunu geli tirmektir.
- 6.2.14** Her ne kadar e itimden güdülen ekonomik amaç vazgeçilmez bir unsur ise de, belirli bir noktadan sonra karın maksimize edilmesi dü ünçesi insan unsuruna saygı dü ünçesi ile çatı maktadır. Bir di er deyi le, e itim sadece üretimi artırıcı bir etken olmaktan çıkarma ve onu i letmede çalı an bireylere hizmet eden bir araç durumuna dönü türmektedir. Bu durumda, i letmede denge kurulması ve e itimden beklenen gerçek amaca ula abilmesi için ekonomik dü ünçelere kar ı giderek sosyal ve insancıl amaç güç kazanmaktadır.
- 6.2.15** Alan (Örnek Olay) çalı ması yöntemi, bir olay ya da olaylarla ilgili veri toplamayı, kaydetmeyi, bunlara ili kin de sunu eklini içerir.

### 6.3 Görgül (Ampirik) Bulgular

- 6.3.1** Yakın Do u idari personelinin büyük ço unlu u kadınlardan oluşuyor.
- 6.3.2** Yakın Do u idari personelinin büyük ço unlu u 25-34 yaşları arasındadır.
- 6.3.3** idari personelin yarısından fazlası son be yılda Yakın Do u'ya katılmıştır.
- 6.3.4** “Ö renci i leri personeli” ile “hasta danı manı” olarak çalış anlar idari personelin büyük bir ço unlu unu oluşturmaktadır.
- 6.3.5** Yakın Do u en çok, e itim/ hizmet alanlarla yüz-yüze temsile önem vermektedir.
- 6.3.6** Kadın çalış anlar hizmet-içi e itiminin performanslarını artırdı na ilişkin beklentileri erkek çalış anlardan daha çoktur.
- 6.3.7** “Çalış anların cinsiyeti ile hizmet içi e itimden çalış anların beklendi i performans arasında bir ilişki vardır” denencesi desteklenir.
- 6.3.8** Çalış anların görev süreleri ile hizmet içi e itimden bekledikleri performans artışı arasında fark çok azdır.
- 6.3.9** “Çalış anların görev süreleri ile hizmet içi e itimden çalış anların beklendi i performans arasında bir ilişki vardır” denencesi desteklenmiyor.
- 6.3.10** Çalış anların görevleri ile hizmet içi e itimden bekledikleri performans artışı bazı çalış anlarda farklı görünse de bu fark fazla değildir.
- 6.3.11** “Çalış anların görevleri ile hizmet içi e itimden çalış anların beklendi i performans arasında bir ilişki vardır” denencesi desteklenmiyor.

### 6.4 Çalış manın Amaçlarını Kar ılayan Yanıtlar

- Amaç 1** Yüksek e itim alanında görev yapan idari personelin performanslarının artırılmasında aldıkları mesleki e itimin çalış anların gözünde ne derece katkısı olduğunu belirlemek,
- Yanıt** Anket sonuçlarına göre Yakın Do u Üniversitesi Personelinin erkek çalış anından çok kadın çalış anı bulunmaktadır. Kadın çalış anlar erkek çalış anlara oranla sorulara daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Kadın

çalı anlar hizmet-içi e itimin görevlerini yerine getirmede faydalı oldu unu dü ünürken, erkek çalı anlar bu durumun tam tersi oldu unu ifade etmi ya da çekimser kalarak yanıt vermi lerdir. Genel anlamda terfi etme konusunda çalı anların hemen hemen ço u kararsız kalmı ya da olumsuzyanıt vermi lerdir. Ya larına göre durumu de erlendirirsek çalı ma hayatına yeni ba layanlar ya da ya ları daha genç olanlar hizmet içi e itimin gereklili ine ve performansı arttırdı na daha çok inanıyorlar. 45 ya ından büyük olanlar ise bu konuya kararsız yakla ıyorlar. Özetleyecek olursak, hizmet-içi e itimin performansı artıraca na Yakın Do u dari Personeli pek katılmamakta ya da kararsız kalmaktadır.

**Amaç** Performans ve e itim arasındaki olası ili kiyi ortaya çıkarmak.

**2**

**Yanıt** Bu amaç do rultusunda dört denence tasarlanıp görgül bulgular ı ı nda sınanmı tır: Sonuç olarak bir denence desteklenmi , di er üç denence ise desteklenmemi tir. “Çalı anların cinsiyeti ile hizmet içi e itimden çalı anların bekledi i performans arasında bir ili ki vardır” denenceside destek görmü tür. “Çalı anların ya gurubu ile hizmet içi e itimden çalı anların bekledi i performans arasında bir ili ki yoktur” denencesi desteklenmemi tir. “Çalı anların kurumlarındaki çalı ma süreleri ile hizmet içi e itimden çalı anların bekledi i performans arasında bir ili ki yoktur” denencesi desteklenmemi tir. Son olarak “Çalı anların görevleri ile hizmet içi e itimden çalı anların bekledi i performans arasında bir ili ki yoktur ” denencesi de desteklenmemi tir. Sonuç olarak görüyoruz ki performans ve e itim arasında yalnızca çalı anların cinsiyeti konusunda bir ili ki söz konusudur. Genel olarak çalı anlar e itimle performans arasında bir ili ki görmemektedirler.



- Amaç** Çalı anların çalı tıkları kuruma daha çok katkıda bulunmalarını sa layacak
- 3** öneriler yapmak.
- Yanıt** Bu amaca yönelik bulgular 6,6'da sunulmu tur.

### 6.5 Çalı manın Kısıtları

Bu çalı ma bir örnek-olayla sınırlı kalmı tır. Bu da bulguların ancak bu alanda desteklenebilir yapıyor. Bu konuya ilgi duyacak ara tırmacıların daha genelle tirilebilir bulgulara ula abilecekleri, daha geni kapsamlı bir ara tırma yapmaları önerilir.

### 6.6 lerideki Çalı malar için Öneriler

nsan Hakları bildirisine göre, insanlar hür iradelerince fikirlerini özgürce ifade edebilmelidirler. Günümüzde ki örgüt yapılarına bakacak olursak, eski nesillere göre daha çok ki i haklarına korunak sa lanmaktadır ve her geçen gün daha da geli im göstermektedir. Çalı anlardan daha çok verim almak istiyorsak e er, çalı anların fikirlerini daha net daha açıkça ve dürüstçe söyleyebilecekleri ortam sa lanmalıdır. Bu durum sa lanırken de yapılan anketlere, mülakatlara ya da de erleri ölçmek için yapılan di er testlere çalı anın kendini daha net ve açıkça ifade edebilece i sorular sorulmalı net cevaplar almak içinde kararsızım ıkkının konulmamasını rica ediyorum. Çünkü çalı an psikolojisine göre kaçtıkları sorulara hemen ne katılıyor ne de katılmıyorum cevabını i aretliyorlar. Bu cevap da anket sonuçlarını de erlendirirken çalı an hakkında net bir yorum yapılmamasına sebebiyet veriyor. leri ki çalı malar için naçizane bir önerimde kararsızım ıkkının olmamasıdır. Çalı anlarımızın özellikle de hizmet içi e itim almı ki ilerinin çalı ma durumlarıyla ilgili sorulara olumlu ya da olumsuz net bir cevap vermeleri performans de erlendirme testlerinde de erleyicileri yanılgıya dü ürmeyecek ve net cevaplar alıp çıkan sonuçların verimli olmalarını sa layacaktır.

Bilimsel yapılan çalı malarda gösteriyor ki kadın-erkek d önce tarzları genelde daha farklıdır. Aynı zamanda cevapları da hemen hemen farklılık gösteriyor. Yakın Do u niversitesi anketine göre kadınların erkeklere oranla daha pozitif yakla ım içinde oldukları, erkeklerin de negatif yakla tıkları incelenmi tir.

E itim programlarında ki temel amaç, belirli bazı teknik yetkinliklere ula mak yanında, personelin do ru karar vermesini sa layacak girdi i sa lamaktır. Personelin eksik yanlarının ke fedilip, eksiklerini kapatmak için e itim programlarından yararlanmalıdır. Öncelikle gerekli hizmet içi e itim için ihtiyaç tespiti yapılmalı ve çıkan sonuçlara göre e itim programı planlanıp, uygulanmalıdır.

Hizmet içi e itimin önemini kavranması için öncelikle katılımcılara yapılacak e itim hakkında ön bilgi verilmeli ve bu e itimle birlikte nelerin kazanılaca ı konusunda katılımcılar uyarılmalıdır.

## **6.7 Sonuç**

Bu son bölümde, kuramsal, görgül bulgular zetlenmi , çalı manın amaçlarına yönelik yanıtlar sunulmu tur. Çalı manın daha nasıl ileriye gtrlebilece i tartı ılmı , sonunda ise çalı mada ortaya çıkanlarla ara tırmacının görü leri harmanlanıp genel bir durum ortaya çıkarılmı tır.

# Yakın Doğu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Yönetimi (Üst Lisans)

# EK 1

Mayıs 2014

## Yakın Doğu Üniversitesi idari personeli mesleki eğitim – Performans ilişkisi Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması YDÜ idari personeli mesleki eğitim – performans ilişkisini konu alan, üst lisans tezimin bir parçasını içermektedir. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler yalnızca bilimsel amaçlarda kullanılacaktır. Genel bulgular dışındaki kişisel katkılar hiçbir koşulda herhangi bir kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır.

Anket sorularına göstereceğiniz ilgi, tez çalışmamı doğrudan etkileyecektir.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Gözde Kaya

### Bölüm I

#### Kişisel bilgiler

1. Cinsiyetinizi belirtiniz

Kadın  Erkek

2. Hangi yaş aralığındasınız?

18-24  25-29  30-44  45+

3. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

0-5  6-10  10+

4. Şu anki göreviniz :

#### Öğrenci işleri/ Fakülte Bölümleri/Yurtlar

Öğrenci işleri müdürü  Öğrenci işleri personeli  Yurt müdürü  Yurt kayıt personeli   
Sekreter  Santral görevlisi  Tanıtım ve halkla ilişkiler personeli  Diğer

## YDÜ Hastahanesi

Eğitim sorumlusu

Hasta danışmanı

Muhasabe personeli

Vezne

Satın alma müdürü

Fiyat verme birimi

Sigorta personeli

Resepsiyon görevlisi

Çağrı merkezi görevlisi

Diğer

## Bölüm II

Uygun gördüğünüz görüşü belirtiniz (v).

Görüşler:

Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyor ne de katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1	2	3	4	5

### Kurumumun bana sağlamış olduğu mesleki eğitim...

1. görevlerimi yerine getirmemde faydalı oldu.
2. kişisel gelişimime katkı sağladı.
3. teorik bilgimin artmasını sağladı.
4. uygulamadaki bilgilerimi artırdı.
5. iş performansımı artırdı.
6. çalışma güdümü artırdı.
7. işimden daha çok hoşnut kalmamı sağladı.
8. Önderlik becerilerimi, özelliklerimi artırdı.
9. Güçlü/ güçsüz yönlerimi görmeme yardımcı oldu.
10. Kurumuma katkı sağladı.
11. İş arkadaşlarımla rol çatışmalarını nledi.
12. Sorumluluklarımı fark etmemi sağladı.
13. İş yerimdeki olumsuz durumlardan korunmamı sağladı.
14. Davranışlarıma olumlu bir Şekilde yansdı.
15. Kendimi sürekli yenilememi sağladı.
16. İşimde kullanabileceğim becerileri artırdı.
17. İnsan ilişkilerinde daha nesnel davranmamı sağladı.
18. Performansım la ilgili olumsuzlukları daha çabuk görmemi sağladı.
19. İş ortamıma daha kolay uyum sağlamamı sağladı.
20. İş yönetimi konularında performansımı artırdı.
21. Stres yönetimi ve sorun çözme konularında faydalı oldu.
22. Çatışma yönetimi konularında yardımcı oldu.
23. Terfi etmemi sağladı.

1	2	3	4	5

Katkılarınız için teőekkürler.

# YAKIN DO U ÜN VERS TES SOSYAL B L MLER ENST TÜSÜ

nsan kaynakları Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

## Yüksek Lisans Tezi

Hizmet-çi E itim ve Performans li kisinin rdelenmesi

“Yakın Do u Üniversitesi dari Personeli Üzerine Yapılan Bir Ara tırma”

Hazırlayan: Gözde Kaya

**Hazırlanan Tezin nsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Derecesine Uygun  
Oldu unu Onaylarız**

### Jüri Üyeleri

Doç Dr erife Eyüpo lu

ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dekan Vekili

letme Yönetimi Bölüm Ba kanı

nsan Kaynakları Yönetimi Bölüm Ba kanı

Doç Dr Tülen Saner

Turizm ve Otel Yönetimi Yüksek Okulu Müdürü

Yrd Doç Dr Ahmet Ertugan

Pazarlama Bölüm Ba kanı

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı**

**Prof Dr Çelik Aruoba**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## KAYNAKÇA

Abella , Kay Tytler.(1989).’’ **Building Succesful Training Program** ‘’,New York :Addison Wesley Publishing Co.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Solako lu, G.B. (1993).’’ **Personel Yönetimi**’’ , zmir: Barı Yayınları, s. 147.

Bandura, A. (1981). ‘’**Self-referent tought: A developmental analysis of self-efficacy. In J.H. Flavell & L.Ross (Eds.), Social cognitive development: Frontiers and possible futures**’’. Cambridge,UK: Cambridge University Press.

Baysal A.C. (1981).’’**Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**’’, stanbul: Yalçın Ofset Matbaası.

Campbell, J.P. (1990).’’**Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology**’’. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 2nd ed., Vol:1, s.687-732.

Cascio, F. Wayne, (1995).’’ **Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World Of Work ?**, **American Psychologist**’’. (November) S. 928-939.

Cascio,F.Wayne (1986).’’**Managing Human Resources**’’.New York:McGraw Hill Book Company.

Çalık, T. ve Sezgin, F. (2005).’’**Küreselle me, Bilgi Toplumu ve E itim**’’.  
Kastamonu

E itim Dergisi. 13(1), 55-66.

Demir ,N. (2000).’’ **nsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli letmeler**’’. Mpm Yayınları No:635, Ankara.

Deniz, N. (1999).’’ **Global E itim**’’. Türkmen Kitabevi, Yayın No. 129, stanbul: s. 9.

D CLE, Ülkü Prof Dr (1982). Yönetmel Ba arının De erlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Ankara: ODTÜ dari limler Fakültesi, Yayın No: 43),s.7

Erdo an , lhan (1991).’’ **letmelerde Personel Seçme ve Ba arı De erlendirme Teknikleri**’’. stanbul: .Ü. letme Fakültesi Yayınları,No:248.

Genç, S. Z. & Eryaman, M. Y. (2007). ‘’**De i en De erler ve Yeni E itim Paradigması**’’.  
Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9, s.89-102.

Gül, H. (2000),’’ **Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet ç i E itim**’’, zmir :  
DokuzEylül  
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2 Sayı:3.

Kankandelen , A.Hayrettin . (1979).’’**Hizmet ç i E itim El Kitabı**’’.Ankara.

Özdemir, S, (2002).'' **E itimde Toplam Kalite Yönetimi''**, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, ss.253-270.

Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002, 2005).'' **nsan Kaynakları Yönetimi''**, Adana: Nobel Kitabevi.

Özkanlı, Özlem (1995).''**Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans De erlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi letmelerindeki Uygulama''**,Doktora Tezi, Ankara.

Palmer ,M.J. (1993).'' **Performans De erlendirmeleri''**.(Çev.Do an ahiner), stanbul:Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ttd ti.

Schuler , Randall S.(1984).''**Personnel and Human Resources Management''**.New York: West Publishing Company.

Silah, M.(2000).'' **Çalı ma Psikolojisi ''**.1. Baskı, Ankara: Selim Kitapevi Yayınları

encan, H., Erdo mu N., (2001).'' **letmelerdeE itim htiyaç Analizi''**. Beta Yayım Da ıtım.

Taymaz ,Haydar . (1981).'' **Hizmet çi E itim ''** ,Kavramları lkeleri,Yöntemler,Ankara.



Tiffin, Joseph, McGormick, Ernest (1975).'' **Industrial Psychology** '' .5. B.,  
Englewood  
Cliffs. N.J Prentice-Hall, Inc.

Timur, Hikmet (1983). ''**Personel Ba arı De erlendirmesi ve Adli Yargı Örne i**''.  
Amme daresi Dergisi. Cilt: 16, Sayı: 5.

Toffler, Alvin. (1981).'' **Üçüncü Dalga**'' . stanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Yüksel , Öznur (1997).'' **nsan Kaynakları Yönetimi**'' .Ankara: Volkan  
Matbaacılık.