T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇALIŞANLARA EĞİTİM UYGULAMALARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ETKİSİ PEYZAJ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Fatih Muti

İstanbul, 2020

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇALIŞANLARA EĞİTİM UYGULAMALARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ETKİSİ PEYZAJ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Fatih Muti

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ARSLAN

İstanbul, 2020

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yöneticiliği……..
Yüksek Lisans programı öğrencisi……Fatih MUTİ…….....'
Çalışanlara Eğitim Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performans Etkisi: Peyzaj Sektöründe Bir Araştırma…….başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu23.06.2020 tarih ve 2020-510/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	ÜNİVERSİTE
TEZ DANIŞMANI	: Dr.Öğr. Üyesi Hüseyin ARSLAN……	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR……	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. Orhan KOÇAK……	İstanbul Üniversitesi

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Fatih Muti'ye aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa kaynak belirtmeden ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işaretine alma" veya "girintili yazım biçimi" kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; "niteliğini büyük ölçüde farklılaştırmayan değişiklikler yaparak "veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kişiler yazılı izin almalıdırlar.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendirme” ve belli bir bölümden “özet çıkarma ”şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, aynen yaptığım metin alıntılarını, “tırnak işareti”, “girintili yazım biçimi”, “künye bilgileri” ve “sayfa numaraları” ile açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşümmüş gibi göstermediğimi, kaynakçada yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda önemli ölçüde değişiklikler yaparak onları farklılaştırdığımı ve künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’nun onayını aldığımı beyan ederim.

İTHAF

Hayatım boyunca destekçim olan ailem ve dostlarıma ithaf edilmiştir…

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlamada yardım eden danışman Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ARSLAN'a öncelikle teşekkür ederim. İkinci sırada, İnsan Kaynakları Yöneticiliği Program başkanı Sayın Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR'a ve tez izleme komitesi üyelerini şükranla yâd etmek isterim. Araştırma yaparken bana yardımcı olan peyzaj sektörü çalışanlarına ve yöneticilerine, bu süre zarfında bana destek ve moral veren ailem ve dostlarıma teşekkür ederim.

ÖZET

Günümüz iş hayatında teknolojinin, bilimsel gelişmelerin ve bilgilerin hızlı şekilde değişim göstermesi örgütlerinde bulundukları piyasada var olmasını ve sürdürülebilir bir şekilde bulunmasını zorlaştırmaktadır. Kurumlar klasik yönetim anlayışından vazgeçmeye ve gelişmekte olan personel yönetimi, modern yönetim şekilleri, teknolojik yeniliklerin meydana geldiği insana yönelik bir yönetim anlayışını benimsemeye başlamışlardır. İnsan kaynaklarının bir kolu olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri önem kazanmış bu uygulamalara ciddi bütçeler ayrılmaya başlanmıştır.

Modern yönetim şekline göre işgünün daha verimle olabilmesi için işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabildiği insan olarak algılanması gerekmektedir. Yapılan analizler ile uygulanan eğitimler, işgörenlerin motivasyonunu, örgüte bağlılığını arttırmakta ayrıca kurumun stratejik hedeflerini benimsemesine ve yüksek performans sergilemesine etken olmaktadır. Kurumların başarısı, işgörenlerin başarısına bağlıdır bu sebeple kurumların ve işgörenlerin performansını üst seviyeye çıkarmak, işgörenlerin yeni bilgiler kazandırarak, kendilerini geliştirmesine imkan tanıyarak ve uzmanlık alanlarında olan yenilikleri takip etmesi sonucunda mümkündür.

Peyzaj sektöründe yapılan bu çalışmanın amacı, örgütlerde eğitim etkinliğinin sistemli bir şekilde uygulanmasının bireysel ve örgütsel performansa ilişkisinin araştırmaktır. Literatürde eğitim etkinliğinin analizi yoluyla eğitimin bireysel ve örgütsel performans üzerine etkisine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Peyzaj sektöründe yapılan bu araştırmanın, eğitim etkinliği ile beraber bireylerin performansına yani ofis de ya da sahada işlerini daha etkin yapmalarını ve örgüt performansına kurumun karlılığının artmasına, rakipleriyle mücadele edebilme gücüne, bitki sermayesinin bakımının daha verimli yapılması gibi konuların etkisinin performans ilişkisi araştırılmıştır.

Bu anlamda anket tekniği ile niceliksel bir araştırma yapılmıştır, 153 kişi ile yapılan bu araştırma sonucunda eğitim etkinliği ile peyzaj sektöründeki teknik işgörenlerin bilgilerinin arttığı, bununla beraber örgütlerinde performansında artış olduğu sonucu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Gelişim, Bireysel Performans, Örgütsel Performans, Peyzaj

ABSTRACT

The rapid change of technology, scientific developments and information in today's business life makes it difficult to exist and be found in a sustainable way in their organizations. Institutions have begun to abandon the classical management approach and adopt a human-oriented management approach in which developing personnel management, modern management styles and technological innovations have occurred. Training and development activities, which are a branch of human resources, have gained importance and serious budgets have been allocated for these practices.

According to the modern management style, in order for the workdays to be more efficient, employees must be perceived as the people whose needs and expectations can be met. The trainings implemented with structured analyzes increase the motivation of the employees and their commitment to the organization, and also contribute to the organization's adoption of its strategic goals and high performance. The success of the institutions depends on the success of the employees, therefore, it is possible to increase the performance of the institutions and the employees, as a result of the employees gaining new information, improving themselves and following the innovations in their fields of expertise. The purpose of this study in the landscape sector is to investigate the relationship between the systematic implementation of educational activity in organizations and the individual and organizational performance. In the literature, there are studies on the effect of education on individual and organizational performance through analysis of educational effectiveness. The performance relationship of this research conducted in the landscape sector, along with the educational activity, on the performance of individuals, namely, to make their work more effective in the office or on the field and to the organizational performance, to increase the profitability of the institution, to the ability to fight against its competitors, to maintain the plant capital more efficiently.

In this sense, a quantitative research has been carried out with the survey technique. 153 As a result of this research conducted with the person, it has been obtained that the knowledge of the technical employees in the landscape sector has increased with the effectiveness of the training, however, there has been an increase in the performance of their organizations.

Keywords: Education, Development, Individual Performance, Performance, Landscape

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **İ**

ABSTRACT ..... **İİ**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **V**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **Vİ**

I. GİRİŞ **1**

II. EĞİTİM, GELİŞTİRME VE UYGULAMA YÖNTEMLERİ **3**

A. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN TANIMI 3

B. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN YARARLARI 6

1. Örgüt Açısından Yararları 7

2. İş Gören Açısından Yararları 7

C. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI 8

1. Ekonomik Amaçlar 9

2. Çevresel ve Bireysel Amaçlar 9

D. EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ 9

1. Örgütsel Analiz 10

2. Görev Analizi 10

3. Kişi Analizi 10

E. EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN UYGULAMA YÖNTEMLERİ 11

1. İş Başında Eğitim 11

2. İş Dışında Eğitim 13

F. EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ 15

1. Kirkpatrick Modeli 16

2. CIPP Modeli 17

3. CİRO Modeli 17

4. Kaufman Modeli 18

5. ROI Modeli 19

III. EĞİTİMİN PERFORMANS İLİŞKİSİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ **19**

A. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE KAVRAMLAR 19

B. PERFORMASN DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ 21

C. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMACI 22

D. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNtemi 23

Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar 24
E. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRESİ 24
Değerlendirme Aşamalarının Belirlenmesi 26
F. EĞİTİM PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ 26
1. Eğitim ve Performans ilişkisinin İrdelenmesi 27
2. Değerleme Sonuçlarının İrdelenmesi 29
3. Performans Değerlendirmesi Açısından Mesleki Eğitimin Önemi 29
G. BİREYSEL PERFORMAns VE EĞİTİM İLİŞKİSİ 33
1. Eğitim Etkinliğinin Uygulanmasının İş Tatmini İle İlişkisi 34
2. Eğitim Etkinliğinin İşten Ayrılma İle İlişkisi 34
3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim İle Olan İlişkisi 36
4. Eğitim Etkinliğinin İş Gören Motivasyonu İle İlişkisi 36
H. ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE EĞİTİM İLİŞKİSİ 37
1. Eğitim Etkinliğinin Rekabet Edebilirlik İle İlişkisi 39
2. Eğitim Etkinliğinin Finansal Sonuçları İle İlişkisi 40
3. Eğitim Uygulamalarının Kalite İle İlişkisi 41
4. Eğitim Etkinliğinin Örgüt Üretkenliği İle İlişkisi 42
5. Eğitim Etkinliğinin Örgüt İklimi İle İlişkisi 44
I. ÇALIŞANLARIN EĞİTİM VE PERFORMANS HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ 45

IV. PEYZAJ SEKTÖRÜ 48
A. PEYZAJ TANIMI 48
1. Doğal Peyzaj 49
2. Kültürel Peyzaj 49
B. PEYZAJIN TARİHÇESİ 50
1. Türk Kültüründe Peyzaj(bahçe) Sanatı Tarihsel Gelişimi 51
2. Eski Dönem Uygarlıklarında Peyzaj Tarihi 52
C. PEYZAJIN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ 53
Yerel Yönetimlerde Peyzajın Yeri 54
E. PEYZAJ SEKTÖRÜNÜN DÜNYADAKİ ÖNCÜ KURULUŞLARI 54
1. Landscape İnstitute 54
2. American Society of Landscape Architects 55

V. ARAŞTIRMA VE BULGULAR 56

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER 78

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR 81

EKLER 89

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Eğitim etkinliğini Değerlendirilmesinde Kullanılan Modeller..... 16
Tablo 2. Kaufman'ın 5 Düzeyli Eğitim Değerlendirme Modeli..... 18
Tablo 3. Eğitim Etkinliği Uygulamaları Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.. 58
Tablo 4. Örgütsel Performans Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 59
Tablo 5. Bireysel Performans Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları..... 60
Tablo 6. Değişkenlere Ait Normallik Sınaması..... 62
Tablo 7. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler..... 63
Tablo 8. Eğitim Etkinliği Uygulamaları Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler…. 64
Tablo 9. Örgütsel Performans Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler 65
Tablo 10. Bireysel Performans Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler..... 66
Tablo 11. Cinsiyete Göre Farklılıkların Belirlenmesine İlişkin Bulgular 67
Tablo 12. Yaşa Göre Farklılıkların Belirlenmesine İlişkin Bulgular..... 68
Tablo 13. Unvana Göre Farklılıkların Belirlenmesine İlişkin Bulgular 69
Tablo 14. Departmana Göre Farklılıkların Belirlenmesine İlişkin Bulgular..... 70
Tablo 15. Mesleki Kıdeme Göre Farklılıkların Belirlenmesine İlişkin Bulgular..... 72
Tablo 16. Kurumda Çalışma Yılına Göre Farklılıkların Belirlenmesine İlişkin Bulgular…. 73
Tablo 17. Eğitim Etkinliği Uygulamaları, Örgütsel Performans ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki..... 74
Tablo 18. Eğitim Etkinliği Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisinin..... 75
Tablo 19. Eğitim Etkinliği Uygulamalarının Bireysel Performansa Etkisinin Belirlenmesi.. 75
Tablo 20. Hipotezlerin Değerlendirilmesi 76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Genel Eğitim Süreci..... 4

I. GİRİŞ

Günümüz iş hayatında, iş yapılış, uygulanış şekilleri sürekli değişim içerisindedir. Bunu en temel unsurlarından birisi teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve doğrudan iş hayatına etki etmesidir. Gelişmiş olan ülkeler bu teknolojik değişimlere öncelik ettikleri için bu duruma uyum sağlamakta da sıkıntı yaşamazlar ve iş hayatında direk yansıtırlar. Bunu yanında az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler bu değişimleri takip ettikleri sürece yakalayıp uygulama imkanı bulurlar. Hızla gelişen teknolojik gelişmeleri takip etmek ve iş hayatına yansıtmakta uygulanan eğitimler sayesinde mümkün olmaktadır. Kuruluşlar son yıllarda süreklilik sağlıya bilme açısında bu değişimleri takip etmişler ve eğitime yönelik adımlar atmaya başlamışlardır. Bunun yanı sıra bireylerde kişisel eğitime önem vererek uzmanlık alanlarındaki gelişmeleri takip edip yaptıkları işlerde uygulamaya başlamışlardır.

Kurumlar sürdürülebilirlik, hedefler ve politikaları doğrultusunda işe aldıkları ya da mevcut işgörenlerin uygulattıkları eğitim ve gelişim faaliyetleri maliyetli ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu sebeple eğitim ve geliştirme faaliyetleri profesyonel kişilerce belirlenip uygulanmalıdır. Gereksiz bütçe ve zaman kaybı yaşanmamalıdır. Profesyonel kişiler tarafında uygulanan bu süreçler İnsan kaynakları kontrolünde yürütülmedir doğru bir şekilde uygulanan eğitim faaliyetleri kurumun hedeflerine ulaşmasında katkı sağlayacaktır.

Günümüz dünyasında yapılan araştırmalarda kurumlarda uygulanan eğitim faaliyetlerinin performanslara olumlu etkisi olduğu ortaya konmuştur. Eğitimin kurumlara birden çok sonuçları bulunmaktadır. Eğitim, maliyeti düşürmek, iyi ürün ve kaliteli hizmet üretmek, çalışanlarının daha memnun bir şekilde çalışmasına, işletme maliyetlerini düşürme, güncel teknolojiyi kullanma, sürdürebilirlik için yetenekleri elinde tutma, ekip çalışmasını geliştirmek, iş tatminini sağlamak, kuruma olan bağlılığı artırmak ve işgörenlerin benlik saygısını artırmak gibi kurumlara çok sayıda katkı sağlar.

Uygulanmakta olan eğitimler sadece kuruma yarar sağlamamakta bunun yanı sıra bireylere de katkı sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri kurumun her seviyesinde iş bilgi ve becerisini geliştirir, çalışanların örgütsel hedefleri belirlemesine yardımcı olur ve daha olumlu tutumlar sayesinde kurumun etkinliği artar. Ayrıca eğitim,

bireylerin daha sağlıklı kararlar almasına ve daha etkili sorunların çözmesine yardımcı olur bununla beraber çalışanların bireysel gelişimlerine ve kendine güvenin artırmasını sağlar, kişilerin stres, gerginlik gibi konularda bağa çıkmasına yardımcı olur. İş doyumu ve kişi tanıma ve kişisel hedeflere ilerlemede etkileşim becerilerini geliştirir.

Kurumlarda verimliliği artırmada kullanılan en önemli faaliyet performans değerlendirme sistemidir, çalışanların yetkinlikleri iyi bir şekilde gösterebileceği çalışma ortamını oluşturmada etken olur. Bir diğer şekilde çalışanlar değerlendirme sonuçlarına göre performanslarını iyileştirmenin yollarını aramaktadır. Performans değerlendirme sistemi oluşturulurken kurumun doğru sonuçlar elde edebilmek için kurumun bütün etkenlerinin hesaplanması gerekmektedir ayrıca sayısal olarak en fazlayı teşkil eden değerlendirilenler(astlar) sistem tasarlanırken ihtiyaç ve tercihleri göz önünde bulundurulmalıdır ve sistemin başarılı sonuç verebilmesi için katılımları aktif hale getirilmelidir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümü eğitim ve geliştirme konuları ele alınmıştır ikinci bölümde ise bireysel ve örgütsel performans ilişkisi incelenmiştir üçüncü bölümde ise peyzaj sektörü hakkındaki konulara yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde eğitim etkinliğinin uygulanması sonucu bireysel ve örgütsel performansa yansımaları araştırılmıştır. Sonuç bölümünde araştırma ile elde edilen verilerin değerlendirilmesine yer verilmiştir.

II. EĞİTİM, GELİŞTİRME VE UYGULAMA YÖNTEMLERİ

Günümüz koşullarında iş hayatına büyük etkisi olan eğitim fonksiyonunun geliştirme ve uygulama yöntemleri kurumların son yıllarda üzerinde durduğu ve büyük bütçeler ayırdığı birimler olarak göze çarpmaktadır.

A. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN TANIMI

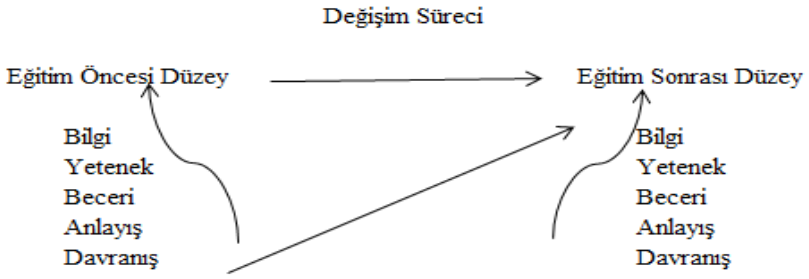
İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır (Fındıkçı, 1999, s. 18).

İnsanları kuruma girdikten sonra ya da girmeden önce hızlı bir şekilde yükselme ve gelişme imkanlarını araştırdığı belirtilmektedir. Çalışanların kurum içi ve kurum dışı eğitim olanaklarından faydalanarak ve kişisel deneyimlerine dayanarak yüksek mevkilere ulaşma çabasına girecekleri öngörülmektedir. Çalışanların yetkinliklerinin gelişmesinden ve gelişen yetkinliklerinin kurumlarına fayda sağlamasını görmekten mutlu olacakları, çünkü ortaya çıkan başarının kendilerine, kurumlarına ve topluma yararlı katkı sağlayacağı kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, Örgütsel psikoloji, 1995).

Taşkın, Eğitim insanların öğrenmelerine yardım etmektir. Kurumların öğrenmeyi sağlayacak en iyi öğrenme imkânlarını bulmak için gayret etmesi ve gerekli olan kaynakları eğitim ve geliştirme bütçesine ayırmasını bu sayede işgörenlerin öğrenmesine yardım etmenin kurumun performansının artmasına katkı sağladığı vurgulanmaktadır (Erdoğan T. , 2001, s. 21).

Koçel, Eğitim kurum içinde ve dışında formel program yoluyla veya kendi çabası ile ya da tecrübe kazanma yolu ile kişinin yetenek, bilgi ve becerilerinde değişiklik meydana getirme faaliyeti olarak açıklanır. Bu anlamıyla eğitim değişim süreci olarak kabul edilmekte ve şekillendirilmektedir (Koçel, 2007, s. 18).

Şekil 1. Genel Eğitim Süreci



Şekil 1. Genel Eğitim Süreci

Kaynak. (Koçel, 2007)

Eğitim, işletmelerde insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini arttırmak için uygulanan faaliyetlerin önemlilerinden birisi görülmektedir. Eğitim sayesinde birey, grup ve işletme düzeyinde gösterilen performansın iyileştirilmesi amaçlanmaktadır (Şencan & Erdoğmuş, 2001).

Bingöl, eğitim bir amaçla, çalışanların bilgi ve beceriler kazanmalarını ve mevcut bilgi, becerilerini artmasını yarayan sistemli süreç olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2006, s. 27).

Eğitim, yapılan iş ile ilgili yetkinliklerin işgörenlerin öğrenmesini kolaylaştırmada kurum tarafından planlanmış programı ifade eder. Bu yetkinlikler üst düzey iş performansı için elzem olan bilgi, beceri, davranışları içerir. Eğitimin etki yarata bilmesi için uygulamayı desteklemekte stratejik role sahip olması gerekmektedir. (Noe, 1999).

Geliştirme, kurumların uzun süreç de rekabet edebilme becerisini geliştirmek için bireylerin ve grupların performansını yükseltici stratejileri geliştirmeyi ve uygulamayı kişilerin kapasitelerini yükseltmek için eğitime kişisel gelişmeye ve ekip gelişmesine yardımcı olmayı içerir (Mercin, 2005).

Sıklık ile birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen eğitim ve geliştirme fonksiyonları arasında ayrım yapıldığı da olur. Buna göre eğitim, mevcut görevler için

ihtiyaç duyulan bilgi, beceriye sahip çalışan kaynağını bulundurmak için planlanır. Geliştirme ileriye dönük daha uzun dönemleri öngörmekte, geleceğin iş ve görevlerine dönük öğrenmeyi kapsamaktadır (Bayraç, 2008, s. 52).

Geliştirmenin, yetiştirme kavramından da daha geniş bir anlama sahip olduğu ileri sürülmektedir. Bu görüşe dayanak olarak; geliştirmenin teknik ve mesleki faktörlerin yanı sıra, beşeri, sosyal, kültürel, siyasal ve kişilik özellikleri gibi mesleki faktörlerin dışındaki konuları da kapsadığı söylenmektedir. Geliştirmenin, bireyin kendisini hayat boyu yenilemesi ve çok yönlü eğitim programlarıyla üst görev, pozisyon ve sorumluluklara hazırlanması anlamlarında da kullanılabileceği ilave edilmektedir (Şencan & Erdoğmuş, 2001).

Geliştirme fonksiyonu ile yeni iş kollarına entegre sağlamak, ekonomik, teknik ve sosyal değişimleri göz önünde bulundurarak iş gereklerini ve çalışan yetkinliklerini mevcut modern anlayışına uyumlu bir şekilde dönüştürmek ve geliştirmek anlamı ifade edilmektedir. Geliştirmenin; önceden eğitim uygulamalarıyla kazanılmış bilgi ve yetkinliklerin tamamlanmasına veya gelişmesine etki ettiği öngörülmesi ile de ifade edilmektedir. (Sabuncuoğlu & Tüz, Örgütsel psikoloji, 1995).

Geliştirmenin üç temel özelliği mevcuttur.

- Geliştirmenin işlevi kurumda ki tüm çalışanları kapsar,
- Kişilerin hayatın da kesintisiz devam eder,
- İşgörenlerin sadece çalışma konuları ile alakalı değil, her konuda geliştirilmesini amaçlar.

Bayraktaroğlu, uygulanmak istenen eğitim ve geliştirme çabasının üç hedef den birisini ya da daha fazlasını içerebileceğini ifade etmektedir. Amaçlardan ilki bireyin kurumda ki rollerini ve sorumluluklarını anlama seviyesini iyileştirme.

İkinci amaç, bireyin bir ya da birden fazla uzmanlık becerilerini yükseltmektir. Üçüncü amaç ise, bireyin işini yeterli bir şekilde yapması için motivasyonunu yükseltmektir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları ve bunun yanı sıra kariyer yönetimi kurumlarda insan kaynaklarının geliştirilmesini hedef olarak alır (Bayraktaroğlu, 2003, s. 44).

İncelenen farklı bir kaynakta, benzer şekilde eğitim geliştirme sürecinin üç bölümden oluştuğu vurgulanmaktadır. Buna göre eğitim ihtiyaç ve amacının tespit edildiği belirlenme aşaması birinci ve ikinci bölümü, eğitim sonrası testleri değerlemeler ve geri bildirimden oluşan değerlendirme aşaması da üçüncü ve son bölümü oluşturmaktadır (Şencan & Erdoğmuş, 2001).

Eğitimin amacı, işgörene gerek duyduğu alan da bilgi, beceri ve yeni tutum kazandırmak iken geliştirmenin amacı işgörenin yapmakta olduğu işini ve kurumu kapsamlı görebilmesini sağlamaktır. Bu neden ile eğitim başlangıç, bitiş zamanı belli belirli bir zamanı işgal edip sona eren bir etkinlik iken geliştirme sonu olmayan hareketli bir etkinliktir. Geliştirmede istenen iş görenin işini daha geniş perspektiften görmesini sağlayarak kuruma katkısını yükseltmeye çalışmaktır bu yüzden eğitim geliştirmeye temel teşkil eder (Şimşek & Öğe, 2007).

B. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN YARARLARI

Kurumlar için son derece önem arz eden eğitim ve geliştirme, işgörenlerin belirli bir hedefle bilgi ve beceri kazanmaların bunu yanı sıra mevcut birikimlerini arttırmalarını sağlayan planlı bir süreçtir (Bingöl, 2003).

Deming'a (1978) göre bir kurumda eğitim uygulamaları işgörenin eğitim ihtiyacını karşılamak, kurumun belirlenmiş olan hedeflerine ulaşmada performans faktöründen istenen verimliliği elde etmek üzere programlanıp uygulanır.

Bingöl (1990) göre ise eğitime önem vermeyen kurumların iş görenlerinin başarı ve performans arttırmalarını yoğun rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmelerini olanaksız kılar. Elaman seçimlerinde en uygun aday bulunmuş olsa dahi işgörenlerin değişikliklere ayak uydurabilmeli ve üst kademe görevlerine ilerleye bilmeleri için eğitim uygulamalarına tabi tutulmalıdır.

Eğitimin yararları; Kişinin stres, hüsran ve uyuşmazlıkla başa çıkmasını sağlar. Liderlik bilgisini geliştirmeye iletişim becerilerini arttırmaya yardımcı olur. Konuşma, dinleme ve yazma becerilerini geliştirmede yardımcı olur. Karar alma etkili problem çözmeye analitik düşünme becerisini geliştirir. Eğitimle başarı, takdir, sorumluluk gibi kavramları kendini geliştirme, güven verme, cesaretlendirme gibi konuları başarmaya yardımcı olur. İletişim becerilerini geliştirirken kişiye hedeflere ilerleme konusunda

motive edici bir unsurdur. Eğitilen kişiye kendi geleceği hakkında söz söyleme hakkı sağlar. Öğrenme büyüme düşüncesi katar yeni görevler için korkuyu yok eder (Werther & Davıs, 1996).

Bingöl (2003) Eserlerinde eğitim ve geliştirmenin kuruma etkilerini ağırlık olarak değinirken (Deming, 1978)' de aynı şekilde kuruma etkilerini ele almıştır (Werther & Davıs, 1996) ise eğitimin kişisel etkilerini ön planda tutmuştur.

1. Örgüt Açısından Yararları

(Gül H. , 2000, s. 97-114) Eğitimin Örgüt kaynakları doğru kullanılması, üretilen hizmet ve üründe kalite arttırılması değişen iş yaşamı koşullarına ayak uydurulması maliyetlerin azaltılması, talep görmenin artması gibi kurumun itibarını yükseltecek getirileri olduğu görülmüştür. Eğitim kurumun hedeflerine ulaşmasında ve üst pozisyonlar için kadro yetiştirilmesine katkı sağlar.

2. İş Gören Açısından Yararları

Bir kurum da eğitim uygulamaları, işgörenlerin eğitim eksiğini gidermek, kurum hedeflerine ulaşmak, uygulama sonunda beklenen etkinliği elde etmek amacıyla planlanmaktadır. Eğitim bireye işi ile alakalı bilgi, beceri sağlarken işgöreni geliştirir. Eğitimden elde edilen faydaların beklenen faydalar ile doğru orantılı olduğu ve değerlendirmenin aynı şekilde yapıldığı görülmektedir.

Eğitim uygulamalarının sonunda kişiye aşağıda belirtilen yararların sağlanması beklenir (Taymaz, 1997).

- Kişinin yetenekleri ve yapabileceklerinin farkında olarak güven duygusu gelişir.
- İş tatmin duygusu gelişir ve işin yaparken motive olur.
- Kazandığı davranış değişikleri nedeni ile huzurlu şekilde hizmet eder.
- İhtiyaçlarını temin etmesi nedeniyle moral ve motivasyonu yükselir.
- Birey hedefe ulaşmak için etkinleşir ve güdülenir.
- Eğitim sonunda kıdem artışı fırsatı doğacağı için ücreti de yüksele bilir.
- Grup bireyleri gibi davranma isteği oluşur ve bulunduğu yere uyum sağlaması kolaylaşır.

- Çalışan mesleki tatmine ulaştığı için işine bağlılığı yükselir.
- Mesleği ile ilgili ya da kurumun içinde unvan kazanma şansı olabilir.
- İş kazası yaşama olasılığı düşer ve kendini daha iyi korur.
- Mesleği ile bireysel gelişimi için en doğru, bilgileri öğrenerek kendini geliştirir.
- Kurumu benimser ve görevleri ile ilgili bilgi kaynağı sağlanarak işyerine uyumu kolaylaşır (Taymaz, 1997).

C. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI

Amaç; hedeflenen, istenilen, gaye veya sonuç olarak tanımlanır. Eğitim programı için hedeflerin belirlenmesi sonra ki çalışmalara yön vereceğinden önem taşımaktadır. Eğitim kişinin tutumlarında ortaya koyması beklenen değişikliklerdir. Bunu için amaç elde edilebilecek hedef, sonuç olarak görülür (Vararlılar & Altunterim, 1997, s. 4).

Amaçlar kurumun hepsini kapsıya bileceği gibi bir kısmına yönelikte olabilir. Kurumda hangi birimin eğitim ihtiyacının karşılanacağı, bunların eğitim uygulaması sonrası performans seviyelerinin ne kadar yükseleceği beklentisi verilecek eğitimin teorik ya da pratik bilgiler mi kazandırdığı gibi konular amaç kapsamında değerlendirilmektedir (Özçelik, Gönen, Uluhan, & Reha, 2000).

Amaçlar genellikle eğitim programlarının şeklini, işlenecek konuları, unsurları, eğitim teknolojisini ve uygulama sonunda değerlendirme tespitine yardım eder (Taymaz, 1997, s. 28)

İşgörenlerin eğitimden alacakları bilgi konusunda endişe duymamaları, ileriki süreçte eğitimin etkilerinin görülmesi, bilgiyi kazanmak için yapılan toplantı maliyetlerinin bilginin faydalarını aşmaması hedeflenmelidir. Etkili iş performansı için analitik bilgi, beceri, davranışların çalışanlarca kazanılması rutin faaliyetlerde kullanılması eğitim ve geliştirme uygulamalarını amacı olmalıdır (Bayraç, 2008, s. 137).

Eğitim uygulamalarının amaçları söyle sıralanabilir bireyi veya kurumu değiştirmek, bireyi veya kurumun yürüttüğü işleri niçin yaptığını ortaya koymak, bireyi veya kurumun işleri ve mevcut durum ile beklentileri arasındaki farkı ortadan kaldırmak (Taymaz, 1997, s. 72).

1. Ekonomik Amaçlar

Eğitimin ekonomik amacı üretim için eğitim sözüyle özdeştirilir. Ekonomik amaç sanayi devrimi başladığından bu yana kurumların mal ve hizmet şeklinde yürütülen üretimi düşük maliyetle yüksek seviyeye ulaştırmak üretimde optimal seviyeye ulaşmak şeklinde amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 128).

Ekonomik amaçlar kalite seviyesi artışı, maliyet seviyesi düşüşü, zamandan tasarruf, iş kazalarının azalması, iş güvenliğinin artması, çalışan devir hızının düşmesi, hata oranlarında azalma gibi maddelerce sıralanabilir (Şimşek & Öğe, 2007).

2. Çevresel ve Bireysel Amaçlar

Eğitim, kurumda çalışan personele dolaylı ya da dolaysız şekilde etki eden bir süreçtir. Bir kurumda uygulanan eğitimsel faaliyetler çalışana yatırım demektir. Kurumlar varlıklarını toplumun bireylerine borçludurlar. İnsan üretilen mal ya da hizmeti satın alır, kuruma emeğini katar, kurumların gelişmesini sağlar. Bu nedenle insanlar kurumların hizmetinde değil, kurumlar insanların hizmetinde olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 129).

Sosyal hedefler kurumların toplumsal sorumlulukları neticesinde önem arz eder. Eğitim ve geliştirme iş görenlerin mesleki yönden yetkinliklerinin arttırmaları yanı sıra genel kültürlerini de arttırır. Ayrıca iş görenler arasında, iletişim ve sosyal dayanışmayı arttırır. Kurumlarda eğitim ve geliştirmenin sosyal amaçları çalışan bilgi, beceri kazandırılması, çalışan yeteneklerinin istenilen yönde geliştirilmesi, çalışan moral, motivasyonu arttırır, kurumun insanlarla ilişkisinin sağlanması, kurumun kontrol ve denetim yükünün azaltılması şeklinde sıralanabilir (Kasımov, 2006, s. 48).

Toplumsal ve bireysel amaçlar, ekonomik amaçlara da hizmet eder. Eğitimin kuruma ve işgörene yönelik olan amaçları bir bütün olarak uygulanması kurumlar açasından daha verimli sonuçlar kazandıracağı yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 132).

D. EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Bir organizasyonda örgütün etkinliğinin yüksek seviyeye çıkartılması için eğitim uygulamalarının işgören ve örgütün ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde planlanıp uygulanması gereklidir, eğitim planlamasının en önemli ayağının ilk olarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi olduğu bildirilmektedir (Demir, 2010, s. 44).

Eğitim ihtiyacı ve ihtiyaç analizi belli bir misyon doğrultusunda hedeflenip uygulanmalıdır. Eğitim ihtiyaçlarını belirlerken örgütün, işgörenlerin ve hizmet üretilen sektörün ihtiyaçları göz önün alınmalıdır. Doğru bir şekilde ihtiyaç ve analiz yapıla bilmesi için yönetim, insan kaynaklarının ve işgörenler beraber çalışmalıdır. İyi ve doğru planlanmış bir şekilde uygulanan eğitimler, hem kuruma hem de işgörenlere birçok olumlu etki sağlamaktadır.

Bu doğrultuda eğitim ihtiyacını en doğru şekilde belirlemek ve analiz etmek önemlidir. Eğitim ihtiyaç analizi üç unsurdan meydana gelmektedir örgütsel analiz, görev analizi, kişi analizi.

1. Örgütsel Analiz

Örgütsel analizi, örgütün hedefleri ve kaynakların örgütsel hedeflere nasıl ilişkilendirildiği konularında ki araştırmaları içermektedir (Bingöl, 2003). Örgütsel analiz hedeflerin ve kaynakların örgütsel çevrenin detaylı bir şekilde araştırmasını kapsamaktadır (Tınaz, 2000, s. 48-50).

Örgütsel analizin gerçek amacı eğitim ihtiyaçları sonuçları ve stratejik planlama düşüncesi, arasında bir olgu oluşturup denge kurmaktır. Asıl beklenen örgütsel hedeflere etki edecek iş gücü davranışlarına eğitimin etki edip değişiklik yapıl yapmayacağıdır (J.H., 1997).

2. Görev Analizi

Görev analizi işin uygulanacak tanımlarını ve onu uygulayacak olan işgörenlerin sahip olması gereken yetkinlikleri belirlemek hedefiyle işi temel öğelerine ayırıp elde edilen bilgileri kullanılabilir bir şekilde tekrar toplayan yöntemdir (Öztürk Z. , 1995). Görev analizi kurumsal hedeflere uygun bilgileri kazanılmasını sağlamaktadır.

Görev analizleri yardımıyla çalışanların yapacakları işlerin gerektirdiği yetkinlikleri bu işleri uygulamaları esnasında yetkinlikleri karşılaştırılarak aradaki farkın görülmesi mümkündür (Can, 2001, s. 51).

3. Kişi Analizi

Kişi analizi işgörenin eğitim ihtiyacı, beklenen performans düzeyi ile bireysel performansı arasındaki farktır. Kişi analiziyle işgörende var olan bilgi, beceri ile yansıttığı mevcut performansın istenilen performansa uygun olup olmadığı araştırılır. Aradaki performans farkının sebebi bilgi, beceri eksikliği mi yoksa uyumsuzluk,

motivasyon, ücret gibi farklı sebepler mi olduğu araştırılır. Aradaki farkın sebebi eğitim ihtiyacında doğduğu belirlenirse bu ihtiyacın hangi konuda olduğu belirlenir (Özdemir).

Kişi analizi uygulaması sırasında, kariyer planlarının hazırlanması önem arz eder. Kurumsal ve kişisel kariyer planlarının hazırlanma süreci önemlidir kişisel kariyer planları ile kurumsal kariyer planları arasında uyumlaştırma sağlanarak kurum-iş gören ilişkileri olumsu şekle getirilmeye gayret edilmelidir (Erdoğmuş, 1997).

E. EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN UYGULAMA YÖNTEMLERİ

Eğitim etkinliğinde başarı, seçilip izlenilecek eğitim planına bağlıdır. İhtiyaçlara göre belirlenmiş amaçlara uygun şekilde planlanmış birbirinden ayrı eğitim yöntemleri uygulanmaktadır. Genel anlamda eğitim uygulama yöntemleri iş başında ve iş dışında olmak üzere ikiye ayrılır (Kuzuoğlu, 1990, s. 15).

1. İş Başında Eğitim

İş başın eğitimi yeni ve tecrübesiz personelin çalışan diğer personel veya yöneticileri gözlemlemek ve onların çalışma şeklini taklit etmek yoluyla öğrenme, deneyim kazanmak düşüncesinden hareket etmesidir (Noe, 1999, s. 193). Son yıllarda yapılan araştırmalarda en etkili öğrenme şeklinin iş başında eğitim olduğu savunulmuştur (Harwell, 1969).

Uyumlaştırma eğitimi: Kuruma yeni katılan ya da kurum içinde birim değişikliği yapan personelin işe başlamadan önce uygulanan eğitime oryantasyon (adaptasyon) eğitimi adı verilir.

Oryantasyon eğitiminde, yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ve bilgilerin kazanılabilmesi verilen eğitimle personelin en kıza sürede işe adapte olması amaçlanmaktadır. Adaptasyon eğitimi kurumların gerek mevcut sisteminin devamına gerekse sistemsel gelişmesine önemli bir katkı sağlamaktadır (www.okyanusbilgiambari.com, 09.08.2008).

Adaptasyon eğitimi sayesinde kişiler belirsizlik, kararsızlık ve çaresizlikten doğan kaygıların yok olması sağlanmaktadır (Taşkın, 1997). Diğer eğitimler gibi süresi, yoğunluğu işgörenlerin statülerine işletmelerin ve işin özelliklerine göre değişkenlik gösterir (Tınaz, 2000, s. 78).

Rotasyon eğitim: Genellikle kurumlarda yeni iş başı yapan yönetici adaylarının geliştirilip, yetiştirilmesinde uygulanan bir eğitim şeklidir (Özyurt, 1998). Rotasyon eğitiminin amacı işgörenlerin kurum içerisinde çeşitli birimlerde çalıştırılarak deneyim kazanmalarını sağlamaktır. Bu şekilde işgörenler belli bir zamanlarını kurumun farklı pozisyonlarında çalışarak deneyim kazanırlar.

Yeni iş başı yapan personellerin gönderildikleri birimlerde uyguladıkları ya da izlediği yöntemler hakkında deneyim kazanmaları yeterli olabileceği gibi, çalışanlara özel işler verilmek suretiyle sorumluluk alma ve deneyim kazanma fonksiyonlarının artması beklenir (Koçel, 2007).

Koçluk eğitimi: İşletmelerde uygulanan eski yöntemlerden biridir gözetim eşliğinde uygulanan eğitim yöntemidir işletmeye yeni iş başı yapmış bir personel ya da birim değiştiren mevcut personelin tecrübe sahibi olan personel ya da ustabaşının yanına yetişip, gelişmesi için görev verilmesi sistemine dayanır (Özdemir).

İşbaşında verilen eğitimden sonra çalışan öğrendiklerini uygularken denetlenir yanlış ve hataları düzeltilir. İş görenlerin başarısı yöneticilerinde başarısını etki edeceğinden iş görenlere hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikaları belirleme imkânı verilir kurumsal başarı elde edilmeye çalışılır (Taymaz, 1997). Deneyimli çalışanlar yeni personelin iş konusundaki eksikliklerini bildiği için yeni bilgi ve yetenek geliştirmesine uygun ortam hazırlanmasına yardımcı olur. Bu eğitim şekli teknik ve basit işlerin öğretilmesinde etkilidir (Canman, 1995).

Stajyerlik eğitimi: Stajyerlik eğitimi iş yaşamına yeni başlayan işgörenlere verilen hem işbaşı hem de iş dışı eğitim şekli olarak uygulanır. Usta çırak eğitim şekli beceri kazandırılan en eski yöntemlerdendir (Bingöl, 1990). Staj işgörenlerin uygulayacakları işin ya da görevlerin çalışma koşulları, işi öğretme, mesleki sorumluluklar, iş yeteneklerini geliştirme gibi imkânlar sağlayan bir yöntemdir.

Çıraklık eğitimi bu şekli ile iş görenlere geleneksel ve modern iş yapma metotları ile yeni araç gereç öğrenip uygulama imkânı sağlar (Bingöl, 1990).

Yetki devri ile eğitim: Yetki devri ile eğitimde, yetiştirilecek olan personelin bulunduğu hiyerarşik sistemde olmayan yetki verilmektedir. Bunun amacı o yetkiyi almadan ileride alacağı süreye kadar pozisyonun getirdiği bilgi ve becerilerin kazandırılmasıdır (Ünüsan, 1989, s. 87).

2. İş Dışında Eğitim

Eğitim uygulamalarının diğer bir yöntemi ise iş dışında eğitimdir. Kurum dışında bir ortamda belirli sürede personel ya da yönetici yetiştirme programı şeklinde uygulanır (Berzek, 1993, s. 97).

İş dışı eğitim çalışanların kazanması istenilen bilgi, beceri ve davranışları ağırlık oluşuna göre çeşitli şekilde yöntemlerle uygulamak mümkündür (Bingöl, 2003).

Konferans eğitimi: Şekli iş hayatında yaygın bir şekilde uygulanır. Bu yöntem alanında uzman bir kişinin geniş dinleyici kitlesine önceden organize edilmiş bir konuyu anlatması, dinleyicilerin not tutup soru sorması şeklinde uygulanır. Konferans veren kişi kurum içinden olabileceği gibi kurum dışından da çağrıla bilir. Dinleyicileri pasif tutması iletişim zayıf ve tek taraflı oluşu bu eğitim şeklinin dezavantajlarından bir kaçıdır bu yüzden bu yöntem iyi bir eğitim şekli olarak değerlendirilmez (Werther & Davıs, 1996, s. 285).

Örnek olay yöntemi: Örnek olay yönteminin temel amacı tartışma ortamı içinde gerçek bir durumu bütün ayrıntılarıyla gruba incelettirmek ve sonrasında tartışmayı katılanların daha bilinçli düşünme etkili karar alma farkındalık kazanılması beklenir. Bu yöntemde olay katılımcılara vaka adı verilen bir metinde sunulur. Metinde işletmede ki problemlerin tarafsız bir şekilde tüm ayrıntıları verilmesi gerekir. Yöntemin başarılı olması için metnin özelliklerinin yanı sıra tartışmaları yöneten kişinin tecrübesi de önemlidir. Burada eğitimci sorunlara çözüm bulmak yerine katılımcıları çözüm bulması konusunda yönlendirmeli tartışmanın amacı dışına çıkmasını engellemeli katılımcıların tutumlarına olumlu yönde yardımcı olmalıdır (Özdemir).

Simülasyon eğitimi: Simülasyon eğitimi gerçek çalışma ortamına benzeyen iş ve çevre koşullarını sağlayarak hem yönetici hem personeller için kullanılır. Kısa tanımı ile benzetim eğitimi sanal ortamda gerçekleştirilen işletme oyunları olarak isimlendirilir. İş ortamının sanal olması itibari ile gerçek iş ortamında daha güvenli ve daha az endişe vericidir (Bingöl, 2003, s. 207-208).

Simülasyon eğitimi rol oynama sürecini de kapsayan laboratuvar yönetimidir. Simülasyon eğitim şekli daha çok idari işlerin yerine getirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu şekli ile benzetim yöntemi gerçeklik açısından daha yakınlık arz etmektedir (Davis, 1984).

Rol oynama yöntemi: Rol oynama yöntemi kişilerin gerçek iş yaşamına hazırlayan başkalarıyla iş birliğini arttıran belirli sorunları çözümler aramaya sevk eden bir eğitim şeklidir (Tınaz, 2000). Bu yöntem de eğitim görenler arasında bir grup belirlenir. Bu gruptan olması olasılığı yüksek olan bir sorunu kendilerinin işletmede yönetici pozisyonunda görev almış gibi ele alıp çözmesi beklenir (Tutum, 1989, s. 28).

Rol oynama eğitim şekli öğrenmeye ilgiyi arttıran bir tekniktir. Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirirken diğer çalışanlarla işbirliği ruhunu arttırmaktadır (Canman, 1995). Rol oynama yöntemi ile eğitim alan kişilerin anlama kabiliyetleri ve günlük yaşamda karşılaşabilecekleri sorunları nasıl başa çıkabileceklerine ilişkin değerlendirmeler konusunda katkıda bulunmaktadır (Yozgat, 1984, s. 82).

Duyarlılık eğitimi: Duyarlılık eğitiminde genellikle üst kademe yöneticilerin geliştirilmesinde fayda sağlar. 10-15 kişilik gruplar önceden bildirilmemiş konular hakkında çalışma yapanlar. Grup üyeleri gerçek hayattaki rollerini bir tarafa bırakarak eğitim ortamında diğer grup üyeleriyle iletişim halinde olurlar. Üyeler belirlenen sorun ile ilgili olarak fikirlerini, yaklaşımlarını diğer grup üyelerine anlatıp onları etkilemeye çalışırlar. Diğer üyelerden gelen değişik fikirleri kendi düşüncelerini açısından eleştirirler ve bu sayede grup içerisinde etkili iletişim başlar. Zaman ilerledikçe grup üyeleri ortak fikirler bulmaya daha olumlu bir şekilde düşünmeye ve ciddi kararlar almaya başlarlar (Dereli, 1995).

Bu eğitim şekli kişilerin kendilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur ayrıca diğer grup üyeleriyle kendini karşılaştırıp zayıf ve kuvvetli yönlerini tespit etmesinde yararlı olur (Koçel, 2007).

Basket yöntemi: Bu eğitim yönteminde eğitilecek personel istenilen yöneticinin pozisyonuna geçerek o iş ile alakalı kararları alıp sorunları çözmesi beklenir (Telimen, 1978, s. 47).

Eğitime katılacak kişilere basket yöntemi hakkında bilgi verilir daha sonra önceden belirlenmiş varsayımlara dayalı bir olay ilgili veriler kendilerine sunulur. Verileri alan adaylar üzerinde evrak sepeti bulunan masalara otururlar kurumda karşılaşılan sorunlarla ilgili yazılar ve belgeler masada bulunan evrak sepetine konur (Özdemir).

Eğitime tabi tutulanlar sepetlerindeki bilgilerden yararlanıp bazı konularda astlarına havale edip önemli yazıları hazırlayıp yapılmak üzere asistanına iletirler. Bu

aşamalar geçildikten sonra grup içinde olayların sonuçları tartışılmaya açılır. Eğitilen kişiler kararları nasıl aldığını bir yöntem izlediğini açıklar. Bu şekilde bütün eğitilenlerin karar alma çözümleme gibi yeteneklerinin geliştirilmesi olanak sağlanır (Sabuncuoğlu, 2000).

F. EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tüm örgütsel faaliyetler gibi eğitim de enerji, zaman ve para gerektirir. İçsel teşvik, planlama iş görenlerin gelişimine yol açan önemli bir yatırımdır. Uzun yıllar kariyer hedefine, gelişimine ve işgörenlerin iş tatminine katkıda bulunarak çalışanlara yapılan yatırım hem verimlilik hem de emektir (Bowes, 2008).

Bu sebeple devamlı olarak eğitim ve gelişim faaliyetlerinin değerlendirilmesi gerekir. Eğitimin ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi eğitimin, katılımcının performansına ve tutumuna etkisi de değerlendirilmesi anlamına gelir (Topno, 2012, s. 16-22).

Eğitim ve geliştirmenin değerlendirilmesi, eğitim programlarının en önemli unsurlarından birisidir genellikle kaliteli eğitim ve geliştirme faaliyetleri eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesiyle başlar ve uygulanan eğitimin değerlendirilmesiyle biter (Gopal, 2009, s. 85). Eğitimin değerlendirilmesi, katılımcıların öğrendiklerini çalıştığı kurumda ya da düzenli devam eden süreçlerde uygulayabilmelerini sağlar (Nagar, 2009, s. 86-90).

Eğitimin değerlendirilmesi temel amaçları şu şekilde sıralanmıştır.

1. Eğitim etkinliğinin hedefleri karşılayıp karşılamadığını belirlemek.
2. Eğitim etkinliğinin maliyetlerinin adaletli olup olmadığını belirlemek.
3. İleride ki programlara kimlerin katılıp katılmayacağını belirlemek.
4. Katılımcıların hangisinin programlardan en fazla ya da en az kazandığını tespit etmek.
5. İleride ki programların daha verimli, etkili bir şekilde geliştirmek ve sunmak için pratik sistemin kazanılması için.
6. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin politika kılavuzlarına ve belgelerine uyum sağlamak.
7. Öğrenme aktarım kapsamını yeni katılan kişilerin işine ne denli etki ettiğini kontrol etmek.

8. Eğitim etkinliğinin, faaliyetlere katılan kişilerin gereksinimlerine uygun olup olmadığını tespit etmek.

Tablo 1. Eğitim etkinliğini Değerlendirilmesinde Kullanılan Modeller

GIPP (Galvin, 1993	İçerik, Girdi, Süreç, Ürün
CIRO (Warr ve diğ., 1970)	İçerik, Girdi, Tepki ve Çıktı
Brinkerhoff(1987)	Amaçların Belirlenmesi, Programın Dizayn Edilmesi, Programın Uygulanması, Erken Değerlendirme, Orta Dönem Değerlendirilmesi, Etki ve Değer
Systems Approach (Bushnell, 1990)	4'lü uygulama: Girdi, Süreç, Çıktı ve Sonuçları
Kraiger, Ford ve Salas (1993)	Öğrenme 3 kategoride gerçekleşir (bilişsel, yetenek bazlı ve etkin).Her aşamanın kendine ait değerlendirme modeli olması gerektiğini önerirler
Kaufman and Keller, (1994)	5 Aşama: Tepki ve Etkinleştirme, Elde Etme, Uygulama, Örgütsel Sonuçlar ve Sosyal Sonuçlar
Holton (1996)	Beş kategorinin değerlendirilmesi: İkincil Etkiler, Motivasyon Faktörleri, Çevresel Faktörler, Sonuçlar, Yetenek Elementleri
Phillips (1996)	Tepkinin değerlendirilmesi, öğrenmenin değerlendirilmesi, öğrenilenlerin işte uygulanmasının değerlendirilmesi, iş sonuçlarının ve finansal sonuçların değerlendirilmesi

Kaynakça. Desimone ve diğ.(2003)

1. Kirkpatrick Modeli

Eğitim etkinliğinin sonuçlarını farklı aşamalarda ve örgütsel sonuçları ayrı bir aşamada değerlendirdiği için fark yaratmış ve ilgi çekmiş bir modeldir. 1960'larda ortaya çıkmasına rağmen günümüzde kabul görüp uygulanmaktadır. Kirkpatrick değerlendirme dört aşamada ele alır. Tepki, öğrenme, davranış ve sonuç şeklindedir (Kirkpatrick, 1994).

Tepkiler: Modelin bu aşamasında eğitim etkinliğine katılan kişilerin eğitime karşı tutumları ölçülmektedir. Bu aşamada eğitime katılan kişilerin uygulanan eğitimi beğenip beğenmedikleri değerlendirilir.

Öğrenme: Modelin ikinci aşaması olan öğrenme de eğitim etkinliği uygulanan kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında ki değişimler değerlendirilir. Yapılan testler ile eğitime katılanların eğitimden kazandığı bilgileri ölçülür.

Davranış: Eğitim etkinliği uygulanan kişilerin işlerine geri döndük den sonra eğitimden elde ettiği bilgileri iş esnasında davranışlarına ne kadar yansıttıkları değerlendirilir. Davranışlarda ki değişim eğitim uygulandıktan sonra ve belli aralıklarla gözlem ya da anket teknikleriyle ölçülür.

Sonuç: Modelin son aşaması olan sonuç kısmında eğitim faaliyetlerinin örgütsel düzeyde sonuçlara etkisinin değerlendirildiği kısımdır. Bu değişkenler kalite, verimlilik, maliyet, işgücü değişim oranı, iş kazası oranı, satışlar vb değişkenlerdir (Eroğlu, 2006, s. 111-133).

2. CIPP Modeli

CIPP modeli Daniel L. Stufflebeam tarafından 1983 de geliştirilmiştir. Bu model değerlendirmeye dört aşamada ele alır durum, girdi, süreç ve ürün değerlendirmesi. Bu modelin en önemli amacı programın işleyişini olumlu yönde etki etmek olduğu görüşüne dayanılır (Topno, 2012).

Durum değerlendirilmesi: Eğitim ihtiyacının belirlenip değerlendirilmesi ve bu doğrultuda hedeflerin sistemli bir şekilde oluşturulmasını içerir.

Girdi değerlendirilmesi: Uygulanacak programın istenilen içeriğinin incelenmesi içerir. Stratejilerin, faaliyetlerin, ihtiyaçlarının ölçülmesi ve içeriğin değerlendirilmesi anında önceden belirlenen hedefler ve bu hedefleri ne ölçüde içerip desteklediğini değerlendirmek iççin geliştirilmiştir.

Süreç değerlendirilmesi: Kurum tarafında oluşturulan eğitim planının sürekli bir şekilde değerlendirilmesi programın sistematik bir şekilde takip edilmesine denir.

Ürün değerlendirilmesi: Eğitim etkinliğinin hedeflerine ulaşmasının ölçülmesi ve yorumlanmasına denir.

3. CİRO Modeli

CIRO modeli dört aşamadan oluşmaktadır içerik, girdi, tepki ve çıktılar. Bu modelin temel gücü eğitim hedeflerini ve girdilerinin dikkat edilmesidir.

İçerik değerlendirilmesi: Eğitim ihtiyacının doğru belirlenmesi ve kurumun kültürü ve iklimi ile alakalı hedeflerin belirlenmesini içerir.

Girdilerin değerlendirilmesi: Eğitim etkinliğinin şekli ve sunumu ile alakalıdır.

Tepki değerlendirilmesi: Eğitim etkinliğinin den sonra verilen eğitimin kalitesi hakkında bilgi edinmeye ve kullanmayı içerir.

Sonuç değerlendirilmesi: Eğitim etkinliğinden kazanılan başarıya odaklanır ve üç şekilde değerlendirilir. Acil değerlendirme, ara değerlendirme ve nihai değerlendirme. Acil değerlendirme eğitim uygulanan kişinin işe dönemden önce bilgi ve beceri değişikliklerini ölçmeyi hedefler. Ara değerlendirme uygulanan eğitimin iş performansına ve öğrenmenin kuruma nasıl geri döndüğünü ölçmeye hedefler. Nihai değerlendirme ise uygulanan eğitimin genel sonuçlarına ilgili bireysel ya da kurumsal performansın üzerindeki etkisini değerlendirmeyi hedefler (Topno, 2012).

4. Kaufman Modeli

Kaufman ve Keller gelenekselleşen dört aşamalı modellerin daha geniş çerçevede ela alınıp geliştirerek yeni bir model ortaya koyarlar. Bir organizasyonun ortaya koydukları şeyler organizasyonun içinde ve dışında değer katmalıdır. Gelenekselleşen dört aşamalı modeller organizasyonların tüm sorunlarına cevap veremediği için bir ekleme yapıldı Kirkpatrick modeli dört aşamada eğitim değerlendirmesi yapıyordu fakat toplumsal maliyet ve sonuçları değerlendiremiyordu. Bu model ile yatırımların sosyal dönüşleri de ölçüle bilir hale gelmektedir (Kaufman, Keller, & Watkins, 1996).

Tablo 2. Kaufman'ın 5 Düzeyli Eğitim Değerlendirme Modeli

Aşama	Değerlendirme	Amaç
1a	Olanak Sağlamak	Finansal, fiziksel ve insan kaynağı girdilerinin elde edebilirliği ve kalitesi
1a	Tepki	Kullanılan yöntemlerin, araçların ve süreçlerin kabul edilebilirliği ve etkinliği
2	Elde Etme, Alma	Bireysel ve küçük grupların becerikliliği ve üstünlükleri
3	Uygulama	İşletme içinde bireysel ve küçük grupların kullanımı becerikliliği
4	İşletme Çıktıları	İşletme katkılarının çıktıları ve sonuçları
5	Toplumsal Çıktılar	Toplumun ve müşterilerin cevabı, sonuçları ve çıktıları

Kaynakça. Eroğlu, 2006.

5. ROI Modeli

Yaklaşık son on yıldır eğitim uzmanları, eğitim faaliyetlerinin finansal bakımdan iş dünyasına nasıl katkıda bulunduğu konusundaki kanıtlarını sunmakla sorumludur (Philips, 1996) eğitimden yararlanılan yatırımın getirisini (ROI) HESAPLAMAK İÇİN Kirkpatrick'in dört seviyeli değerlendirme modeline bir başka aşamanın eklenmesini önerdi James ve Roffle'ye (2000) göre Philips'in beş aşamalı değerlendirme modeli eğitimin değerini parasal değere çevirir bu da ROI'yı ele alır Philips öne sürdüğü model çerçevesi, eğiticilere hem insan performansından hemde ticari sonuç perspektiflerinden ROI yi ortaya koymak için mantıklı bir çerçeve sunmaktadır (Topno, 2012).

ROI eğitim parasal getirilerinin eğitim masraflarıyla karşılaştırılması anlamına gelir. Eğitim maliyetlerin direk ya da dolaylı bir şekilde olabilir. Doğrudan yani direk maliyetler katılımcılar, eğitmenler ve program için kullanılan materyaller, malzemeleri tasarlayan çalışanların dahil olmak üzere eğitimde yer alan kişilerin maaşlarını içerir. Dolaylı masraflar eğitimin faaliyetinin tasarımı geliştirilmesi ya da sunumu ile doğrudan ilgili değildir genel ofis malzemeleri, tesisler, malzeme gibi masraflar dahildir. Programa doğrudan fatura edilmeyen seyahat ve masraflar eğitim birimi yöneticileri ve herhangi bir programla ilgili olmayan personel maaşları idari personel ve personel maaşları dahil edilir. Eğitim maliyetlerini değerlendirmek için genel strateji maliyeti ve fayda göstergelerini parasal olarak ölçmek ve daha sonra karşılaştırmaktır (Kumpikaite, 2007, s. 29-36).

III. EĞİTİMİN PERFORMANS İLİŞKİSİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Kurumların eğitim ve geliştirmedeki hedef çıktıları olan performans, bireysel ve örgütsel performans şeklinde ele alınıp analiz edilir. Bu değerlendirmeler bir sonraki yılın eğitim ihtiyaç planını oluşturmak içinde destekleyici olur.

A. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE KAVRAMLAR

Performans değerlendirme 1800'lü yılların sonunda kişilerin zihinsel ve fiziksel özelliklerinin, davranışlarını, tutumlarını ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı.

Türkiye de ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik fabrikalarında, sonrasında ise Sümerbank Makine Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kurumlarında ve 1960'lı yılların sonuna doğru özel sektör kuruluşlarında uygulanmaya

başlanmıştır. Performans, belirlenen hedefe ulaşmak için önceden planlanmış faaliyetlerin sonucu olarak elde edilen çıktıyı sayısal olarak tanımlayan kavramdır. Kişinin, ya da kurumun hedeflerine yönelik ulaşabildikleri seviyenin sayısal ve nitel bir sonuç göstergesidir (Öztürk S. , 2009).

Performans, kurumların kendilerine göre belirlediği görev ve stratejilere göre değişiklik göstere bilir. Performans hedeflere ulaşmada çıktıların sayısal ölçümü, hedeflere ne seviyede ulaşıldığı ve amaçlanan etkinliğin verimliliği anlamına gelir. Bu sebeple kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve karlılığı performans göstergelerinin bir parçasıdır (Ağca & Tunçer, 2006, s. 175-176).

Yöneticiler işgörenlerin performansını objektif bir şekilde değerlendirmelidir ayrıca sadece kendi teşebbüslerini değil işgörenlerinde kurumla alakalı süreçlere dahil ederek ve süreç sonunda ulaştığı sonuçları işgören ile paylaşmalıdır. Şirketler için kesin denile bilecek bir performans sistemi belirlemek zordur. Değişik sistemler, şirketler için farklı şekilde tanımlanabilir. Performans tanımını farklı boyutla etki eden birçok faktör mevcuttur bu yüzden en genel tanımıyla performans; görevi etkili biçimde yerine getirmek olarak tanımlanabilir. İşgörenin performansı, kişisel özelliklerini ve uygun görülen sınırlar içindeki yeteneklerini uygulayarak belirli zamanda üretilen hizmet, ürün ya da iş sonucudur. Bu sonuç işin yerine getirilme seviyesi olarak da algılanır. İşgörenlerin başarısı görevlerini yerine getirmek için harcanan çabalar olarak tanımlanır (Ağca & Tunçer, 2006, s. 175-176).

Performans değerlendirmesi, kişinin ve kuruluşun belirli süre boyunca belirli hedefler için performans analizine değerlendirmesine ve değerlendirmeye imkan sağlayan bir sistemin adıdır. Değerlendirme sureci resmi ya da gayri resmi şekilde yapılabilir. Performans değerlendirmesi, hedefleri, geribildirimleri, bireysel güçlü ve zayıf yönleri, bireysel performans belirlenmesi, eğitim ihtiyaç belirlenmesi, örgütsel eğitim ihtiyaç belirlenmesi konularını da ele alır. Performans değerlendirmesi yılda bir kere ya da birkaç kere yapılabilir. Kurum içinde değerlendirme dönemlerine karar verilirken kaynak olanakları, kurumun hedefleri ve stratejileri doğrultusunda belirleme yapılır.

İnsan kaynaklarının temel amaçlarından biri de çalışanların performanslarını değerlendirmek, geliştirmek ve yönetmektir. Bu hedefle insan kaynakları çeşitli bir şekilde faaliyetler geliştirir. İşgörenlerin performansı insan kaynaklarının sürekli

kullandığı ölçüt değerlendirme faaliyeti ile tespit edilir. Bu değerlendirmeleri gerçekleştirmek ve ilerlemeleri göre bilmek için altı ayda bir her iki tarafında katıldığı performans toplantıları yapılmalıdır. Toplantılarda bir önceki toplantının kararları incelenmeli gelinen aşamalar değerlendirilmeli ve görevler ile birlikte performans kararları bir sonraki döneme göre hedefler belirlenmelidir. Görüşmelerin tarafları alınan kararları uygulanıp hedeflere ulaşıla bilmesi için sorumluluklarını üstlenmeyi de kabul etmelidir (Fındıkçı, 1999, s. 54-56).

Performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için uygulayıcıların istekli olması gereklidir. Uygulanacak yöntemin seçimi tümüyle hedef odaklı oluşturulacak gruplar ve uygulanacak faaliyetlerin daha sağlıklı bir hale getirilmesi ölçüm sisteminin başarılı olmasını sağlayacaktır (Ege, Topaloğlu, & Karakozak, 2015, s. 109-126).

Kurumlar için uygun bir sistem yoksa performans değerlendirmesi yapılmıyorsa beklenen hedeflere ulaşılması mümkün olmayacaktır. Kurum için iyi bir performans değerlendirmesi uygulanırsa olumlu sonuçlar çıkacağı gibi kötü bir uygulama uygulandığı takdirde ise olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır.

B. PERFORMASN DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Kurumlarda ki organizasyonlar içerisinde performans değerlendirme uygulanmasının önemine bireysel ve yönetsel olmak üzere iki şekilde değerlendirmek mümkündür. Kurumda ki performans işgörene ait olan değerlendirme sonuçlarının anlaşılmasıyla elde edildiği için önemlidir. Performans değerlendirme çıktıları iş görenin kendini tanımasına imkân tanıyacağı için yetenek, beceri, kapasite, eksikliklerini ve başarılarını görmek fırsatları olacaktır. Bu şekilde ihtiyaçlarını belirleyip karşılayacaklardır. İşgörenler yöneticileriyle iletişim haline geçerek görüş ve düşüncelerini daha kolay bir şekilde ifade etme imkânı bulacaklardır bununla beraber yöneticiler personellerini tanıyacak objektif görüşlere sahip olup iş konusunda motive edici tutumlar gerçekleştirip işgörene de yansıtmış olacaklardır. Performans değerlendirme işgörenlerin ve yöneticilerin, ihtiyaçlarını karşılayan eğitimin tespit edilip uygulanmasına imkân tanır ayrıca işgörenlerin kariyer hedeflerinde atacağı adımlara önemli katkılar sağlayacaktır (Öztürk S. , 2009, s. 16-17).

Günümüz iş dünyasında bilişim teknolojilerinin yaygınlaşarak kullanılması performans değerlendirme fonksiyonunun daha değer kazanarak uygulanmasına yol açmıştır. Performans değerleme faaliyetlerinden çıkan ölçümler bilgisayardan izlenerek, performans standartları, hedef ortalama, değerleme sonuçları elektronik ortamda depolama imkânı sağlar. Performans değerlendirme işgörenler için psikolojik bir ihtiyaç ayrıca kurumsal açıdan motive edici bir gereksinimdir. Performans değerlendirmenin amaçlarından biride işgörenin emeği hakkında bilgi vermektir. Elde edilen bilgiler işgörenler ve örgütlerin gelişimine katkı sağlar. Performans değerlendirmesiyle bireysel ve kurumsal eğitim ihtiyaçları belirlenir bununla beraber aynı yapıda ki algı farklılıkları giderile bilir. Performans değerlendirme sayesinde organizasyon içinde ücret yönetimi, iş planlaması, ödül, ceza ve eğitim geliştirme gibi fonksiyonlarda yardımcı unsur olur.

C. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMACI

Performans değerlendirmesi yapılırken işgören her açıdan incelenir mesleki açıdan eksikleri tespit edilir, artıları da göz önünde bulundurulur. Bu şekilde işgörenin eksikliğinin giderilmesi ve başarılı vakalar verilmesi hedeflenir. Bu işlemde önemli olan başarısızlık ya da hataları yüzünden iş görenin cezalandırılması değil, başarı ile ödüllendirilerek motivasyonunu yükseltmek ve çalışmaya teşvik etmektir. Bu uygulama şekliyle işgören kendini işe ve kuruma daha bağlı hissedecektir ve kendisini daha iyi tanıyacaktır. (Ünver, 2005, s. 48-51).

Kurumların performans değerlendirmeden gerçek beklentileri, iş görenler için yapılan analizlerde, iş üzerinde önemli etkiler taşır. Analiz kurumun geleceğinin vizyonuna ve hedeflerinin geliştirilmesine pozitif yönde katkıda bulunmaktadır (Önelge, 2007).

Performans değerlendirme fonksiyonunun amacı genel bir tanımla ifade edecek olursak, iş performansı hakkında bilgi edinmek ve iş analizlerinde şekillenen iş tanımları ve standartlarında iş görenlere ne derece olumlu erişildiğine ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Yapılan bu değerlendirmelerden elde edilen bilgiler ücret yönetimi, ikramiye, yan haklar, eğitim vs. belirlemede yardımcı olur. Performans değerlendirme zorlayıcı bir süreçtir, örgütün ve işgörenin verimliliği için bu işlemi yerine getirmek zorunluluktur. Bir kurum sağlıklı bir performans değerlendirme sistemi bulunmaması

durumunda, ücretler, terfiler, ödüller vs. gibi kurumu ilgilendiren konularda sağlıklı kararlar verilemez ve kurum olumsuz etkilenir. Performans değerlendirme işgörenin performansını, güçlü ve zayıf yönlerini göz önüne alarak dikkatli bir şekilde yapılmalıdır. Bu nedenle işgörenin güçlü yönlerini geliştirmeye zayıf yönlerini ise güçlendirmeye imkân tanıyacaktır.

Performans değerlendirmenin amaçlarını aşağıdaki maddelerle sıralıya biliriz;

- İşgören performansını doğru ve sağlıklı bir şekilde ölçmek,
- Ücret derecelerini belirlemek,
- Terfileri belirlemek, başarıları ödüllendirmek,
- Çalışanın verimli ya da verimsiz çalıştığını tespit etmek ve verimsiz ise iyileştirmek,
- İşgören eğitim ihtiyacını belirlemek,
- İşgören yeteneklerini farkında olmak,
- Bireysel ve örgütsel performans artmasını sağlamak,

Performans değerlendirme özetle iş gören performanslarını ölçmek ve bu sayede iş görenin ve kurumun performansını iyileştirmektir.

D. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Performans değerlendirme çıktıları işgörenlerin çeşitli kararlarını vermek için kullanılır. İşgören performansını değerlendirmeden işgörene tarafından kullanılan, standartlar performans değerlendirmede sistemin etkililiğini gösteren önemli fonksiyonlarından biridir. Bu sebeple standartlar dinamik, gerçekçi ve kurum hedefleriyle örtüşen bir şekilde olmalıdır. Değerlendirme süreçleri başlamadan hemen önce işgören bu standartlardan haberdar olmalıdır. Ayrıca bu standartlar oluşturulurken işgörenlerin katılması standartların daha iyi anlaşılmasına imkân sağlar. (Toptop, Aykaç, & Yayma, 2017, s. 56-58).

Standartların belirlenmesi yönetim ve işgörenler için önemlidir. İş görenler, başarı seviyesinin tahmin etme, eksikleri görme ve bu şekilde performanslarını geliştirme becerisine sahiptir. Yönetim işgörenlerinin yeteneklerini öğrenme ve uygulanan tekniğin geçerliliğini görme imkânı bulmaktadır. Performans standartlarının anlaşılması kolay olmalı ayrıca objektif bir şekilde olmalıdır. Yöneticinin işgörenin çalışma performansı hakkında fikir birliğine varması, çalışanın performansı için seviyeler üzerinde belli bir

görüş birliği olması ve işgörenlerin performansını bu standartlar üzerinden değerlendirmesi gerekir (Hot, 2017, s. 62).

Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Tüm beşeri uygulamalarda olabileceği gibi performans değerlendirme sistemin de insanı temel aldığı için uygulamalarda hata yapılması kaçınılmazdır. Tamamıyla tatmin edici bütün soruları cevaplayan hatasız bir sistem oluşturup uygulama, imkânsızdır. Performans değerlendirme sistemi sürecinde yapılan iş, yönetici ve uygulanan sistem nedeniyle meydana gelen hataların uygulanan sistemin verimliliği sonucunda olumsuz katkı yapacağı açıktır. Oluşan hatalar değerlendirme araçları ve yöneticilerin bilmediği nitelikler, yöneticilerin uygulanan sistem hakkında bilgi edinememesi, ayrıca sistem eksikliği farkların bulunmaması gibi hatalardan kaynaklanmaktadır. Sistemde hataları şu şekilde sıralıya biliriz. Esneklik, hoşgörü, katılık, merkezi eğilim vs. uygulamada bu hatalardan kaçınmak gerekmektedir.

E. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRESİ

Kurumlar performans değerlendirme sistemin için farklı, farklı yöntemler uygulamaktadırlar. Bu sistemler genellikle tanımı şu şekildedir kurumlarda belirli bir zamanda, işgörenlerin başarısı, performansı ve tutumlarının değerlendirildiği bir süreçtir. Kurumlarda performans değerlendirmesi yapabilmek için öncelikle performans değerlendirmesinin kriterlerini belirlemek gerekmektedir. İşgörenin değerlendirme yapan kişinin konumunu, organizasyonu tanımlama, olabilecek önyargıdan feragat etmeme, objektif şekilde değerlendirme ve gözlemleme yetkinliklerine sahip olarak değerlendirmeleri gerekmektedir.

Güncel olarak uygulanan oluşturulmuş bir sistemin sürdürülebilmesi kolay değildir bir sistem hazırlayıp kurabilmek için zaman ve ön hazırlık gerekir. Performans değerlendirmesini kimin uygulayacağı hangi sıklıkla ne zamanlar uygulanacağı ve en önemlisi hangi performans değerlendirme sisteminin seçileceği açıkça belirtilmedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 162).

Sürekli bir şekilde araştırma yapılarak hedef ve sonuçlara göre kararlar verilmelidir. İşgörenler ve birimler hakkında kazanılan bilgiler hedef belirlenmesi için

başlangıç noktasıdır belirlenen hedefler uzun vadeli ve reel olmalıdır (Süngü, 2004, s. 48).

Kurumlarda performans değerlendirme sisteminin oluşmasında ilk atılacak adım kriterlerin belirlenmesidir doğru seçilmiş kriter, değerlendirme sistemi ile kazanılan bilgilerin gerçekçi olmasını destekleyici bir etki gösterecektir. Bu kriterler, performans değerlendirme sisteminde kullanılan ölçütler olarak tanımlanır kullanılan ölçütler işin gerektirdiği nitelikleri ve yeterlilikleri olduğu gibi ayrıca işgörenlerin kendi performansını ölçmek için uyguladıkları önceden belirledikleri hedeflerde olabilir. Performans değerlendirme sisteminin kriterlerinin belirlenmesi değerlendirme yapılırken tarafsız ve bağımsız olmayı hedeflemektedir. Performans değerlendirme kriterleri, değerlendirmeden çıkan sonuçları karşılaştırıp sonuçlar hakkında karar vermek için zemin oluşturmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003).

Performans değerlendirme hedefleri belirlendikten sonra işgörenler görevlerini uygulamak için onlardan ne bekleneceğini farkında olmalıdır. İşgörenlere hedeflenen ve uygun kaynaklara ulaşıldığında kendilerinden kurumun neler beklediğini farkına varmaları daha kolay olacaktır. Gerçekleşen durum ve hedeflenen durum oluşturulup uygulanan performans değerlendirmeye göre karşılaştırılır. Bu uygulama ile karşılaştırma yapılır ve işgörenlerin belirlenen hedefleri ne kadar karşıladığı ve eksiklikleri neler olduğu tespit edilir. Önceden hedeflerin belirlenmesi kurum ve ticari sorumluluklarında belirlenmesini sağlar ayrıca işgörenlerin kişisel hedeflerine ulaşmasını sağlar. Ayrıca hedef belirlemesi için en çok kullanılan uygulama amaçlar doğrultusunda yöntemidir (Helvacı, 2002, s. 155-169).

Performans değerlendirme standartları oluşturulurken başarı sağlanması için aşağıdaki kavramlar ele alınmıştır.

Özgüllük: Kurumlar iş görenlerinden beklentilerini net olarak bilir.

Ölçüle bilirlik: Performans değerlendirme ölçümlerinde sayısal şekilde olduğunda ölçüm yapılması zor olacaktır buna keza ölçüm nicel bir şekilde yapılırsa ölçüm daha kolay bir şekilde yapılacaktır.

Gerçek: Oluşturulan standartlar ve hedefler ulaşılamayacak düzeyde olursa işgörenlerin motivasyonu azaları ve gönülsüz bir şekilde performans sergilerler. Bu yüzden belirlenecek standartlar ve hedefler gerçekçi bir şekilde belirlenmelidir.

Performans değerlendirme yönetimi süreci aşağıdaki maddeler halinde yapılabilir;

- Ölçülebilir şekilde standartlar belirlenir ve planlanır,
- Performanslar izlenir,
- İşgören ile sürekli şekilde iletişimde olunur,
- Belirlenen hedefle performanslar karşılaştırılır, sonuçlar değerlendirilir ve işgörene geri bildirim yapılır;
- Performans sonuçları insan kaynakları fonksiyonlarını da etkiler terfi, prim vs. gibi alanlar içinde temel oluşturur.

Değerlendirme Aşamalarının Belirlenmesi

Bu aşamalar başarılı bir değerlendirme süreci hakkında bilgi vermeyi içerir. Başarılı bir değerlendirme kurumların yapısına iş görenin potansiyeline göre farklılıklar gösterebilir. Bununla beraber işgörenler için bilgide verebilir. Performans değerlendirme genellikle yılda bir kez yapılmaktadır fakat yılda iki ya da daha fazla da uygulanabilir. Kurum içinde değerlendirme zamanına karar verilirken kurumun hedeflerine ve stratejilerine göre belirlemek yapmak gerekmektedir. Kurumlar, genellikle altı aylık dönemlerde değerlendirmeyi uygulamaya sokarlar.

İşgörenlerin performans değerlendirmesi çok zordur ve fazlaca vakit almaktadır. Performans değerlendirmeler sıklıkla yapılırsa etkili olduğu söylenemediği gibi etkisini de azalmaya başlıya bilir. Bununla beraber sürekli bir şekilde değerlendirme uygulanırsa kurum içinde işler aksıya bilir (Hot, 2017, s. 71).

F. EĞİTİM PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Eğitim kişilerin gelişiminde niteliği artırmayı sağlayan en önemli araçtır. Eğitim, belirlenen hedeflere varabilmek için iş görenin tutum ve davranışlarını pozitif yönde değişiklik yapma süreci içindir (Gül H. , 2000, s. 7).

Bilgi kazanmanın altında örgütlerde ki eğitim, iş başı yaptırılan çalışanın işi etkili ve yararlı bir şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken becerilerin kazandırılmasıdır. Eğitim kişisel ve örgütsel olarak ele alına bilir. Eğitim bireysel açıdan bakıldığında hedeflerin gerçekleştirmek için işgörenlerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını olumlu yönde geliştirme unsurudur. Örgüt eğitimi mevcut ve hedeflenen başarıyı daha etkin ve verimli bir şekilde geliştirme unsuru olarak yorumlanır (Yüksel, 2004).

Nitelikli eğitimde kendi alanında üst düzey seviyede rekabet edebilme becerisine kazanmış kişilerin yetiştirilmesi, bilgi üretilmesi eğitim veren birimlerin elinde bulunan

olanaklarını en iyi şekilde yararlanmasıyla sağlanabilir. Başka bir yorumla eğitilen kişinin becerilerini geliştirme, akıl yürütme fonksiyonunu kazandıran eğitime nitelikli eğitim denir. Artık eskisi gibi günümüz işletmelerinde eğitim boşa bütçe harcanan getirisi olmayan bir fonksiyon olarak bakılmıyor. İş dünyasında var olmak mevcudu korumak eğitim ve gelişim faaliyetini aktif bir şekilde harekete geçirme yoluyla mümkün olduğu fark edilmiştir. Kurumlardaki eğitim faaliyetleri sadece kişilerin değil örgütünde yararına olacaktır. Uygulanan eğitimler kendine güven, iletişim yeteneği arttırırken bununla beraber performansa da olumlu yönde etki eder. Eğitimler iş görenlerin karar alma süreçlerine ve sorumluluk etki alanlarındaki sorunla çözmelerinde katkı sağlar. Eğitimleri güncel ve sürekli bir şekilde uygulayan kurumlar iş günüce artış elde ederler. Eğitim sayesinde performans yükseltilmesi, maliyet azaltılması gibi kazanımlar elde ederler (Geylan, 2002, s. 29).

Eğitim kurumları sundukları hizmetin özelliklerini tanımlayıp gelişmenin yollarını belirleme açısından önem arz etmektedir. Sunulan eğitim hizmetinin gelişimi süreçlerin detaylı bir şekilde uygulanması sonucunda kazanılır. Ödül, ceza ya da tehdit gibi harici motive edici unsurları kullanarak da performans önlemlerini geliştire biliriz, öğrenme konusunda ki istek ve kararlılık sadece dış faktörler kalktığı zaman azalacaktır. Eğitim görecek kişinin sürekli istekli bir şekilde eğitim görebilmesi için eğlenceli bir eğitim yolu tercih edilmelidir. Öğrenmek için ciddi bir çalışa gerekir fakat eğitimi eğlenceli halde uygulanması bu zorluğu hafifletip daha cazip hale getirecektir. (Özdemir, 2002).

1. Eğitim ve Performans ilişkisinin İrdelenmesi

Bu zamana kadar yapılan araştırmalarda eğitim ile performans arasında güçlü bir bağ olduğu ortaya konmuştur. Mesleki eğitim ve iş performans ilişkisini ele alıp inceleyen birçok araştırma olmasına rağmen; stajyerlerin özelliklerinin eğitim sürecini ve iş performansındaki artış ve azalışı nasıl etki ettiği ile ilişkili fazla araştırma bulunmamaktadır. Performans değerlendir hedefiyle birçok çeşit yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan en çok bilinen ve uygulanan klasik yöntemdir. Bazıları ise sorunları pratik şekilde çözmek için kullanılan modern yöntemlerdir (Hot, 2017, s. 40).

Eğitim ile işgörenin performans artışı arasında direk oluşan bir süreç vardır. Uygulanan eğitimler işgörenin mesleki bilgisini, iş doyumunu, özgüvenini, yetenek ve becerilerini geliştirmesinde yardımcı olduğu için doğrudan performansına da olumlu

yönde katkı yapmaktadır. Guest ve Purcell'e göre eğitim ve geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları birimlerinin en önemli unsurlarında birisidir. Uygulanan bu eğitimler iş görenlerin yetenek ve becerilerini arttırır bununla pareler bir şekilde iş görenin performansı da artar. Eğitim ve geliştirme etkisiyle artan iş görene performansı kurumunda üst seviyede performans göstermesine etki eder. Eğitim işgörenlerin karşılanmamış ihtiyaçlarını tespit etmenin tek yoludur bu sayede işgörenlerin yetenek ve becerilerini istenilen seviyeye taşınır ve kurumun hedeflerin ulaşılmasında etki edilmiş olur (Öner, 1999).

Geroy ve Wright'A göre işgörenin sahip olduğu yetkinlikler uygulanan iyi bir eğitimle gelişir, eğitim iş görenlerin performansını arttırır ayrıca işlerini daha verimli yapmalarına etki eder ve bilgi, beceri ve davranışlarını olumlu yönde etki eder bu etkileşim zamanla kurumunda performansını yükseltir. Eğitim sayesinde çalışanın önceden kazanmış olduğu ehliyetler de gelişir ve işine daha etkili yapmasını sağlar ayrıca kurumun rekabetçi iş dünyasında sürekliliğinin, önceden belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını sağlar. Bununla beraber işgörenin performansı örgüt kültürü, performans değerlendirme sistemi, şirket politikaları vs. gibi çevresel faktörlerde performansa etki eder. Kurumlarda bu etkenler mevcut ise işgörenin performansın tutum ve davranışlarında olumsuz bir yönde etki eder. Uygulanan eğitimi etkinliğini arttırmak işgörene üzerinde olumlu bir etki oluşturmak için kurumların bu unsurları göz önüne almaları gerekir. Eisenber'in göre işgörenler kurumun kendilerine bağlı olduğunu bildiklerinde örgüte daha fazla benimseyip daha üst düzel performans sergilerler (Kestane, 2001, s. 36-48).

Bartle'ın açıklamasıyla, etkili uygulanan eğitim ile işgören performansı arasında olumlu ilişki vardır. Etki uygulanan eğitim sürecinde yöneticiler sorumluluk almakta, eğitime olumsuz yönde etki edecek faktörleri belirleyip bu faktörleri işgörene üzerinde kaldırmak eğitimi daha etkin kılmak için önlemler alırlar. Eğitim bireysel ve örgütsel performansı olumlu etki ettiği için iş görenlerin kuruma bağlılığı da artar. Kurumların uyguladıkları eğitimlerin işgörenlerin davranışlarına etki edip etmeyeceği hakkında çok fazla bir araştırma yapılmamıştır. Lang a göre eğitim kurumsal bağlılığı arttıran bir etkendir. Nolan ve Gartner iş görenlerin bağlılığının bazı insan kaynakları çalışmalarından da kaynaklandığı belirtmişlerdir bu uygulamalar kariyer ve eğitim olanaklardır. Smith ve Meyer örgütsel bağlılık ve insan kaynakları arasındaki ilişkiyi

incelemişlerdir, verimli çalışan performansını sebeplerini de belirlemişlerdir. Obisi, eğitim, bilgisi, becerisi ve davranışı düzenli bir şekilde yükseltme sürecinin kurumdaki işgörenlerin performansını yükselttiğini, eğitim programının ihtiyaç ve hedeflerinin iş görenlere eğitim uygulanmadan önce belirlenmesi gerektiğini belirtmektedir (Bilgin, Akaya, & Koyuncu, 2007).

Clothier ve Scott eğitimin organizasyonların iyi bir fonksiyonu olduğunu söylemektedir eğitim, işgörenlerin daha etkin çalışmasını sağlamaktadır. Eğitim iş görenlerin kurum içerisinde gelişimini ve değerine olumlu etki yapmaktadır. Bunun yanı sıra eğitim işgörenlerin kurumsal başarıya katkı sağlamasına yardımcı olur, tutum ve davranışlarını şekillendirir. Kurumlar işgörenlerin yükselen performansından daha fazla gelir kazanmaktadır. Etkili bir eğitim almış işgören kurum kaynaklarını daha verimli kullanacak ve israfı azaltacaktır. Çalışanlar etkili bir eğitim gördüklerinde kurum onlara üst düzeyde güven, sorumluluk ve yetki vermektedir (Bilgin, Akaya, & Koyuncu, 2007, s. 89).

2. Değerleme Sonuçlarının İrdelenmesi

Firmalar tarafından beklenilen performans seviyesine gelinmesinde kişilerin kazanımlarının artması, işgörenlerin ve insan kaynaklarının anlaşılmasına yönelik yeni bakış açısı gelmiştir. Bu açı kurumların bekledikleri öğe sayısı ve kalite seçimi, eğitim gibi modern sistemleri tamamıyla yerine getirme zorunda kalmıştır. Performans değerlendirmesinde meydana gelen bu yeni bakış açısının etkilerini görmek de mümkündür. Bu sebeple performans değerlendirme sadece kurumun iş gücü kapasitesini, stratejik planlamasını geliştirmesinde değil ayrıca işgören ve kurumun geliştirilmesin de de uygulanmaya başlanmıştır. Sorun eğitim uygulamalarının sürekli kurumsal beklentileri karşılayacak seviyede olmayacağıdır. İşin gerektirdiği bilgi, beceri bunu yapan kişinin iş görene karşı sahip olduğu bilgi ve yetenek arasında ki fark. Bu soruların cevabı, performans değerlendirme sonuçlarında olacaktır (Hot, 2017, s. 43).

3. Performans Değerlendirmesi Açısından Mesleki Eğitimin Önemi

Sürekli gelişen iş dünyasında var olmak ve sürdürülebilirlik sağlamak için kurumlar gelişen teknoloji ve güncel insan kaynakları yönetimini sürekli hareketli tutmalıdır bununla beraber eğitim seviyelerini de yüksek düzeyde tutmalıdır.

Kurumlarda uygulanan eğitimin temel amacı, ihtiyaç duyulan teknik yeterliliklerin sağlanmasını ve doğru karar vermesini sağlamaktır. Güncel teknoloji ve insan ilişkilerindeki farklılıklar bazen sıkıntıların yerinde çözümlenmesini gerektirir. İşgörenin doğru davranış ve tutumlarını göstermek suretiyle kendi kararlarına uyumlu olmalıdır. Uygulanan eğitim programı iş görenlerin davranış, tutum, yetenek ve becerilerini geliştirerek kurumun iş performansını yükselmesini hedeflenmektedir.

Örgüt açısından farklı seviyeleri nedeniyle, mesleki eğitim farklı şekillerde anlam ifade edebilir bu durum ayrıntılı bir şekilde ele alınıp incelenir ama tek şekilde programlanıp uygulanır. Tasarlanıp faaliyete geçirilen her mesleki eğitimin bir maliyeti vardır. Eğitim uygulamalarının sonunda elde edilen sonuç, işgörenlerin görev ve sorumluluklarını daha uygun bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olur. Firma çalışanlarıyla ilgili bir eğitim planlanması beraberinde birçok sorunu getirir, bu sebeple uygulanacak eğitim iyi bir şekilde hesaplanarak dizayn, edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Kurum tarafında uygulanan mesleki eğitimlerle, işgörenlerin yeni bilgi, beceri kazanımlarıyla kurum performans gerçekleştirilir. İşgörenler farklı yeteneklerini kurumsal hedeflere ulaşmaya doğru hareket ettirmek için eğitilmişlerdir. Eğitim performans ilişkisini ortaya koyan çeşitli mevcuttur. Örneğin bilgisini arttırmayı amaçlayan interaktif video eğitim şekli ile müşteri hizmetlerinde çalışan 35.000 kişi eğitilmiş ve sonrasında iş görenlerin performansı arttırmak ve kurumun kazanımlarını arttırmak hedeflenmiştir. Uygulanan bu eğitim şekli ile yapılan bilgi sınavlarında yüksek puan almış çalışan genellikle performans yönünden de kurumun en iyisi olarak görülmüştür (Sabuncuoğlu, 2000).

Kişilerin yetkinliklerinden gelen güvenleri performanslarını yükseltmesinde önemli unsurdur. Sebebi ise kişilerin çalışma koşullarına direnme ile alakalı daha üst düzey seviyede motive olmalarıdır. Bireysel anlayışa sahip işgörenler eğitim uygulamalarında daha etkili bunun nedeni kişisel tutum ve davranışlarını rahat bir şekilde kontrol edebilmeleridir.

Günümüz iş hayatında yapılan işlerin şekli de değişmiş daha esnek, dinamik bir hal almıştır. Yapılan işi dinamik tutabilmek için iş gören kişinin güncel olarak gelişen, kendisini yenileme imkânı veren konuları sürekli takip etmesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitimlerde planlı uygulanan eğitim deforme olmayı, bilgiyi güncel ve taze tutmayla başarıla bilinir. Bugünün iş hayatında personel seçimi, performans değerlendirilmesi,

ödül, terfi, eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonları uygulanmasında önceden belirlenmiş sınavlar yapılır.

Yapılan iş ile ilgili bilgi, beceri işi uygulamak için temel koşullardandır. İşgörenin yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmaması üst düzel performans göstermesinin önünde geçer. Bütün bu sonuçlar ile mesleki eğitim ve performans arasında güçlü bir ilişki mevcut olduğu net olarak görülmüştür. Bu sebeple potansiyelinin belirlemek için işgörenin mesleki eğitim seviyesi performans değerlendirme sürecinde göz önünde bulundurulmalıdır (Hot, 2017, s. 45).

Çalışan kişilik özelliği: Tanım olarak kişilik bireylerin yaşam şekli olarak ifade edilir. Bu tanımın içeriğinde kişilik, dostluk, bireyin kişisel ve zihinsel özellikleri de ifade edilecektir. Farklı bir yoruma göre ise kişiliği zihinsel ve fiziksel özelliklerinde ki farklılıklar yine kişinin davranış ve düşüncelerinin yansıması olarak ifade edilir. Bu tanımlara istinaden, işgörenin kişiliği yaptığı işe uygunsa performansına olumlu etki yapar aksi durumda işgörenin kişiliği yaptığı işe uygun değilse kaydı ve stres oluşturarak performansına olumsuz etki yapar. Motivasyon da iş görenin performansını etki eden faktörlerdendir. Motivasyon kişilik özelliklerini barındıran kişinin ihtiyaç ve beklentilerini bir göstergesidir (Hot, 2017, s. 46).

Kişinin performansına etki eden faktörlerden biri de inanç ve tutumlardır. İnançlar insan psikolojisinin temel unsurlarından biridir. İnsanlar inançlarıyla fikir ve düşüncelerini açıklayarak, etrafındaki kişi ya da olayları yorumlar ve yargılarlar. Tutumlar ise inançların dışa vurum şeklidir. Herhangi bir konuda ki tutum sadece inanç yargılarına dayandığı sürece devam eder. İnanç ve tutumlar insanların yaşamında önemli bir yere sahiptir. İnsanlar tutum ve inançları ile olayları anlama yorumlama, karar verme gibi olayları yerine getirirler. İnanç ve tutumlar iş hayatında da çalışırken davranışlarımızı etkileyen temel kavramlardandır.

Örgüt yapılarında işgören, kurumun beklentilerini, operasyon ve tutumları farklı şekilde karşılaştırır. Yaptığı bu karşılaştırma kişisel olarak memnuniyet aramasındır. Bu olay işgörenlerin eğitildiği, kişilik ve kültürel çevrenin sonucu şeklinde de yorumlana bilir. Yüksek düzeyde benlik duygusuna sahip işgörenler daha fazla yüksek başarı ihtiyacı hissederler. Yüksek ihtiyaç hisseden iş görenler kişisel normlara yönelir ve bağımsız olarak çalışmak isterler. Kişisel olarak tanınmak ve performansları hakkında geri

bildirimler almayı hedeflemektedir bunu yanında düşük motivasyon olan bireyleri de takdir etmek istemiyorlar (Hot, 2017, s. 47).

Yönetim ve çalışan politikası: Her kurumda yöneticilerin kendi tarzı yönetim şekli vardır, bu olay yönetim politikalarının gerçekleştirmenin bir yoludur. Bu sistemler çalışma ve yönetim ilişkisini ortaya koyacaktır. Bu ilişki sistemi iş tatminini olumlu ya da olumsuz şekilde etkiler. İşgörenler tarafından kabul gören bir yönetim şekli, iş görenlerini motivasyonuna etki yaptığı bu sayede iş performansına etki ettiği görülmüştür. Yönetim şekli, kurum üyesi olan herkesin uyması gereken kurallar ile belirtilmiştir. Yönetim iş gören tutum ve davranışlarını kurumsal yapı ve hedeflerle uyumlu bir şekle getirmek ister. Bu sebeple iş görenlerin davranışlarını şekillendirecek kurallar belirlenir. Bu kurallar iş görenin ne yapıp ne yapmaması gerektiğini içerir.

İşgörenlerin işlerine olan tutumlarına dolaylı şekilde iş performanslarına etki eden birçok idari uygulama mevcuttur. İşgörenlerin bireysel esnekliğini kısarak daha sıkı bir denetim şekli yönetim, çalışan ilişkilerini olumsuz etki ederken alınan kararlara katılımcı şekilde etki eden bir şekil ise olumlu etki göstermiştir. Bununla beraber ek olarak işin yapısı, özellikleri, olanakları, çalışma ortamı düzeni ve yönetim gibi bir çok idari uygulamanın mevcut olduğu söylenebilir. İş dünyasında iletişim ve bilgiişlem teknolojilerinin gelişmesi ve rekabetin artmasıyla kurumları yeni bir bakış açısına yöneltmiştir. Bu bakış açısı kurumun çıktısının kendisine dayanan fiziksel ve teknolojiden daha fazlabilgi olduğu ve daha fazla bilgi ve rekabet kurumlarının nasıl cevap vereceği üzerine kuruludur. Yeni ekonomi diye adlandırılan bu işletme ortamı bilgi yaratma, yoğun araştırma ve uzman kullanımı üzerine kuruludur (Erdoğan T. , 2001).

Bu gelişmeler kurumların ve insanların sonucudur, iş hayatında sürekli değişim zorunlu bir hal almış durumda Drucker'e göre herhangi bir konuda bilgi sahip kişi 4-5 yıl içerisinde yetersiz kalır. Bu durumda değiştirilebilen bir üretim unsuru olmak yerine yenilenip geliştirilebilecek stratejik kaynak olarak görülmeye başlanmıştır (Erdoğan T. , 2001).

Değişimlerin güncel olarak yaşandığı iş hayatında, değişimlerden etkilenen ve değişimi etkileyen insanlar, yönetim süreci, çalışan politikaları gibi faktörler rekabet edebilirliği tetikleyen faktörlerdir. Bunun için çalışan politikaları ve idari süreçleri sürekli güncel bir şekilde tutmak gerekmektedir. Yıllarca, işe göre mi, erkek mi kadın mı, genel kültür mü işe alma mı, kapalı bir sistem mi, açık bir sistem mi, ödüllendirme mi maaş mı

ve benzeri sorular performans seviyesini arttıracak ve en işi iş gören politikası uygulanması konusunda etki gösterecektir. (Erdoğan T. , 2001).

G. BİREYSEL PERFORMANS VE EĞİTİM İLİŞKİSİ

Bir kurumda işgörenler, mevcut organizasyon yapısındaki önemli varlıklardandır. Bu sebeple kurumun başarısındaki aktif payları göz ardı edilemez. Sonuç olarak kurumlar için değerli olana bu kişilerin en iyi şekilde eğitim uygulanarak, performanslarını üst seviyelere çıkarmak mecburidir. Eğitim iş görenlerin beceri ve yetkinliklerinin arttırılmasındaki en önemli fonksiyondur. Bu sebeple eğitim ve geliştirme faaliyetleri diğer çalışan faaliyetleriyle yakından ilgilidir. Uygulanan eğitimler her ne kadar karlılığı arttırmak amacıyla yapılsa da belirli bir noktadan sonra karın yükseltilmesi düşüncesi insana saygı düşüncesiyle çatışmaktadır. Farklı bir sonuçla eğitim, sadece üretim ve karlılığı arttırıcı bir etken değil kurumlarda iş görenle hizmet eden bir araç durumundadır. (Kaptangil, 2012, s. 25-44).

Kurumlarda iş gören her bir bireyin, işini daha iyi bir şekilde yapmak ve iş performansını yükseltmek niyetindedir. Bu istek gelişimin doğal sonucudur kişi kendini tamamlanmasına katkı sağlayacak, bu süreç işgörenin organizasyonun ilerlemesini yükselmesine etki edecektir (Kaptangil, 2012). Bu sebeple eğitim, iş görenler için bir motive edici unsurdur ve sonucunda olumlu çıktılar sağlamaktadır. Eğitim iş görene ve kuruma birçok fayda sağlamaktadır. İşgörenler daha özgüvenli, değişime açık ve birbirlerine destekçi olurlar. Ek olarak işgörenler eğitimin sonucunda daha yüksek motive olarak daha iyi performans sağlamaya başlar (Zaman, Ahmed, & Bakar, 2003, s. 166-185).

Literatüre bakıldığında eğitim ve bireysel performansı oluşturan birçok etken birlikte ele alınmış eğitim uygulanan işgörenlerin bu uygulama sonucunda tutum ve davranışlarında meydana gelen değişimler görülmüştür. Birçok araştırmada eğitim uygulanan iş görenlerin bireysel performanslarında yükselme gözlenmiştir. İşgörenlerin performansı beceri ve yetkinliklerine ek olarak yüksek motivasyona bağlıdır. İşgörenler iyi bir beceri ve bilgiye sahip olduklarında kurumun başarısı için yüksek performans gösterilmesine katkıda bulunurlar ve bireysel motivasyonları yükselir. Bu sebeple eğitim uygulamasının iş görenin beceri ve yetkinliklerini ne seviyede arttırdığının yanında

işgörenin motivasyon ve performansına da ne seviyede etki ettiği araştırılmalıdır (Carl, Björkman, & Pavlovskaya, 2000, s. 1-18).

1. Eğitim Etkinliğinin Uygulanmasının İş Tatmini İle İlişkisi

İş tatmini bireyin elde ettiği iş kazançları ve bu iş kazançlarına ne kolaylıkla ulaştığının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen keyif verici bir duygu şekli ile ifade edilir. İş memnuniyetsizliği ise bireyin yaptığı işi sinir bozucu olarak değerlendirmesi, iş kazanımlarına ulaşılmasını engelleyen ya da kazanç düşüklüğünü gerektiren duygusal bir his olarak ifade edilir. İş tatmini ve memnuniyetsizliği, bireyin yaptığı işten almak istediği ile ona sunulanları algılaması arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur (Edwin & Locke, 1969, s. 309-336).

İş tatmini ve mesleki eğitim kavramlarının bir sonucu olarak mesleki eğitim tatmini kavramı, bireyin yaptığı işi yerine getirebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumları ilerletmesi niyetiyle planlanan, etkinliklerin sevme ya da sevmeme seviyesidir. İş tatmini işgörenlerin birden fazla aldığı eğitimlerin toplamı sonucunda memnuniyetlerini belirler, alınan tek bir eğitimle alınacak sonucu değil. Mesleki eğitim tatminini ölçerken kurum tarafından verilen planlı eğitimler baz alınır. (Schmidt & Steven, 2007, s. 481-498).

Beceri kazandırılması ve iş tatmini arasındaki ilişki kolay değildir. İlk olarak genel ve özel beceriler arasında ayrım yapılır. Genel becerilerin taşınabilirliği kolaydı, örneğin memnuniyetsizliğin olduğu bir durumda işgören iş değişikliği yaparsa gideceği kurum da genel becerilerini rahatlıkla kullanabilir. Bu sebeple genel beceri kazanımı iş tatminini arttırıcı bir fonksiyondur. Diğer durumda ise özel beceri kazanımı iş görenlerin genel olarak bulundukları iş yerlerinde işe yarayacağında ve gidecekleri iş yerlerinde bu becerilerini kullanamayacakları için bu durum memnuniyetsizliğe yol açar. Bu durum iş görenlerin beceri ve eğitim seviyelerinin iş gereksinimleriyle uyuşmazlığına yol açar. İş görenler beceri ve eğitim gereklilikleri açısından uyumsuz olursa bu durum iş tatminini düşürebilir (Jones, Melanie, & Richard, 2008).

2. Eğitim Etkinliğinin İşten Ayrılma İle İlişkisi

İşten ayrılma, iş görenin işi bırakma kararı olarak ifade edilir. İş görenler kurumdaki olumsuz bir çalışma ortamı sebebiyle gönüllü olarak işten ayrıla bilirler ya da başka imkanlar da iş sahibi olup işlerini değiştirebilirler. Bunun yanı sıra işverenin yetersizlik

yüzünden işgörenleri işten çıkarması olarak ifade edilir. Net olarak tanımlanacak olursak işten ayrılma, iş görenin kendi kararı ile işi bırakması ya da gönülsüz bir şekilde işveren tarafında işine son verilmesi olarak tanımlanır. İşten ayrılmanın birden fazla belirleyici unsuru vardır. Bunlardan ilki literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatminsizliği işten ayrılma niyetinin en çok incelenen unsurlarıdır. Bir çalışanın işten ayrılma düşüncesinin azaltılması için motivasyonun arttırılması gerekmektedir. işgörenlere yapılan yatırımlar, işgörenlerin beklentilerini arttırarak işlerini daha çekici hale getirir. İşgörene yapılacak yatırımlar doğrudan kurumun denetimi altındadır bu da işverenin işten ayrılma niyetinde azaltmaya kolaylık sağlar (Shaw, Lason, John, & Douglas, 1998, s. 511-525).

Yapılan çalışmalarda eğitim alan bireylerin, işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi ele alınmıştır (Shaw ve diğ., 1998). Cheng ve Waldenberger (2013), eğitimin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini, işten ayrılma niyeti üzerinde de etki yaptığını bulmuştur. Eğitim uygulamaları yoğunlaştıkça iş tatmini de buna bağlı olarak artış göstermektedir, bu unsurlar iş görenin işten ayrılma niyetinin de ise azalma olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalarda eğitim ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir örgütsel bağlılığın artması da işten ayrılma niyetinin azalttığını göstermiştir.

Fakat Verhees'e göre eğitim ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilşki ve örgütsel bağlılık eğitim ile işten ayrılma niyeti etkisi olduğuna dair yeterli bir kanıt bulamamıştır.

(Kampkötter, 2015) eğitim programla katılma ile işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli negatif bir ilişki olduğunu söylemiştir. Bir önceki yılda eğitim uygulanan iş görenlerin istekli olarak kurumdan ayrılma düşüncelerinin azaldığının ve düşüncenin zamanla kalıcı hale geldiğini belirtmiştir. Chiang ise işgörenin aldığı eğitim ile tatmin olması durumunda işte kalma niyetinin arttığını, uygulanan eğitimin kalitesinin ise işten ayrılma niyetiyle ilişkisi bulunmadığını belirtmiştir. Bu araştırmalara ek olarak bir kurumda bir önceki yıldan eğitim gören işgörenlerin istekli bir şekilde istifa etme düşüncelerinde azalma meydana geldiği ortaya konmuştur (Kampkötter, 2015, s. 22).

İş gücünün kurumda tutulması, kurumun başarısı açısından önem arz eder. Kurumlar iş görenlerinin bilgisi ve üretkenliklerini arttırılması için yatırımlar yaparlar. Bu şekilde iş gören memnuniyetini yükseltip işgücü hareketliliğini düşürürler. Mevcut iş görenlerin değiştirmenin reklam, seçme, yerleştirme, eğitim gibi belirli maliyetleri vardır. Yeni iş başı yapacak kişiler kurum kültürünü anlamaları zaman alması eski iş görenler kadar

etkili performans gösteremezler. Eğitimli iş gören devri, kurum içinde sosyal kayıp demektir (Shaw, Lason, John, & Douglas, 1998).

3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim İle Olan İlişkisi

Genel olarak bakacak olursak örgütsel bağlılık, psikolojik düzeyde, iş görenin kurum ile olan ilişkisinin kurum olan üyeliğinin devam edip etmeme konusunda vereceği karara etkisidir. Örgütsel bağlılık 3 yaklaşım ile ele alınmıştır. Duygusal, devamsal ve normatif bağlılık. İlk olarak duygusal bağlılık, işgörenin kuruma olan hissi yaklaşımı ve kuruma olan ilgisidir. Devam bağlılığı ise iş görenin işe ihtiyacı olduğu için ayrılma kararı veremediği için oluşan bağlılık türüdür. Normatif bağlılık ise işgörenin görevine devam etme zorunluluğu olduğu bağlılık şeklidir (Allen, 2001, s. 434-452).

Örgütsel bağlılığa ilginin büyük kısmı, işgörenlerin davranışları ve örgütsel bağlılığın pozitif sonuçlarından kaynaklanmaktadır. İşgörenler, örgütün kendilerine bağlı olduğunu düşündükleri durumlarda, o işgörenlerin örgüte olan bağlılığı daha fazla artmaktadır. Örgüt tarafından gösterilen bağlılık şekli, işgörenlere sağlanan destek ile gösterilir.

İşgörenin bakış açısıyla eğitim almak, yaptıkları işlere ve kariyer hedeflerine yardımcı olabilir. Örgüt tarafında verilen eğitimlerde işgörenlerin hedefi iş ile ya da kariyer ile ilgili olabilir. İş görenlerin yaptıkları iş ile ilgili menfaatleri eğitim alarak gösterdikleri emeklerin mevcut pozisyonlarındaki yükseliş ve gelişime yardımcı olması konusunda beklentileri ortaya koyar. Kariyer hedefi ile ilgili beklentiler ileriki süreçte yeni bir iş fırsatı için beceri kazanmak olacaktır. Uygulanan insan kaynakları iş görenlerin iş tutumları bağlantılarını, uygulamalarda kazandıkları inandıkları yararları kaynaklanan örgütsel bağlılıkları aracılık etmektedir. Eğitimin yükselen örgütsel bağlılığı sağlamak için planlanması gerektiğini de göz arda edilmemelidir (Bulut & Culha, 2010, s. 102).

Bulut & Culha, (2010) eğitime ulaşılabilirlik, eğitimin bireylere pozitif etki ettiği ve eğitim konusunda kendilerine verilen destek algıları, örgütsel bağlılıkların pozitif yönde etkilemekte olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bir işgörenin eğitime karşı yüksek seviyede motive olmasıda örgütsel bağlılığa olumlu yönde yansımaktadır.

4. Eğitim Etkinliğinin İş Gören Motivasyonu İle İlişkisi

Motivasyon, amaca yönelik gönüllü şekilde hareket için uyarılma ve yönlendirilmeye sebep olan psikolojik süreci ifade eder. Robbins, motivasyonu bir işgörene için şu şekilde

tanımlar; organizasyondaki amaçları gerçekleştirmeye yönelik istek uyandırılması kişisel ihtiyaçların giderilmesi ile oluşur. İş ören motivasyonu, yöneticiler için her zaman temel sorunlardan birisi olmuştur. Bunun nedeni ise motivasyonu düşük bir iş gören kurum faaliyetleri için daha az emek harcar, yaptığı işin kalitesi düşer. İş görenlerin motivasyonunu yükseltmek için birçok şey ortaya konmaktadır. Motivasyon için uygulanan bu yöntemlere bakacak olursak, maddi unsurlar, eşitlik, ödüllendirme, iş görenin geliştirilmesi sorumluluk verme ve yönetici tarafından mentorluk yapılması gibi unsurlar örnek verile bilir. (Ramlall, 2004, s. 52-63).

Verilen örnekler de işgörenin geliştirilmesinin bir şeklide iş görene eğitim uygulamaktır. Sebebi ise iş görenlere yeni öğrenme imkanları sunan, kurumun başarısı için önemli katkıda bulunmaları, kendi alanlarında başarı gösterip ilerlemesi, kişisel gelişim fırsatı sunan ortamlarda çalışmayı tercih etmeleridir (Ramlall, 2004). İş görenin yetkinlikler kazandırılması, kendisine yatırım yapılması, öğrendiği bir bilgiyle tatmin olması ve bu bilgiyi iş yaparken olumlu bir şekilde kullanması iş göreni harekete geçirici bir faktör olur. Ayrıca yeni bilgi kazanması ve bu bilgiyi kullanacağı ortamların sağlanması akabinde yeni sorumluluklar verilmesi iş göreni yeni bir iş arayışı içine girmesine de engel olacaktır. Yapılan yatırımlarda vicdanen kuruma olan bağlılığını arttırarak motivasyonunu yükseltecektir.

Günümüz bilgi toplumu anlayışı içerisindedir bu sebeple bireyin işi ile ilgili bilgi kazanıp geliştirmesi ona ücretinde artış ya da terfi olarak kazanç sağlayabilir. İşgörenin kendi istediği bir eğitim kurumu tarafından karşılanarak iş görene verilebilir. Bu sebeple dolaylı bir şekilde işgörenin niteliğinde artış ile doğru orantılı şekilde yükselecek, işgöreni maddi olarak ödüllendirecek motive etmiş olacaktır (Ramlall, 2004, s. 52-63).

H. ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE EĞİTİM İLİŞKİSİ

Günümüz iş hayatında insan kaynakları uygulamaları kurumlar düzeyindeki etkilerini hedef alan araştırmalar yoğunluk kazanmıştır. Literatür, eğitim, bilgi paylaşımı ve bu tarz uygulamaların kurumsal sonuçları üzerindeki etkisini araştıran insan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans etkilerini amaçlayan çalışmalar içerir. İşgörenlerin katılımı ve geliştirilmesi işin yeniden tasarımlanması, iş görenin eğitim ve performansa dayalı ödüllendirilmesi dahil olmak üzere kurumlar performans arttırdığı düşünülmektedir. Kurumlar iş hayatında rekabet etmeye çalışırken, iş gücünün becerileri, bilgisi ve

motivasyonu temelde farklılaşma önem kazanmıştır. İnsan kaynaklarının kurumların rekabet edebilmesi ve sürdürülebilir bir başarı sağlaması için önemli olan rolü son yıllarda akademisyen ve uygulayıcılar tarafından kuvvetli bir şekilde kabul görmeye başlamıştır. Kurum eğitimi ve geliştirilmesi, kurumun rekabet edebilmesi için artık önemli bir rol oynamaktadır. Başarılı kurumların eğitim ve geliştirmeye diğer kuruluşlardan daha fazla önem vererek yatırım yaptığı düşünülmektedir. (Garcia, Mercedes, Bartolome, Sabater, & Garcia, 2013, s. 2851-2875).

Kurumların her yıl planlı bir şekilde uyguladığı ciddi bütçeler ayırdığı eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütsel performansı ve sonuçlarını olumlu yönde gelişmesi beklentisiyle yapılır. Eğitim, işgörenlerin öğrenmesini imkan tanıyan yollardan birisidir, fakat eğitime yapılan yatırım, örgüte reel anlamda etki edip etmediği öğrenilmesi için kanıtlana bilir analiz yapılması gerekir. Eğitim, işgörene alakalı konularda bilgi ve beceri kazandırmalı ve kurumun ihtiyaçlarına dayalı bir şekilde tasarlanıp uygulanmalıdır. Eğitim, mevcut bilginin geliştirilmesi ve ilgili becerilerin kazanılmasını imkan tanıdığından, eğitimde kazanılan becerilerin işe yansıtılmasını şart koşar (Garcia, Mercedes, Bartolome, Sabater, & Garcia, 2013).

Eğitim uygulamalarının etkisinin önemini gösterebilmek için çıktıların eğitim alan kişinin bilgisi, yetkinlik, tutum ve davranışlarında ki çıktıların incelenmeli ayrıca kuruma sağlamış olduğu katkıda araştırılmalıdır. Davranışsal bakış açısı strateji ve firma performansı arasında arabulucu olarak iş görenlerin davranışlarına odaklanmalıdır. Bu sebeple insan kaynakları yöntemleri, örgütün stratejisi için gerekli davranışları belirlemeli ve geliştirmelidir. Amaçlanan rol davranışlarını belirlemek için etkili olduğunu ispatlayan insan kaynakları uygulamaları belirlemek gerekir. Amaçlanan rol davranışları ileride olumlu örgütsel sonuçlara yol açmalıdır. (Garcia, Mercedes, Bartolome, Sabater, & Garcia, 2013).

(Kirkpatrick, 1994)' eğitim çıktıları değerlendirilirken ortaya koyduğu 4 aşamalı model, tepki, öğrenme, davranış ve sonuç aşamalarından oluşmaktadır. İlk adımda eğitime katılan kişilerin eğitime olan tepkileri incelenir, ikinci adımda eğitime katılan kişilerin ne öğrendiği ölçülür, üçüncü adımda davranışlarındaki değişim incelenir ve son adım da ise eğitim, kalite, üretkenlik, motivasyon gibi örgütsel sonuçları ne seviyede etkilediğine bakılır. Günümüzde çoğu kurum yalnız eğitim uygulamalarının tepki kriterlerini

kullanarak değerlendirme yapar ve eğitim sonuç aşaması üzerindeki etkisini çok az kişi ölçer (Kraiger, 2003, s. 171-192).

1. Eğitim Etkinliğinin Rekabet Edebilirlik İle İlişkisi

Günümüz hareketli iş hayatında rekabet etme ve sürdürülebilirlik için işletmeler değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Küreselleşme, bilgi ekonomisi, teknolojik değişimler gibi faktörler kurumların stratejik esneklik kazanarak iş çevresiyle uyumlu çalışmaları gerektirmektedir. Kurumlar yerel ve uluslararası pazarda zor rekabet şartlarıyla karşılaşmakta ve bu piyasaca performanslarını sürekli yüksek tutup rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Piyasada sürdürülebilir rekabet avantajı olmayan kurumlar mevcut durumlarını koruyamazlar. Bu sebeple kurumlar pazardaki rakiplerine göre sürdürülebilirliklerini ve rekabet avantajlarını kazanmak isterler. Küreselleşme bilgi çeşitliliğini hayatın her alanına yaymış, elde edilen bilgileri insanların yararına sunmuş gözle görülen rahatlama meydana gelmiştir. İnsanlar dünyanın diğer ucundaki insanlarla görüşüp, her türlü bilgi paylaşımı, ürünlerden haberdar etme ve ticaret yapabilmeyi öğrenir. Fakat bu süreçlerde gelişimini tamamlamamış ülkeler gelişimini tamamlayan zengin ülkelere nazaran daha zayıf kalacağı düşüncesi meydana getirmiştir (Balay, 2004).

İnsan kaynağı, sürdürülebilirlik ve piyasa rekabet avantajında kuruma değer katan ve taklit edilemeyen kaynaktır. İnsan kaynaklarında dolayı kazanılan rekabet avantajı rakip firmaların taklit edememe sebebi şu nedenle zordur insanları etkin bir şekilde yönetmek ile kazanılan avantaj gözle görülebilen ve anlaşılan bilen bir unsur değildir. Rakip şirketler teknolojiyi ya da diğer kaynakları taklit edebilirler fakat insan kaynakları sistemi karmaşık sosyal bir sistem olduğu için taklit edilmesi zordur. Bu sebeple bir şirket yetkin ve işine bağlı bir işgücü oluşturabilmek için işgörenlerine odaklanır (Pahuja & Dalal, 2012, s. 35-43).

Zorlu rekabetin hareketli çevresi, performans dan üst düzey beklentiler ve teknolojinin getirdiği talepler, iş ile ilgili eğitim ve geliştirme arayışına itmiştir. İş çıktılarında üretken değer sağlanması ve üst seviyede yeteneklerin sistemli bir yol içinde deneyimlenmesi amaçlanır. Küresel iş piyasasında rekabet ortamında kurumların yeni bilgi oluşturma yetkisine sahip olması, rekabet de üstünlük sağlamanın tek güvenilir kaynağı olarak ortaya konur. Bilgi yeni ürün yeni teknoloji oluşturulmasında temel girdi olmaktadır. Küresel piyasada ayakta kalabilmek için kurumlar, yeni ürün ya da teknoloji geliştirmek mecburiyetinde kalmakta ve bu nedenle daha fazla bilgiye ihtiyaç

duymaktadırlar. Bir kurumun inovasyon yapma yeteneği onun sahip olduğu bilgi kapasitesi tarafından belirlenmektedir (Demirtaş, 2013, s. 261-290).

İnsan sermayesi kavramı ve rekabet edebilirlik: Rekabet piyasasında avantajı ve sürdürülebilirliğe imkân sağlayan insan ve eğitim unsurlarını içinde bulunduran iki tanım mevcuttur bilgi çağı ve insan sermayesi. Bilgi çağı; bilginin üretimi için temel unsur olduğu, bilgi üretim ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi üretim ve iletimde işgörenlerin çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme yoluyla gelişimin kaçınılmaz hale geldiği yeni ekonomik örgütlenme dönemini hedef gösterir. Bilgi çağı öğrenmeyi herkes için imkânlı kılan yeni eğitim şeklinin gelişimine yol açmıştır (Balay, 2004, s. 62-82).

İşgörenlerin bilgi ve niteliğinin ön plana çıktığı, kurumlarda ise maddi kaynaklardan çok iş gören bilgi ve becerilerinin ihtiyaç duyulduğu bu dönemde işgörenler kendilerini sürekli güncel tutmalıdırlar. Ayrıca yen bir fikrin meydana gelmesi için yoğun bir şekilde arge çalışmaları yürütülmeli değişim ve gelişim örgütler için temel olarak alınmalı ve işgörenlerde bu sebeple kendilerini sürekli güncelleyip niteliklerini arttırıp çevresel gelişmelere ayak uydurmalıdır.

İnsan sermayesi kavramı; bireylerin beceri ve bilgi sahibi olması ve bu nedenle bağlı oldukları kurumları da ekonomik değere sahip olması demektir. Bu beceri ve bilgiler sermayeyi temsil eder ve bu kavramlar verimliliği üst seviyeye taşırlar. İnsan sermayesi kişinin kendine ekonomik üretkenliğini arttırması için kendisine kattığı bir yatırım olarak da tanımlanır. Farklı bir tanıma göre ise insan sermayesi teorisi, bazı emeklerin diğer emeklere nazaran daha üretken olduğunu ileri sürmektedir, bazı kişilere yapılan eğitim yatırımları dolayısıyla daha fazla kaynak yatırımları yapılmıştır. Bu olay daha fazla yatırım yapılmış makinanın daha üretken olmasıyla benzerlik gösterir (Ramlall, 2004).

2. Eğitim Etkinliğinin Finansal Sonuçları İle İlişkisi

Günümüzde eğitim, örgütsel başarı için temel unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Bu olgu eğitimin desteklenip yaygınlaştırılması için üniversite, meslek odaları, firmalar gibi kuruluşların araştırma ve çabası ile kanıtlanmıştır. Kurumların son zamanlarda eğitim fonksiyonuna yatırım yapmasında bu tanımlarında ilgisi vardır. Geçmişte firmaların iş görenlerin için yaptığı eğitim harcamaları masraf mı yoksa yatırım mı olduğu gerçek anlamla bilinmemekteydi (Garcia, (2013).

Eğitimin değerlendirilmesi için uygulanan modellere baktığımız zaman, (Kirkpatrick, 1994) eğitim değerlendirme modelinin üzerine inşa edilmiştir. Bazı bilim insanları dördüncü aşamayı beş değerlendirme seviyesine sahip modeller ortaya koymak için iki farklı gruba ayırırlar. Hamblin'in modeli bu şekilden almaktadır. Verimlilik, kalite ya da iş görenlerin eğitim uygulandıktan sonra davranışlarında oluşan gelişmeleri tanımlamaya çalışan organizasyon denilen dördüncü bir seviyeyi önermektedir. Beşinci seviye olarak karlılık, piyasada kalabilme, büyüme ve üretme açısından genel organizasyon performanını eğitim etkisi olarak tespit edilebilir. (Kaufman, Keller, & Watkins, 1996) beş seviyeli model açıklamaktadır. Dördüncü seviye eğitim uygulamalarının kurum tarafında sağlanan faydalara olan katkısını ölçer beşinci seviye ise topluma olan etkisini ölçer. (Philips, 1996) modelinin dördüncü seviyesi ise kalite ya da müşteri memnuniyeti seviyelerini ölçerken beşinci seviyesi ise maliyet ve faydaları karşılaştırır. Eğitimi ekonomik terimlerle değerlendirilmesi kolay bir süreç değildir, maliyetlerin detaylarına ulaşmak kolay olsada faydalarını ölçmek kolay değildir.

Eğitim uygulamalarının kurumlara olumlu yönder etkileri olmasına rağmen, eğitim etkinliğinin maliyet-fayda ilişkisini değerlendirilmesi günümüzde yapılamamaktadır. Ayrıca bu alanda araştırma anlamında çoz az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu surumun sebeplerinden biriside, eğitimin güvenilir bir göstergesinin bulunmasının zorluğudur. Sadece somut değil ayrıca maddi olmayan geri dönüşlerin mevcudur ile daha karmaşık bir gerçektir.

3. Eğitim Uygulamalarının Kalite İle İlişkisi

Kalite: Üretilen ürünün kaliteli olması, piyasa rekabetinde avantaj kazanmak için önem arz eden bir unsurdur. Üretimin temel alındığı, pazardaki rakiplerin sayısının az olduğu dönemlerde ürünün kaliteli olması yeterli görülmekteydi. Günümüz iş hayatında çoğalan olanaklar ile üretim yapan rakiplerin sayısında artış olması üretim sonrası süreçlerinde geliştirilmesi sağlık, gıda gibi hizmet sektörünün oluşturan alanların çoğalması daha farklı kalite anlayışı ve beklentilerini de beraberinde getirmiştir.

Kalitenin birden çok tanımı bulanmaktadır. Genel anlamda tanımlayacak olursak eksik şekli ile de tatmin olunmasına karşın belirtilen en üst seviyede standart erişmek (Tuchman, 1980). Ürün bazlı kalite anlayışı ise, bir üründen beklenen bileşenlerin gerekli görülen ölçülerde olması ile ürünün diğerlerinden ayrıştırılması ayrıca ürün odaklı kalite anlayışı, tüm zorunlu kurallara uyulması, gerekliliklerin yerine getirilmesi olarak

tanımlanır (Abbot, 1995). Müşteri odaklı kalite anlayışı ise sunulan üründen tüm beklentilerini karşılaması, bütünüyle üründen tatmin olmasıdır (Edward, 1968). Hizmet kalitesi kavramı ise müşteri beklentilerini karşılamak için en üst seviyede hizmetin verilmesidir. Diğer bir tanımla hizmet kalitesi, bir firmanın müşteri beklentilerini karşılayabilme veya geçebilme becerisidir (Odabaşı, 2004).

Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve eğitim: İşgörenlere eğitim uygulamaları iş gören performansına daha kaliteli hizmet sunma konusunda önemli rol üstlendiği kabul görmüştür. Bazı araştırmalarda eğitimin, hizmet kalitesini dolaylı olarak etkilediği öne sürülmüştür. Eğitim uygulamalarına erişilebilirlik işgörenlerin kuruma bağlılık düzeyinde artmaya yönelik olduğunu göstermiştir ve bu da daha iyi bir şekilde hizmet kalitesi sunmasına etkileşim yapmıştır. Sadık müşterilere sahip olmak isteyen kurumlar sadık ve kararlı işgücüne de sahip olmaları gerekmektedir. zorunlu eğitim uygulamalarının yürütülmesi kurumun müşterilerine sunmak istediği hizmetlerin kalitesini önemini göz önüne koymaktadır.

Eğitim uygulamalarının iş esnasında yapılan hatalarda azalmasa etkisi: Kurumlarda verilen eğitim bireysel ve örgütsel anlamda katkı sağlamakta ve hizmet kalitesini de arttırmaktadır. Yapılan eğitimler ile sunulacak hizmetlerdeki kaliteyi arttırırken işin oluştuğu esnada meydana gelebilecek birçok aksiliğinde ortadan kalkmasını sağlar. Eğitimlerin uygulandığı kurumlarda hatalı üretim azalır ve iş görenlerin iş yükü ile alakalı şikâyetleri de beraberinde azalmaktadır. İş kazaları ile ilgili verilecek eğitimlerde kendilerini koruyabilmeleri sağlanır bu şekilde iş kazalarının önüne geçilmiş olacaktır (Selimoğlu & Yılmaz, 2009).

Eğitim faaliyetleri becerileri aktarmayı amaçladığında kurum kalitesinin de canlanma olduğunu ortaya koyar. İçeriği işgücünde uzmanlaşma olmasına rağmen işteki hata oranını düşürür ve etkinliği arttırır. İşgörenlerin eğitim programlarına katılmalarının iş kaza oranlarının azalacağı da tespit edilmiştir (Garcia, 2013).

4. Eğitim Etkinliğinin Örgüt Üretkenliği İle İlişkisi

Eğitim ve gelişim insan kaynakları yönetiminin en önemli unsularından birisidir. Kurumlar üst düzey performans için yetenekli iş görenler kazanmak isterler ve iş görenler görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmek için bilgi ve beceriye sahipler ise yetenekli sayılırlar. Eğitim ve gelişim uygulamaları iş görenlere daha iyi kariyer imkanı ve kurum içinde daha iyi bir pozisyonda bulunma imkanı sağlar. Bu uygulamalar yapılırken

kurumun verimliliği de artar. Eğitim, işgücü üretkenliğini yükseltici bir unsurdur. Amerikalı işgörenlerin arasında yetersiz eğitim alanların diğer iş görenlere nazaran daha az üretken oldukları araştırmalarda ortaya koymuştur (Bartel, 1991, s. 411-425).

İnsan gücünün kurumların üretkenliği için etkilerini gösteren birkaç madde aşağıdaki gibidir.

- Önemli sayıda insan gücü olan yönetici ile etkin şekilde organize olmuş bir kurum, insan gücünün düşük olduğu diğer kurumlara göre daha olumlu kararlar verecektir.
- Arge birimindeki iş görenlerin kalitesi ve eğitim sayesinde organizasyon yeniliklere teşvik edilecektir.
- Kurumların mevcut insan gücü yüksek ise, o kurum içinde yaparak öğrenme daha yüksektir.

İnsan gücüne sahip kurumlar, rakiplerini taklit edebilme kapasitesine sahiptir ve rakiplerinden teknolojik bilgilerden gelen ucuz yayımlardan fayda sağlar. Bu kurumlarda gerekli örgüt içi değişiklikleri üstlenmeye de olanak sağlar. Teknoloji sürekli olarak gelişirken, insan sermayesi de aynı şekilde gelişmektedir. İnsan gücünün sadece daha üst düzey seviyede verimliliği değil aynı zamanda üretkenliğinin sürekli bir şekilde arttıra bileceğini belirtir. Bu şekilde kurumların insan gücü değerleri arasındaki farklar, ilerideki büyüme açısından performans farklılıklarına sebep olur (Ballot & Taymaz, 2001, s. 443-462).

Bir kurumun iş gücünün beceri kompozisyonu işe işgünü üretkenliği arasındaki bağlantıları Ulusal Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Enstitüsü araştırmacıları tarafından tespit edilmiştir. Araştırmalarında belli İngiliz imalat firmaları seçilmiş bu firmalar benzer ürünler üreten başka kıtalardaki firmalarla eşleştirilmiştir. Bu sistem imalat tesislerinin benzer nitelikteki örnekleriyle aynı şekilde karşılaştırma yapılabilmelerini sağlar. Bütün bu çalışmalar araştırılan tüm sektörlerde, üst düzey iş gücü verimliliği seviyelerinin, iş görenlerin bilgi ve beceri seviyeleri ile yakında ilişkisi bulunduğunu tespit etmiştir. Ayrıca İngiltere de zayıf insan gücün becerilerinin, emek verimliliğinin, seçilen makine tiplerini, makinenin kurumun özel ihtiyaçları için kullanımını,

makinaların sıkıntısız çalışmalarının ve yeni teknolojinin uygulanmasını olumsuz şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Garcia, 2013).

Kurumlar, ileride daha üretken, daha rekabetçi ve daha karlı bir firma olma anlamında, işgörenlerin eğitimini tamamen ya da kısmen finanse etmektedir. Daha öncede bahsedildiği gibi finansal dönüşün ölçülebilmesi zordur. Örneğin, bir firmaya özel bileşen yani işgörenin eğitimini aldığı firmadan ayrıldığı zaman değeri olmayan çalıştığı firmaya özgü bilgi ve becerileri sağlayam eğitimi ile ilgili işgörerenin ücretine yansıtılamaz ve yalnızca rekabet gücü, üretkenlik ve karlılık ölçümüne yansıtılabilir. Eğitim uygulamaları belirli becerileri aktarmayı hedeflediğinde üretkenlik anlamaında bir canlanma meydana gelmektedir. Ayrıca hizmet içi eğitim iş başındayken uygulanması sonuçları üzerinde en olumlu etkiye sahip yöntemlerdendir. Firmaların üretkenliği için bu olumlu etki, bu tazr eğitimlerin daha az aktarımlarda problemi sunduğu gerçeğini bağlıdır, bu durumda işgörenlerin eğitim uygulamalarına katılmaları için kurumdan uzaklaşmalarınada gerek kalmamaktadır. Ayrıca eğitimli iş görenlerin oranında bir artış satış hacminide olumlu şekilde etki eder. Ancak bir işgören tarafında alınan eğitim saatlerinde artış çalışma saatlerinde de azalma meydana getirebillir ve satışlarda düşüşe sebep olabilir.

5. Eğitim Etkinliğinin Örgüt İklimi İle İlişkisi

Örgüt iklimi, örgüt atmosferi ile aynı anlama gelmektedir. Örgütsel iklim algılamaya dayalım bir psikolojik durumdur. İklim, işgörenlerin örgütün iç çevre ilişkisi algısıdır. İklim örgüt deki atmosferi değerlenmekten değil, tanımlamaya ya da ona karşı duygusal tepki vermesiyle ilişkilidir. Bu şekli ile iklim işgörenlerin örgüt davranışlarında etkili olmaktadır. Örgütsel iklim faktörleri, değişime örgütsel cevap verme genel transfer olanakları, denetçilerden gelen geri bildirimler ve net bir iletişim ortamıdır (Lim, 2006, s. 85-115).

Bir kurumda uygulanan eğitim, geleneksel olarak, mevcut iş için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri iletmeye çalışır. Ayrıca işgörenlerin tutumları dikkate alındığında doğru bir eğitim tekniği uygulanmasını konuşmak mümkün olur. Bu sebeple kurumun insan sermayesini geliştirmeyi amaçlayan eğitimin amacı, sadece teknik ve beceri değil aynı şekilde insanları işlerine anlam verdiği ve örgüt içinde uyduğu değerlerinde bulunması gerekecektir. Bu eğitim anlayışı geleneksel kabulden daha çok geniş kapsamlı yaklaşım sunarak ve işgörenlerin yetkinliklerini uzun vadeli

tamamlamasına yönelik oluşmaktadır. Çok amaçlı karaktere sahip olmaktan ayrı şekilde sosyalleşmiş, entegre olmuş, firmanın kültürüne motive olmuş şekilde olan bir işgücünü yaratılmasını sağlayacaktır. Bu sebeple insan sermayesi ve şirketin kaynak tabanlı görüşüne yakın olarak işgücü piyasasında yer edinecektir (Garcia, 2013).

I. ÇALIŞANLARIN EĞİTİM VE PERFORMANS HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

Bu bölümde uygulanan ölçeklerde katılımcıların açık uçlu sorulara verdiği cevaplar yer almaktadır;

Soru 1. Aldığınız eğitimin bireysel katkılarını kısaca açıklayınız?

Katılımcı1: Aldığım eğitim ile yeterliliğim ve sorunlara çözüm bulma yöntemlerim arttı.

Katılımcı2: Kendini tanıma, liderlik becerilerinin geliştirilmesi, süreç yönetimi iyileştirmeleri konularında detaylı bilgi kazandım.

Katılımcı3: Perspektif bakış açım gelişti, alanımla ilgili bazı eksikliklerim kapanmasına yardımcı oldu.

Katılımcı4: Teknik ve idari yönlerimin güçlenmesine katkılar sağladı.

Katılımcı5: Olası iş kazalarını en aza indirgememde yardımcı ve müşteri memnuniyeti artırmada çok yardımcı oldu tüm bunları yaparken iş yükü biraz artış gösterdi.

Katılımcı6: Takım çalışmasına uyum sağlama notasında çok fayda sağladı.

Katılımcı7: Aldığım eğitim vizyonumu geliştirdi ve ufkumu artırdı.

Katılımcı8: İş adaptasyonumu arttırarak daha huzurlu bir ortamda çalışmama vesile oldu.

Katılımcı9: Eğitimler kişilerin ihtiyaçlarına göre değil yöneticilerin isteklerine göre yapmaktadır.

Katılımcı10: Kişisel ve mesleki hayatımda etkin iletişim ve temsil yeteneğime katkı sağlamıştır.

Katılımcı11: Bireysel performansıma olumlu katkısı oldu. İş çeşitliliğimi artırmakla beraber, verimliliğim arttı.

Katılımcı12: Teknolojiyi daha kullanabilir hale geldim.

Katılımcı13: Eğitimin teorik olmaması uygulamalı anlatılması eğitimin kalıcılığını arttırdı ve takım çalışmamızı kuvvetlendirdi.

Katılımcı14: Eğer eğitim kişilerin bilgi seviyesine uygun hazırlanmışsa daha hızlı anlama katılma ve gelişim sağlanabilir. Fakat çok üst düzey de ya da seviye altında olan eğitimlerde hem zaman kaybı hem de bütçe kaybı.

Katılımcı15: Mevzuata tam hakim olmadığımı, bu konuda kendimi geliştirmem gerektiğini gösterdi.

Katılımcı16: Aldığım eğitimler sonucunda, herhangi bir sorunla karşılaştığım zaman nasıl çözebileceğimi iyi biliyorum.

Katılımcı17: Kişisel gelişim, teknik beceri ve olaylara farklı perspektiften bakabilme yeteneği kazandım.

Katılımcı18: Aldığım eğitim sayesinde iş sağlığına uygun çalışarak kaza riskini azaltmış oldum.

Katılımcı19: Hedeflerimi netleştirmemde yardımcı oldu, eğitime katılan diğer katılımcılarla tanışma ve iletişime faydaları oldu, kimi eğitimler ufuk açtı o yönlere daha çok eğilmemi sağladı.

Katılımcı20: Alınan eğitim iş hayatımda tecrübe ve farklı bakış açısı kazanmama yardımcı olur.

Soru 2: Aldığınız eğitimin kurumunuza katkılarını kısaca yazınız?

Katılımcı1: Aldığım eğitim sayesinde hata yapma payım azaldı, iletişim becerim gelişti vb. sayesinde kurum daha kaliteli bir iş ortaya koymuş oldu.

Katılımcı2: Hizmet kalitesinin artmasını sağlayarak, çalışanların sistemli bir şekilde çalışmasını sağlayıp iş verimini arttırdı.

Katılımcı3: İşinde yetkin, yeniliklere hazır, kurum değerlerini anlamış benimsemiş çalışan profilinin sağlanması ile birlikte kurum hedeflerinin yükselmesi sağlandı.

Katılımcı4: Birim değişikliği sırasında yaşanacak is aksaklıkları en aza indirgedi.

Katılımcı5: İlk yardım eğitimi alıyoruz inşaat sektöründe olduğumuz için zorunlu. bunun da firmadan çok insanı katkıları oldukça fazla.

Katılımcı6: Eğitimler şirketin çalışanına verdiği değeri temsil eder. Çalışan memnuniyetini arttırır ve çalışan kendini daha aktif hisseder.

Katılımcı7: Şirket bünyesinde gerçekleştirilen Teknik işlerin çeşitlenmesine katkı sağlamıştır.

Katılımcı8: Kar oranı yükseldi müşteri memnuniyetini daha çok dile getirdi. Güven konusunda geniş bir kitleye sahip olmaya başladı.

Katılımcı9: Birey geliştikçe kurum gelişir. Bu noktada eğitim; beni ve arkadaşlarımı geliştirdikçe kurumu da yukarı taşır.

Katılımcı10: Kurum içi huzuru sağlayarak çalışanların daha koordineli çalışmasına katkı sağladı

Katılımcı11: Çalıştığım kurumada faydaları tabiki aldığım alan bilgisi ile bitki isteklerini ve ortamlarını müşteriye rahatça sunabiliyor olabilmem.

Katılımcı12: Yüksek motivasyonla çalışmam sayesinde hata oranım azaldı ve buna bağlı olarak işin maliyeti düştü

Katılımcı13: Çalışan motivasyonunda artış, departmanlar arası iletişimin olumlu yönde gelişmesi sonucu is verimliliği oluştu.

Katılımcı14: Kurum çalışanları arasındaki problemler iletişim sayesinde azaldı. Kurumdaki çalışanların kendilerini geliştirmeleri kurumun hizmet kalitesine olumlu etki yaptı.

Katılımcı15: En son iş yerin Harvard'dan bir online eğitim atadı. Eğitim içeriği ve meslek içinde uygulanabilir örneklemleri ile kısa ve uzun vadede iş yapış, strateji oluşturma uygulama açısından çok faydalı oldu

Katılımcı16: Kurumumuz için daha görsel estetik uygulanabilir reel projeler hayata geçmiş oldu.

Katılımcı17: İs yapışını pozitif yönde etkileyip motive edici ve kararlılığımı güçlendirdi.

Katılımcı18: İnsanların eğitimlere bakış açıları değişti, satış gibi konularda eğitimle bu yönlerinin gelişmesi sağlandı, katılımcılar birbirlerinden ilham alıp motive oldular, iletişime pozitif bir etki oldu,

Katılımcı19: Hedef kitleden olumlu geri dönüş yani Feedback almamıza ve çözüm yolları bulmamız açısından önemli olmuştur.

Katılımcı20: İş üretme de daha kısa sürede az problemle karşılaşma.

Katılımcılara yönlendirilen eğitimin bireysel etkilerine kısaca açıklayınız sorusuna gelen cevaplar genel itibari ile eğitimin olumlu sonuçlar çıkardığı yönde çok az sayıda katılımcı eğitimi gereksiz bütçe ve zaman kaybı olduğunu düşünmekte. Bireyler eğitimin yeterliliklerini arttığını, sorun çözme becerilerini geliştiğini, liderlik vasıflarının arttığını, süreç yönetimi iyileştirmelerinde donanım kazandıklarını, bakış açılarının geliştiğini, teknik bilgilerinin arttığını, iş kazası yaşama oranlarının azaldığını, takım çalışmasına yatkınlıklarının arttığını, kişisel gelişim yönünden güçlendiklerini ve kariyerlerin yönetmede olumlu etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Diğer bir soru olan eğitimin örgütsel katkılarını belirtiniz sorusuna katılımcıların çoğunluğu olumlu yönde bakarken çok az sayıda katılımcı hiçbir etkisinin olmadığını belirtmiştir. Bireyler genel itibariyle eğitimin örgütlerde

hata yapma oranın azaldığının, kurum içi iletişimi kuvvetlendirdiğini, üretilen ürün ve hizmetlerde daha kaliteli sonuçlar aldığını, kar oranlarında artış olduğunu, müşteri memnuniyetinde artış olduğunu, çalışanların motivasyonun arttığını ve kurumun hedeflerine ulaşmada olumlu etkileri olduğunu belirtmişlerdir.

IV. PEYZAJ SEKTÖRÜ

Eski bir tarihi olan peyzaj sanatı yine eski uygarlıklarda önemli kabul edilip yaşamın bir parçasında yer tutarken, sonraki yüz yıllarda o önemini yitirmiştir betonlaşan kentlerin sonucunda insanoğlu son yıllarda peyzaja önem göstermeye başlamıştır.

A. PEYZAJ TANIMI

Peyzajın kelime anlamında en sade ifade ile Türk Dil Kurumunun tanımına bakmak fikir sahibi yapacaktır. Peyzaj ‘kır resmi, bir yerin doğal görünüşü’ olarak ifade edilmektedir (TDK, 2020). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere peyzaj çevre ile ilgili görünümdür.

Başka kaynaklardaki tanımlara bakacak olursak ‘bir noktadan bakıldığında görüş çerçevesi içine girebilen doğal ve kültürel varlıkların bir arada meydana getirdikleri görünüş’’ olarak ifade edilmektedir (Gökalp & Yazgan, 2013, s. 22-29). Bu tanımda bahsedildiği gibi doğal ve kültürel objelerin yer aldığı yeryüzündeki bütün yerleşim alanlarının peyzaj ile ilgili olabileceğini ifade edilmektedir (Kader, 2016).

Fransızca kökenli olan peyzaj kelimesi, çevre ile alakalı görünümü ifade etmektedir. Peyzaj kelimesini açıklayan tanımlardan biride şu şekildedir; ‘Bir görüş çerçevesinde yer alan tüm doğal ve kültürel çevrenin meydana getirdiği bir tablodur’ (Gül A. , 2000). Bu tanımlarda bir önceki tanımlara benzer biçimde doğal ve kültürel faktörlere vurgu yapılmıştır, bu sebeple peyzaj kavramı için doğal ve kültürel çevre öğeleri önemli bir yer tutmaktadır (Kader, 2016, s. 2).

Peyzaj kavramı, doğanın görünümü ile alakalı disiplin olarak da tanımlanabilir. Peyzaj kavramının tanımları arsında öne çıkan değerler doğa ve kültürel öğeler ile ilgili olmasıdır. Günümüz de çevrenin tehdit altında olması, peyzajın bilinirliliğini doğrudan etki eden faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Kader, 2016, s. 3).

Peyzaj Kavramı doğal peyzaj ve kültürel peyzaj olarak iki şekilde ela alınmıştır. Bu iki tür de kendi içerisinde çeşitlendirilmiştir. Bu türlerin tanımları da şu şekildedir.

1. Doğal Peyzaj

İnsanların hiç ya da az etkisi olan doğal görünüm ve düzeninin koruyan yerlerin görünümüdür. Bu gibi yerlerin biyolojik ve ekolojik, dengesinde meydana gelen gelişmeler doğal kuvvetler olan erozyon, deprem, şiddetli deniz ve hava akımları gibi olaylar sonucunda meydana gelir. Bu etkiler ani bir şekilde olması nadiren görünürken, genellikle nesillerin bile fark edemeyeceği uzun süreler içinde meydana gelir. Doğal dış etkenler, peyzajı sürekli şekilde etkileme eğilimindedir. Fakat peyzaj unsurları arasındaki yardımlaşma, peyzajın belirli ve dengeli ortamda kalmasına yardımcı olur. Özellikle vejetasyon örtüsünün, bozulan peyzajı tamamlamadaki etkisi büyüktür.

2. Kültürel Peyzaj

İnsanların doğayı çeşitli amaçlarla kullanımları sonucunda meydana gelen peyzaj çeşididir. İnsanoğlu çevresini kendisine faydalı bir şekilde düzenlemesi doğa ve insan ilişkilerini olumlu sonuçlarını meydana getirir. Fakat günümüzde teknoloji ve bilimin gelişmesi ile doğa ve insan ilişkilerindeki denge doğa aleyhine bozulmuş ve olumsuz denile bilecek kültürel peyzajların meydana gelmesine sebep olmuştur. Oluşan kültürel peyzajlar toplumların doğayı kullanış şekillerine göre farklılık göstermektedir. Bu sebeple kesin olmamakla beraber kültürel peyzajı, kırsal ve kentsel peyzaj şeklinde gruplandırmak mümkündür.

Kırsal peyzaj: İnsanın doğa içinde kentsel amaçların dışındaki faaliyetlerinin ortaya çıktığı çevrenin görünüşüdür. Bu peyzaj çeşidi esas itibari ile tarımsal bir türdür. Kırsal alanlar kentsel ve doğal alanlar arasında tampon görevi almaktadır. İnsanların bu alanlardaki uğraşlarına göre; orman peyzajı, turizm peyzajı, tarımsal peyzaj, endüstri peyzajı ve ulaşım peyzajı diye gruplandırmak mümkündür.

***Orman peyzajı:** Tarımsal peyzaj ile ortak ilişkisi olan orman peyzajı, ormanlar, su düzeni, iklim faktörleri, sosyal ve ekonomik bağları nedeniyle tarımsal peyzajı ile ortak bağı olan doğal peyzaj varlıklarıdır. Orman içerisinde yapılan suni ve doğal ağaçlandırma, milli parklar, tabiat parkları, orman içi dinlenme alanları, odun depoları, yangın yolları, yangın gözetleme kuleleri, orman içi meralar, sulak alanlar gibi birçok unsur orman peyzajını oluşturmaktadır.

***Turizm peyzajı:** Kırsal alanlarda insanların dinlenme ve eğlenmesi gibi amaçlar için ayrılan ve düzenlenen alanların çevresel görünümüdür.

***Tarımsal peyzaj:** Dünya üzerinde insanoğlunun doğayı değiştirdiği ilk faaliyet olarak bilinen ve kültürel ilk peyzaj olarak tanımlanmaktadır. Tarımsal peyzaj yapısı itibariyle arazi yapısı ve toprak özellikleri, su ve iklim gibi doğal etkenler, insanların örf adet ve kültürleri ile beraber ülkeden ülkeye çeşitlilik göstermektedir. Tarımsal peyzaj insanların verimlilik amaçlarına hizmet eden ve bazen karlılık esasına dayanarak meydana gelen peyzaj türüdür.

***Endüstriyel peyzaj:** Kırsal alanlarda yer alan endüstri kuruluşların ve hammadde temin eden faaliyet alanlarının ortaya koyduğu görünümdür. Bunlara örnek olarak maden ve kömür ocakları, taş ocakları, tuğla fabrikaları gibi doğaya zarar veren faaliyet alanları kötü görünüşlü peyzaj türüdür.

***Ulaşım peyzajı:** Karayolu, demiryolu ve akarsu bağlantısı olmak üzere üç türlü ulaşım sistemi doğal peyzaj üzerinde önemli iz bırakır. Kara ve demiryolu güzergâhı ve istasyonları, refüjler, kavşaklar, yay geçitleri, virajlar, oto parklar, yol kenarı dinlenme yerleri, köprüler ve manzaralı yollar örnek olarak verile bilir.

Kentsel peyzaj: Kentsel peyzaj, kırsal peyzajın yanı sıra yüzölçümü açısından çok daha az bir yer kapsayan fakat buna rağmen nüfus yönünden çok daha yoğunluk içerirler. Kentsel peyzajın esas karakterini mimari yapıları ve bu yapıların organizasyonu belirler. Yapılışlarında esas amaç ne olursa olsun bütün kentler toplumların yaşam, çalışma, eğlenme ve dinleme faaliyetlerini imkan sağlayan bölümlerden oluşur. Bunlar idari alanlar, ticari alanlar, endüstri alanları, sosyal tesisler, park ve bahçeler, spor alanları gibi kent iskeletini oluşturan elemanlardır.

İnsanlar için ideal bir yaşam ortamı olması gereken kent meydanları barındırdığı bölümler arasında işlevsel bağlantı ve kullanışlılık kadar, estetik olma gibi ikili bir ilişki bulunması gerekir. Uygarlığın simgesi olarak da kabul edilen kentlerin genelde işlevsel ve estetik özelliklerini kaybetmiş olduğu görülmektedir. Ülkemiz açasından kent peyzajının durumu kötü bir haldedir (Gül A. , 2000, s. 97-114).

B. PEYZAJIN TARİHÇESİ

İnsanoğlunun göçebe yaşamdan uzaklaşması ve yerleşik hayat düzenine geçmesiyle başlar. Toprağa bağlanıp, tarımı ise geçim kaynağı olarak benimseyen insanlar, bu dönemlerde ilk bahçe örneklerini de ortaya koymuştur. Günümüzden 11.000 yıl öncesine dayanan bu tarih, Mısır, İran, Mezopotamya, Eski Yunan ve Eski Roma'da birbirinden farklı izler bırakmıştır.

1. Türk Kültüründe Peyzaj(bahçe) Sanatı Tarihsel Gelişimi

Eski Türk inanışına göre; dağ, taş, ağaç ve gök yaratıcının tecellisi ve kutsal kabul edilirdi. Bu inanış Türk bahçe sanatına her dönem kendisini göstermiş ve bahçe tasarım, biçimleri bu inanışa göre kendini göstermiştir. Türk kültüründe göçebelik döneminde doğa ile ilişkiler, yaylaklar ve kışlaklar arasında gidiş geliş şeklinde kurulmuştur. O dönemlerde Türklerin bahçesi yaylaklar olmuştur. Anadolu'da yerleşik yaşama geçip devletler kurulduğundan beri göçebe yaşam kültüründen uzaklaşılmış ve Türklerin yayla serüveni kültürel bir miras olarak günümüzde sürdürülmüştür. 10. yy'da Türklerin bir bölümünün İslam dinini kabul etmesiyle doğa ve bahçe anlayışı farklı bir boyuta taşınmıştır. Örneğin; doğu felsefesinde yer alan daha sonrasında ise dinsel inanç seviyesine yükselen **'Cennet Bahçesi'** düşüncesi bu ilişkiler içinde en anlamlı ve somut olanı olarak kabul görmüştür. Batı kültürünün etkilerinden önce Türk bahçe kavramı, düzenin, yalınlığın, yaşam mekânı ve işlevselliği ile tanımlanmaktaydı.

Bahçelerde; dış mekânlarında oturma ve yemek yeme yerleri ana yapılar ile bütünlüğü sağlayan, eğimli alanlarda arazi formu ile bahçe arasındaki ilişki teras bahçeleri ile yaratılır teraslar farklı işlevlerde değerlendirilirdi. Bu sebeple; Türk bahçelerinin en göze çarpan karakteristik olgularından biri bahçede yer alan plan öğelerinin simetriye dayalı bir tasarımı ortaya koymasıdır. Doğaya olan saygı, doğal form ve düzende bahçe tasarımlarında görmek mümkündür (Öztürk S. , 2008).

Avluları, su çanakları, havuzları, tüm mimari elemanları, bitkileri ve formel tasarımı ile bilinen tarihi Rönesans bahçelerinin bu özellikleri Orta Asya'da doğmuş ve İslamiyet'in etkisiyle gelişmiş olan Türk bahçe sanatının uzantılarıdır. Anadolu da Selçuklu devleti kurulmasından sonra Selçuklu sultanları geniş bahçelere sahip saraylar yaptırmışlardır. Bu bahçeler; suyu bol olan yerlere inşa edilmiş, meyve ağaçlarının ve çiçeklerin yoğun olduğu, **cennete** benzetilerek planlanıp uygulanmıştır. 14. yy sonunda Anadolu'da imparatorluk haline gelen Osmanlılar, büyük bahçeler, mesire yerlerin, çayır alanları, halka açık doğal parklar ve içe dönük konak ve konut bahçeleri inşa etmişlerdir (Erdoğan E. , 1997, s. 24-29).

Osmanlı İmparatorluğunda özellikle Kanuni Sultan Süleyman dönemi bahçe ve çiçek kültürü açısından çok önemli olmuştur. Bu dönemki kültür Avrupa'yı da etkisi altına almış ve Türklerin bahçeye, çiçeğe değer verdiği bununla beraber Trüklerin bir

çiçek dilinin olduğunu ve her bir çiçeğin farklı bir anlam ifade ettiği Avrupalı gözlemci ve sanatçılar tarafından dile getirilmiştir (Atasoy, 2003).

Cumhuriyet dönemi Türkiye'sinde; uygulanan tüm köklü reformlara paralel olarak kentlerin imarına önem verilmiş oluşturulacak kentlerin sosyal yapı çerçevesinde parklar, bahçeler ve kent meydanlar gibi yerler inşa edilmiştir. Bununla beraber Cumhuriyetin ilk yıllarında kültürel mirasın korunması ve bunula beraber mekânsal kullanımlara gösterilen özen yerini kültürel deformasyona bırakmıştır ayrıca kentlerin yaşadığı hızlı sosyolojik değişim, kültürel mirası yok sayan kimliksiz mekânların ve bahçelerin meydana gelmesine sebep olmuştur.

2. Eski Dönem Uygarlıklarında Peyzaj Tarihi

Mısır'da peyzaj: Bu dönemde peyzaj, bahçelere papirüslere ve duvarlara resmedilecek kadar önem arz etmekteydi. Örneğin mabet bahçeleri ya da zenginlerin evlerinin bahçeleri büyük olmaları sebebiyle peyzajın sık rastlandığı yerler olmuştur. Genellikle kare şeklinde olan bu bahçelere palmiye, incir ya da akasyalar yerleştirilmiştir. Su kaynağı Nil Nehrin den gelen geniş havuzlar inşa edilmiş, bu havuzlar hükümdarlar ve yakınlarının kayıklarla dolaştığı ya da banyo yapacağı şekilde tasarlanmıştır.

İran'da peyzaj: Coğrafi olarak kurak ve sıcak İran steplerinde gölge, su ve yeşile duyulan özlem paradise adı verilen cennet bahçelerinin meydana gelmesinde etken olmuştur. İslami dönemle beraber bahçelerde kullanılan ağaç ve çiçeklerin seçilmesinde dini inançların etkisi görülmeye başlanmıştır. Örneğin bahçelerde servi ağaçları ölümü ve yalnızlığı, erik, badem ve kiraz ağaçları ümidi ve neşeyi, kokulu gül ve yaseminler ise cennetten bir köşe ifade etmek için kullanılmıştır. İslami bahçe anlayışı M.S 9 ve 13. yy'da Endülüs Emevileri etkisiyle ilk olarak İspanya sonrasında Avrupa'ya kadar yer bulmuştur.

Mezopotamya'da peyzaj: Bu coğrafyada bahçelerin en güzel ve etkileyici olanlarına Babilliler döneminde rastlanmaktadır. Babil' deki Kraliyet Sarayı'nda yapılmış bu bahçeler, teras üzerine uygulanmış çatı bahçeleridir. Bu bahçeler revaklar ve kemerli duvarlar üzerinde yükselen teraslarda oluşur. Teraslarda taş yapıdan balkonlar ile kaplıdır. Bu balkonlar sulama yapıldığı zaman sızmalar oluşmaması için zeminleri saz, zift gibi maddeler ile döşenmiştir. Meşhur Babil'in Asma Bahçeleri olarak bilinen bu eserler günümüzde Dünya'nın yedi harikasından biri olarak tanınmaktadır.

Fransız Barok devrinde peyzaj: 18. Asrın sanat merkezi olan Fransa, Varsay bahçeleri ile mekân algısını farklı bir boyuta taşımıştır. Bu anlayışa göre; Bahçenin çizgileri olabildiğince sade olmalıdır, planında birlik olmalı, bahçe bayram ve diğer eğlenceler için açık ve geniş yapılmalıdır, bahçenin ana kısmı açık olmalı diğer kısımları ise üstü kapalı olarak tasarlanmalıdır, çeşme, fıskiye, havuz sayısı fazla tutlmalıdır.

İtalya Rönesans devrinde peyzaj: Rönesans bahçeleri tepelerin en hakim olan noktalarına yapılmıştır. Bina ile bahçe mimari yönden tam bir uyum içerisindedir. Bu bahçelerde sıklıkla servi, fıstık çamı, defne ve şimşir gibi yeşil tonlu bitki türleri kullanılmıştır. Bu bitkiler budanarak duvar şeklini ya da bir hayvan figürü şekli verilmiştir. Rönesans bahçe sanatı1503-1573 yıllarında en gözde yıllarını yaşamıştır.

Uzak doğuda peyzaj: Çin imparatorluklarının saray bahçelerinin belirgin özelliklerinden birisi de büyüklüklerine rağmen gizliliklerine verilen önemdir. Bu bahçeler tepeler, göller ve akarsular ile küçültülmüş doğa parçaları olarak inşa edilmiştirler. Su tesislerinin üzerinde köprüler yer almaktadır. Avlular ise yüksek taş ya da sıva kaplı duvarlarla çevrilmiştir. Bu yüksek duvarların yapılışı gizlilikten çok bitkilerin yaprak ve dallarının gölge oyunlarına fon oluşturmasıydı. Zemin döşemesi ise taş, çakıl ya da mozaik kullanılmıştır. Japon bahçelerini ise su, köprüler, taşlar, bitkiler, kuşatma elemanları ile kaldırım taşları oluşturmaktaydı.

Eski Roma'da peyzaj: Roma imparatorluğunun gücü, yapıların büyüklüğüyle simgelenirdi. Roma bahçelerinde taş-su birliği içerisinde mermer masalar, küçük heykeller sıklıkla kullanılan objelerdi. Bahçeler dikdörtgen ya da karelere bölünmüş kanal şeklindeki havuzlar ile süslenmiştir. Mermer ya da demirden yapılan pergolar, vazolar ve heykeller simetrik düzende oluşturulmuştur (Cembotanic, 2019).

C. PEYZAJIN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

Peyzaj sektörünün ülke ekonomisindeki yerini açıklarken dikkat edilmesi gereken ilk konu ülkedeki sektörün gelişmiş ülkelerde kıyaslanamayacak seviyede geride olduğudur. Son yıllarda ülkemizde peyzaj sektöründe yapılan çalışmalarda artış gözlense de Avrupa ve Amerika gibi gelişmiş bölgelere kıyasla son derece düşük seviyede olduğu ifade edilmektedir (Yılmaz, 2015).

Ülkenin ekonomik yapısında peyzaj sektörünün etkilediği yerin net bir şekilde açıklanması adına yapılan araştırmalarda konu ile ilgili somut verilere ulaşılamamıştır.

Sebebi ise peyzaj sektörünün ülkemizde yeni gelişen bir alan olmasının sonucu olarak değerlendirilebilir.

Yerel Yönetimlerde Peyzajın Yeri

Günümüzde çevre düzenlemeleri gündeme saha sık bir şekilde gelmeye başlamışıyla birlikte yerel yönetimlerde çevre düzenlemesi ve peyzaj konusunu daha sıkı bir şekilde ele almasına sebebiyet vermiştir. Kentsel tasarım kavramının yerel yönetimlerce giderek önem kazandığı peyzaj konusunun da geçmiş yıllara nazaran daha göz önünde tutularak işlevsel hale getirildiği görülmeye başlanmıştır.

Yerel yönetimlerde peyzajın önemini artıran faktörlerden biriside kentlerin sürdürülebilirliğinin sağlanma amacıdır. Yerel yönetimlerde peyzaj ve kentlerin sürdürülebilir olması konusunda; toplumların yaşam kalitesinin yükseltilmesi, çevresel sorunların çözümü, gelecek nesillerin yaşamlarını rahat şekilde sürdürebilmesi gibi konularda söz edilmektedir. (Atıl, Gülgün, & Yörük, 2005, s. 215-226).

Yerel yönetimler de peyzaj konusu günümüz itibariyle daha fazla gündeme gelen ve daha çok çalışmaların yapıldığı bir konu haline gelmiştir. Yerel yönetimlerin halka hizmet anlamında çevreyi koruma ve sürdürüle bilir hale getirme çalışmaları bu sonucu doğurmaktadır.

E. PEYZAJ SEKTÖRÜNÜN DÜNYADAKİ ÖNCÜ KURULUŞLARI

Köklü bir tarihe sahip olan peyzaj sektörünün akademik ve organizasyon anlamında önde gelen kuruluşlara sahiptir. Ülkemizde son yıllarda önem kazanan sektör dünya ile kıyaslayacak olursak bir hayli geride kaldığını görmekteyiz. Peyzaj sektörünün dünyadaki öncü kuruluşlarından biri Londra merkezli Landscape İnstitute bir diğeri ise American Scoiety of Landscape Architects.

1. Landscape İnstitute

Landscape İnstitute peyzaj sektörünün önde gelen kuruluşlarındandır. Peyzaj sanatını ve bilimini destekleten bir eğitim kuruluşu olan Landscape İnstitute üyelerinin çalışmaları aracılığı ile doğal ve inşa edilmiş çevreyi toplum yararına korumak ve geliştirmek amacıyla hareket eder. Landscape peyzaj bilimcileri, peyzaj planlamacıları, peyzaj mimarları, peyzaj yöneticileri ve kentsel tasarımcılarda dahil olmakla beraber tüm peyzaj uygulayıcılarına profesyonel bir oluşum sunar. İngiltere merkezli olan kuruluşun birçok şubeleri mevcuttur. Landscape İnstitute üyeliklerini sadece peyzaj uygulamalarında ve

eğitimde en yüksek standartlara ulaşmış kurumlara vermektedir. Peyzaj sektörünün önemli temsilcisi konumda olan kurum hükümetler inisiyatif ve strateji geliştirirken peyzajın gündeme gelmesini ayrıca barınma, sel, sürdürülebilirlik, tarım ve birçok konuda yine hükümetlere karşı sektörün önemli temsilciliğini yapmaktadır. Peyzaj endüstrisinin en büyük etkinliklerinde biri olan ödül törenlerini de düzenlemektedir. Ayrıca kuruluş geniş çağlı kütüphanesi ve arşivi ile sektöre destek vermektedir (İnstitute, 2020).

2. American Society of Landscape Architects

1899 yılında kurulan Amerikan Mimarları Derneği (ASLA), 15.00'den fazla üyeyi temsil eden ABD'deki peyzaj mimarları için profesyonel bir dernektir. ASLA iletişim, eğitim ve arkadaşlık yolu ile peyzaj mimarisin de ilerlemektedir. ASLA kendi derecelendirilme sistemi ile kamuya açık sürdürülebilir tasarım, kaynaklarının oluşturulması yoluyla yeşil altyapı ve esnek geliştirme uygulamalarının göstermede öncü kurul olarak hizmet vermektedir. Peyzaj mimarlarının sağlıklı, eşitlikçi, güven ve esnek ortamların planlanmasında görev alır. ASLA herkes için sağlıklı, güzel ve esnek yerler vizyonu ile hareket eder. Mükemmellik, bütünlük, çeşitlilik, liderlik ve idare ASLA'nın benimsediği değerler arasındadır. ASLA, peyzaj mimarlarının karşılaştıkları sorunları, sağladıkları sağlıklı ve sürdürülebilir çözümle konusunda hükümetler ve idareciler ile temsili olarak görüşmeler yapar, peyzaj mimarlarının projelerinin lisanslanmasını destekler, küçük çaplı peyzaj firmalarını destekler ve pazarda yer almalarını sağlar. Peyzaj mimarlarının eğitim ve gelişmeleri için sürekli eğitim programları düzenler, K-12 öğretmenlerine, öğrencilerine ve ailelerine kariyer fırsatı sağlar, peyzaj mimarlarının lisanslarının korunması için yüzlerce saatlik mesleki eğitim ve sürekli eğitim programları sponsorluk yapar (Architects, 2020).

V. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmacı tarafından hazırlanan anket formunun birinci bölümünde kişisel bilgi formu, ikinci bölümünde ise eğitim uygulamalarına ilişkin 8 soru, örgütsel performansa ilişkin 14 soru ve bireysel performansa ilişkin 12 soru yer almaktadır.

Ölçeğin Gelişimi: (Seray, 2016)'nın eğitim etkinliğinin uygulanması ile örgütsel ve bireysel performans arasındaki ilişkide yönetici desteğinin aracı rolü konulu yüksek lisans tezinden alıntılanıp dönüştürülerek kullanılmıştır yazar ise ölçek hikayesini şu şekilde özetlemiştir.

Eğitim Etkinliğinin Uygulanması Ölçeği: Katılımcılara uygulanan kapalı uçlu ifadelerin yer aldığı eğitim etkinliğinin uygulanması ölçeği ile ilgili ifadeler literatürden geliştirilmiştir. Literatürde Zeyyat Sabuncuoğlu, (2011) 'İnsan Kaynakları Yönetimi' ve Raymond Noe, (2009) 'İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi' kitapları kullanılmıştır.

Örgütsel Performans Ölçeği: Kalite (hizmet kalitesi, müşteri tatmini, iş kazası, azalan hata), rekabet edebilirlik, örgüt atmosferi, karlılık, üretkenlik, değişkenlerini içermektedir. Kaliteyi ölçen 'İş esnasında yapılan hata oranı azaldı', 'mesleki kazalar azaldı' ve 'çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen şikayet azaldı' ifadeleri ile 'eğitim programına katılmak, çalışanlar arası iletişimi arttırdı' literatürden alınmıştır. Diğer değişkenler Mercedes Úbeda-García ve diğ., (2013) 'nin ölçeğinden geliştirilmiştir. Garcia ve diğ., (2013) örgütsel sonuçları 3 ayrı faktöre ayırmış: İnsan Kaynağı Sonuçları,'motivasyonu arttırır','devamsızlığı azaltır', 'çalışanların değişimle yüzleşme yeteneğini arttırır', 'daha iyi bir iş atmosferi sağlar'. Örgütsel performans ölçeğinde devamsızlık maddesini kullanmamıştır. Müşteri Tatmini, 'müşteri sadakatini arttırır', 'müşteri şikayetlerini azaltır', 'servis kalitesini arttırır'. Algılanan Finansal Performans:

‘üretkenlik arttı’, ‘üretimde boşa giden zaman azaldı’, ‘rekabet edebilirlik arttı’. Bu ifadeler, çalışmada uyarlayarak yeniden geliştirildi.

Bireysel Performans Ölçeği: Bireysel performans ölçeğinde katılımcılara yöneltilen ifadelerden ‘benimsemiş olduğum değerlerim ile çalıştığım kurumun değerlerinin örtüşmesi arttı.’ Ifadesi Porter ve diğ., (1974) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden, ‘bu kurumda çalışmaktan memnuniyetim arttı’ ifadesi Mak ve Sockel, (1999) örgütsel bağlılık ölçeğinden alınmış ve örgütsel bağlılığı ölçmektedir. Bireysel performansın bir diğer alt değişkeni olan iş tatmini için ‘genel olarak iş tatminim arttı’, işten ayrılma niyeti için ‘kurumda kalma isteğim arttı’ ve kişilerin bireysel performans algılarını ölçen ‘iş performansım arttı’ifadeleri katılımcılara yönlendirilmiştir. Bu ifadeler literatürden toplanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Katılımcıların cinsiyet, yaş, unvan, departman, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi değişkenlerinin yer aldığı formdur.

Eğitim Etkinliğinin Uygulanması Ölçeği: Ölçek 8 madde oluşmakta ve beşli likert tipine sahiptir. Katılımcıların ankete katılım düzeyleri ‘kesinlikle katılıyorum (1)’ dan, ‘kesinlikle katılmıyorum (5)’ a doğru 5’li likert tipi ölçek türü biçiminde derecelendirilmiştir. **“**Eğitimden sorumlu bir kişi veya birim vardır.”, “Kurum içerisinde eğitimlere yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapılır”, “Eğitim esnasında uygun materyaller kullanılır” ve “Eğitim sonrasında eğitim değerlendirmesi yapılır” vb. ifadeleri yer almaktadır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Eğitim Etkinliği Uygulamaları Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri
	1
Eğitimin uygulanabilmesi için kurum tarafından uygun bir ortam sağlanır	0,859
Eğitim esnasında uygun materyaller kullanılır	0,851
Kurum içerisinde eğitimlere yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapılır	0,843
Eğitim sonrasında eğitim değerlendirmesi yapılır	0,831
Eğitim programı kurumun tüm çalışanlarını kapsayacak şekilde herkese eşit uygulanır	0,807
Yıllık eğitim planı yapılır	0,807
Eğitimciler bilgi, beceri ve tutum açısından yeterlidir	0,770
Eğitimden sorumlu bir kişi veya birim vardır	0,713

KMO:0,874 Bartlett's Testi: 891,852; P=0,000
Toplam Açıklanan Varyans:65,805
Cronbach's Alpha=0,923

Tablo 3'te, eğitim etkinliği uygulanması ölçeğine açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve faktör analizi soncunda eğitim etkinliği uygulamaları ölçeğinin tek faktörde toplandığı tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,874 ve Bartlett's test değerinin 891,852 ve toplam açıklanan varyansın 65,805 olduğu görülmüştür. Bu değerlerin faktör analizinin yapılabilmesi için yeterli değerler olduğu saptanmıştır. Ölçek ifadelerinin faktör yükleri 0,70 ile 0,90 aralığındadır. Eğitim etkinliği uygulamaları ölçeğinin Cronbach Alfası değerinin 0,923 olduğu saptanmıştır.

Örgütsel Performans Ölçeği: Ölçek 14 madde oluşmakta ve beşli likert şeklinde derecelendirilmiştir. Katılımcıların ankete katılım düzeyleri 'kesinlikle katılıyorum (1)' dan, 'kesinlikle katılmıyorum (5)' a doğru 5'li likert tipi ölçek türü biçiminde derecelendirilmiştir. "Müşteri sadakatini arttırdı", "Verimlilik arttı", "İş atmosferi gelişti", "İş esnasında yapılan hata oranı azaldı" ve "Çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen şikayetler azaldı" ifadeleri yer almaktadır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Performans Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri
	1
Hizmet kalitesi arttı	0,855
İş esnasında yapılan hata oranı azaldı	0,843
Firmanın diğer firmalar ile rekabet edebilme gücü arttı	0,843
Çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen şikayetler azaldı	0,841
İş atmosferi gelişti	0,822
Verimlilik arttı	0,806
Çalışanların değişimle yüzleşme yeteneği arttı	0,806
Müşteri şikayetlerini azalttı	0,805
Çalışan motivasyonu arttı	0,792
Müşteri sadakatini arttırdı	0,791
İşlerin yapılış süresi azaldı	0,787
Kurumun karı yükseldi	0,777
Mesleki kazalar azaldı	0,709
Eğitim programına katılmak, çalışanlar arası iletişimi arttırdı	0,677

KMO:0,939 Bartlett's Testi: 1793,135; P=0,000
Toplam Açıklanan Varyans:63,717
Cronbach's Alpha=0,955

Tablo 4'te, örgütsel performans ölçeğine açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve faktör analizi soncunda eğitim etkinliği uygulamaları ölçeğinin tek faktörde toplandığı tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,939 ve Bartlett's test değerinin 1793,135 ve toplam açıklanan varyansın 63,717 olduğu görülmüştür. Bu değerlerin faktör analizinin yapılabilmesi için yeterli değerler olduğu saptanmıştır. Ölçek ifadelerinin faktör yükleri 0,60 ile 0,90 aralığındadır. Örgütsel performans ölçeğinin Cronbach Alfası değerinin 0,955 olduğu saptanmıştır.

Bireysel Performans Ölçeği: Ölçek 12 madde oluşmakta ve beşli likerttedir. Katılımcıların ankete katılım düzeyleri 'kesinlikle katılıyorum (1)' dan, 'kesinlikle katılmıyorum (5)' a doğru 5'li likert tipi ölçek türü biçiminde derecelendirilmiştir. "Genel olarak iş tatminim arttı.", "Mesleki yetkinliklerim arttırdı.", "Mesleki değişimlerle yüzleşme yeteneğim arttı." Ve "İş performansım arttı." İfadelerinden yararlanılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Bireysel Performans Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri
	1
İş performansım arttı	0,883
Bu kurumda çalışmaktan memnuniyetim arttı	0,858
Mesleki yetkinliklerim arttırdı	0,858
İş yapma motivasyonum arttı	0,855
Genel olarak iş tatminim arttı	0,854
İş esnasında yaptığım hata oranı azaldı	0,850
Mesleki değişimlerle yüzleşme yeteneğim arttı	0,837
Kurumda kalma isteğim arttı	0,827
İş başında stresimi yönetmede etkili oldu	0,816
Aldığım eğitimler kariyer hedeflerime olumlu yönde katkı sağladı	0,788
Benimsemiş olduğum değerler ile çalıştığım kurumun değerlerinin örtüşmesini arttırdı	0,782
Mesleki kaza yapma oranım azaldı	0,628

KMO:0,901 Bartlett's Testi: 1803,467; P=0,000
Toplam Açıklanan Varyans:67,596
Cronbach's Alpha=0,955

Tablo 5'te, bireysel performans ölçeğine açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve faktör analizi soncunda eğitim etkinliği uygulamaları ölçeğinin tek faktörde toplandığı tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,901 ve Bartlett's test değerinin 1803,467 ve toplam açıklanan varyansın 67,596 olduğu görülmüştür. Bu değerlerin faktör analizinin yapılabilmesi için yeterli değerler olduğu saptanmıştır. Ölçek ifadelerinin faktör yükleri 0,60 ile 0,90 aralığındadır. Eğitim etkinliği uygulamaları ölçeğinin Cronbach Alfası değerinin 0,923 olduğu saptanmıştır.

2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

H1: Eğitim etkinliği uygulamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2: Örgütsel performans cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3: Bireysel performans cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4: Eğitim etkinliği uygulamaları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5: Örgütsel performans yaşa göre farklılık göstermektedir.

H6: Bireysel performans yaşa göre farklılık göstermektedir.

H7: Eğitim etkinliği uygulamaları unvana göre farklılık göstermektedir.

H8: Örgütsel performans unvana göre farklılık göstermektedir.

H9: Bireysel performans unvana göre farklılık göstermektedir.

H10: Eğitim etkinliği uygulamaları departmana göre farklılık göstermektedir.

H11: Örgütsel performans departmana göre farklılık göstermektedir.

H12: Bireysel performans departmana göre farklılık göstermektedir.

H13: Eğitim etkinliği uygulamaları mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H14: Örgütsel performans mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H15: Bireysel performans mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H16: Eğitim etkinliği uygulamaları kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H17: Örgütsel performans kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H18: Bireysel performans kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H19: Eğitim etkinliği uygulamaları ile örgütsel performans arasında ilişki vardır.

H20: Eğitim uygulaması ile bireysel performans arasında ilişki vardır.

H21: Eğitim etkinliği uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H22: Eğitim etkinliği uygulamalarının bireysel performans üzerinde etkisi vardır.

3. Verilerin Analizi

Anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 25 paket programından (Statistical Package for the Social Science) yararlanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ve ölçek ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Ayrıca ölçeklere güvenilirliklerine bakılmıştır. Normallik testinde Çarpıklık ve Basıklık değerlerinin (-2) ila (+2) aralığında olması beklenmektedir. Bu koşulun yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır.

Tablo 6. Değişkenlere Ait Normallik Sınaması

						Çarpıklık		Basıklık	
	N	Min.	Max.	Ort.	SS	Statistic	Std. Hata	Statistic	Std. Hata
Eğitim Etkinliği Uygulamaları	153	1.00	5.00	2.25	0.81	0.823	0.196	1.154	0.390
Örgütsel Performans	153	1.00	5.00	2.50	0.70	0.632	0.196	1.759	0.390
Bireysel Performans	153	1.00	5.00	2.32	0.71	1.283	0.196	3.065	0.390

Tablo 6'da çarpıklık ve basıklık değerlerine göre, eğitim etkinliği uygulamaları ve örgütsel performans değişkenlerinin normal dağılım sergilediği belirlenmiştir. Buna göre normallik varsayımı gerektiren Bağımsız Grup T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi ve Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Bireysel Performans değişkeninin normal dağılım sergilemediği belirlenmiştir. Buna göre normallik varsayımı gerektirmeyen Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H Testi tercih edilmiştir. Araştırmada belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında Spearman Sıra Farklar Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Çalışma boyunca ulaşılan tüm sayısal verilerin analiz edilmesinde hata payı %5 olarak alınmıştır.

3. Araştırmanın Bulguları

Tablo 7. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

		N	%
Cinsiyet	Erkek	94	61
	Kadın	59	39
	Toplam	153	100
Yaş	21-30 yaş	72	47
	31-45 yaş	67	44
	45 yaş ve üstü	14	9
	Toplam	153	100
Unvan	Peyzaj mimari	52	34
	Ziraat mühendisi	55	36
	Orman Mühendisi	46	30
	Toplam	153	100
Departman	Proje Uygulama Birimi	29	19
	Üretim ve Lojistik Birimi	21	14
	Hak Ediş ve Kesin Hesap Birimi	11	7
	Pazarlama ve Satış Birimi	28	18
	Yönetici / Patron	15	10
	Diğerleri	49	32
	Toplam	153	100
Mesleki Kıdem	1-3 yıl	39	25
	4-7 yıl	49	32
	8 yıl ve üstü	65	42
	Toplam	153	100
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-3 yıl	70	46
	4 yıl ve üstü	83	54
	Toplam	153	100

Tablo 7'de, katılımcıların %61'i (N=94) erkek ve %39'u (N=59) kadındır. Katılımcıların %47'si (N=72) 21-30 yaş, %44'ü (N=67) 31-45 yaş ve %9'u (N=14) 45 yaş ve üstüdür.

Katılımcıların %34'ü (N=52) peyzaj mimari, %36'sı (n=55) ziraat mühendisi ve %30'u (n=46) orman mühendisidir. Katılımcıların %19'u (N=29) proje uygulama birimi, %14'ü (N=21) üretim ve lojistik birimi, %7'si (N=11) hak ediş ve kesin hesap birimi, %18'i (N=28) pazarlama ve satış birimi, %10'u (N=15) yönetici/patron ve %32'si (N=49) diğer departmanlarda çalışmaktadır.

Katılımcıların %25'i (N=39) 1-3 yıl, %32'si (n=49) 4-7 yıl ve %42'si (n=65) 8 yıl ve üstü süredir iş hayatındadır. Katılımcıların %46'sı (N=70) 1-3 yıl ve %54'ü (N=83) 4 yıl ve üstü süredir bu kurumda çalışmaktadır.

Tablo 8. Eğitim Etkinliği Uygulamaları Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	Ort.	SS
Eğitimden sorumlu bir kişi veya birim vardır.	48	31	77	50	10	7	15	10	3	2	2.01	0.98
Yıllık eğitim planı yapılır	44	29	63	41	21	14	19	12	6	4	2.22	1.11
Eğitim programı kurumun tüm çalışanlarını kapsayacak şekilde herkese eşit uygulanır	29	19	60	39	35	23	19	12	10	7	2.48	1.13
Kurum içerisinde eğitimlere yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapılır	28	18	63	41	35	23	19	12	8	5	2.45	1.09
Eğitimin uygulanabilmesi için kurum tarafından uygun bir ortam sağlanır	34	22	92	60	13	8	10	7	4	3	2.07	0.90
Eğitim esnasında uygun materyaller kullanılır	29	19	92	60	19	12	9	6	4	3	2.13	0.88
Eğitimciler bilgi, beceri ve tutum açısından yeterlidir	21	14	70	46	44	29	12	8	6	4	2.42	0.96
Eğitim sonrasında eğitim değerlendirmesi yapılır	30	20	86	56	19	12	15	10	3	2	2.18	0.93

Tablo 8'de, eğitim etkinliği uygulamaları ölçeği ifadelerine ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Buna göre en düşük (2,01±0,98) ortalamaya "Eğitimden sorumlu bir kişi veya birim vardır." İfadesi olmuştur. En yüksek (2,48±1,13) ortalamaya ise "Eğitim programı kurumun tüm çalışanlarını kapsayacak şekilde herkese eşit uygulanır." İfadesi sahiptir.

Tablo 9. Örgütsel Performans Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	Ort.	SS
Müşteri sadakatini arttırdı	15	10	62	41	56	37	17	11	3	2	2.55	0.89
Müşteri şikâyetlerini azalttı	13	8	67	44	62	41	8	5	3	2	2.48	0.80
Hizmet kalitesi arttı	18	12	88	58	37	24	7	5	3	2	2.27	0.80
Verimlilik arttı	19	12	80	52	36	24	14	9	4	3	2.37	0.91
İşlerin yapılış süresi azaldı	11	7	53	35	69	45	15	10	5	3	2.67	0.87
Firmanın diğer firmalar ile rekabet edebilme gücü arttı	17	11	52	34	60	39	19	12	5	3	2.63	0.95
Kurumun karı yükseldi	11	7	45	29	73	48	18	12	6	4	2.76	0.90
İş atmosferi gelişti	10	7	78	51	44	29	16	10	5	3	2.53	0.89
Çalışan motivasyonu arttı	14	9	80	52	43	28	10	7	6	4	2.44	0.89
Çalışanların değişimle yüzleşme yeteneği arttı	16	10	64	42	49	32	18	12	6	4	2.57	0.96
Eğitim programına katılmak, çalışanlar arası iletişimi arttırdı	20	13	84	55	36	24	8	5	5	3	2.31	0.88
İş esnasında yapılan hata oranı azaldı	17	11	71	46	51	33	9	6	5	3	2.44	0.89
Mesleki kazalar azaldı	13	8	78	51	44	29	15	10	3	2	2.46	0.86
Çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen şikâyetler azaldı	13	8	59	39	63	41	15	10	3	2	2.58	0.86

Tablo 9'da örgütsel performans ölçeği ifadelerine ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Buna göre en düşük (2,27±0,80) ortalamaya "Hizmet kalitesi arttı." İfadesi olmuştur. En yüksek (2,76±0,90) ortalamaya ise "Kurumun karı yükseldi." İfadesi sahiptir.

Tablo 10. Bireysel Performans Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	Ort.	SS
Genel olarak iş tatminim arttı.	10	7	91	59	39	25	7	5	6	4	2.40	0.84
Bu kurumda çalışmaktan memnuniyetim arttı.	19	12	94	61	30	20	5	3	5	3	2.24	0.83
Mesleki kaza yapma oranım azaldı.	10	7	97	63	35	23	7	5	4	3	2.33	0.78
Kurumda kalma isteğim arttı.	15	10	91	59	34	22	7	5	6	4	2.33	0.87
İş yapma motivasyonum arttı.	17	11	94	61	29	19	7	5	6	4	2.29	0.87
Mesleki yetkinliklerim arttırdı.	22	14	99	65	17	11	10	7	5	3	2.20	0.88
İş başında stresimi yönetmede etkili oldu.	14	9	70	46	53	35	9	6	7	5	2.51	0.91
Benimsemiş olduğum değerler ile çalıştığım kurumun değerlerinin örtüşmesini arttırdı.	16	10	74	48	49	32	9	6	5	3	2.43	0.88
İş esnasında yaptığım hata oranı azaldı.	17	11	81	53	43	28	8	5	4	3	2.35	0.85
Mesleki değişimlerle yüzleşme yeteneğim arttı.	17	11	87	57	37	24	8	5	4	3	2.31	0.84
Aldığım eğitimler kariyer hedeflerime olumlu yönde katkı sağladı.	29	19	83	54	23	15	12	8	6	4	2.24	0.98
İş performansım arttı.	19	12	96	63	26	17	8	5	4	3	2.23	0.83

Tablo 10'da örgütsel performans ölçeği ifadelerine ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Buna göre en düşük (2,20±0,88) ortalamaya "Mesleki yetkinliklerim arttırdı."

İfadesi olmuştur. En yüksek (2,51±0,91) ortalamaya ise "İş başında stresimi yönetmede etkili oldu." İfadesi sahiptir.

Tablo 11. Cinsiyete Göre Farklılıkların Belirlenmesine İlişkin Bulgular

		N	Ort.	SS	t	p
Eğitim Etkinliği Uygulamaları	Erkek	94	2.35	.88	**2.137**	**0.034**
	Kadın	59	2.08	.66		
Örgütsel Performans	Erkek	94	2.59	.81	**2.288**	**0.024**
	Kadın	59	2.36	.46		
		N	**Ort.**	**SS**	**Z**	**p**
Bireysel Performans	Erkek	94	2.40	.82	-0.719	0.472
	Kadın	59	2.20	.46		

Tablo 11'de erkek ve kadın katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve Bağımsız Grup T testi soncunda, erkek ve kadın katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları ortalamaları arasında önemli bir farklılık olduğu saptanmıştır (p=0,034 <0,05). Buna göre erkek katılımcıların (2,35) eğitim etkinliği uygulamaları (2,08) algısı kadınlardan yüksektir.

Erkek ve kadın katılımcıların örgütsel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve Bağımsız Grup T testi soncunda, erkek ve kadın katılımcıların örgütsel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olduğu saptanmıştır (p=0,024<0,05). Buna göre erkek katılımcıların (2,59) örgütsel performans (2,36) algısı kadınlardan yüksektir.

Erkek ve kadın katılımcıların bireysel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve Mann Whitney U testi soncunda, erkek

ve kadın katılımcıların bireysel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,472>0,05).

Tablo 12. Yaşa Göre Farklılıkların Belirlenmesine İlişkin Bulgular

		N	Ort.	SS	F	p
Eğitim Etkinliği Uygulamaları	21-30 yaş	72	2.20	.86	1.654	0.195
	31-45 yaş	67	2.22	.77		
	45 yaş ve üstü	14	2.62	.64		
	Toplam	153	2.25	.81		
Örgütsel Performans	21-30 yaş	72	2.43	.68	1.130	0.326
	31-45 yaş	67	2.54	.70		
	45 yaş ve üstü	14	2.72	.82		
	Toplam	153	2.50	.70		
		N	**Ort.**	**SS**	**X^2**	**p**
Bireysel Performans	21-30 yaş	72	2.28	.77	2.070	0.355
	31-45 yaş	67	2.31	.62		
	45 yaş ve üstü	14	2.58	.76		
	Toplam	153	2.32	.71		

Tablo 12'de farklı yaş gruplarındaki katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve ANOVA soncunda, farklı yaş gruplarındaki katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,195>0,05).

Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların örgütsel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve ANOVA soncunda, farklı yaş gruplarındaki katılımcıların örgütsel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,326>0,05).

Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların bireysel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve Kruskall Wallis testi soncunda, farklı yaş gruplarındaki katılımcıların bireysel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,355>0,05).

Tablo 13. Unvana Göre Farklılıkların Belirlenmesine İlişkin Bulgular

							Grup Farkları
		N	**Ort.**	**SS**	**F**	**p**	
Eğitim Etkinliği Uygulamaları	Peyzaj mimari	52	2.30	.81	1.227	0.296	
	Ziraat mühendisi	55	2.11	.74			
	Orman Mühendisi	46	2.34	.88			
	Toplam	153	2.25	.81			
Örgütsel Performans	Peyzaj mimari	52	2.35	.60	**3.400**	**0.036**	Orman mühendisi > Peyzaj mimarı
	Ziraat mühendisi	55	2.48	.73			
	Orman Mühendisi	46	2.71	.75			
	Toplam	153	2.50	.70			
		N	**Ort.**	**SS**	**X^2**	**p**	
Bireysel Performans	Peyzaj mimari	52	2.22	.68	2.452	0.293	
	Ziraat mühendisi	55	2.32	.63			
	Orman Mühendisi	46	2.43	.82			
	Toplam	153	2.32	.71			

Tablo 13’te farklı unvana sahip katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve ANOVA soncunda, farklı unvana sahip katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,296>0,05).

Farklı unvana sahip katılımcıların örgütsel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve ANOVA soncunda, farklı unvana sahip katılımcıların örgütsel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olduğu saptanmıştır (p=0,036<0,05). Buna göre orman mühendisi olan katılımcıların örgütsel performans algısı peyzaj mimarı olan katılımcılardan daha yüksektir.

Farklı unvana sahip katılımcıların bireysel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve Kruskall Wallis testi soncunda, farklı unvana sahip katılımcıların bireysel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,293>0,05).

Tablo 14. Departmana Göre Farklılıkların Belirlenmesine İlişkin Bulgular

		N	Ort.	SS	F	p	Grup Farkları
Eğitim Etkinliği Uygulamaları	Proje Uygulama Birimi	29	2.13	.55	**2.863**	**0.017**	Pazarlama ve Satış Birimi> Diğerleri
	Üretim ve Lojistik Birimi	21	2.18	.71			
	Hak Ediş ve Kesin Hesap Birimi	11	2.59	.85			
	Pazarlama ve Satış Birimi	28	2.63	.73			
	Yönetici / Patron	15	2.37	1.19			
	Diğerleri	49	2.01	.79			
	Toplam	153	2.25	.81			
Örgütsel Performans	Proje Uygulama Birimi	29	2.52	.59	1.806	0.115	
	Üretim ve Lojistik Birimi	21	2.73	.66			
	Hak Ediş ve Kesin Hesap Birimi	11	2.58	.41			
	Pazarlama ve Satış Birimi	28	2.67	.72			
	Yönetici / Patron	15	2.52	1.03			
	Diğerleri	49	2.28	.68			
	Toplam	153	2.50	.70			

		N	Ort.	SS	X^2	p
Bireysel Performans	Proje Uygulama Birimi	29	2.32	.55	9.887	0.079
	Üretim ve Lojistik Birimi	21	2.56	.70		
	Hak Ediş ve Kesin Hesap Birimi	11	2.37	.43		
	Pazarlama ve Satış Birimi	28	2.38	.68		
	Yönetici / Patron	15	2.33	1.00		
	Diğerleri	49	2.17	.75		
	Toplam	153	2.32	.71		

Tablo 14'te farklı departmanda çalışan katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve ANOVA soncunda, farklı departmanda çalışan katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları ortalamaları arasında önemli bir farklılık olduğu saptanmıştır (p=0,017<0,05). Buna göre pazarlama ve satış departmanında çalışan katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları algısı diğer departmanlarda çalışan katılımcılardan daha yüksektir.

Farklı departmanda çalışan katılımcıların örgütsel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve ANOVA soncunda, farklı departmanda çalışan katılımcıların örgütsel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,115>0,05).

Farklı departmanda çalışan katılımcıların bireysel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve Kruskall Wallis testi soncunda, farklı departmanda çalışan katılımcıların bireysel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,079>0,05).

Tablo 15. Mesleki Kıdeme Göre Farklılıkların Belirlenmesine İlişkin Bulgular

		N	Ort.	SS	F	p	Grup Farkları
Eğitim	1-3 yıl	39	2.49	.87	**3.625**	**0.029**	1-3 yıl>
Uygulamaları	4-7 yıl	49	2.03	.75			4-7 yıl
	8 yıl ve üstü	65	2.26	.78			
	Toplam	153	2.25	.81			
Örgütsel	1-3 yıl	39	2.58	.80	1.658	0.194	
Performans	4-7 yıl	49	2.35	.56			
	8 yıl ve üstü	65	2.57	.73			
	Toplam	153	2.50	.70			
		N	**Ort.**	**SS**	**X^2**	**p**	
Bireysel	1-3 yıl	39	2.51	.87	3.173	0.205	
Performans	4-7 yıl	49	2.11	.51			
	8 yıl ve üstü	65	2.36	.69			
	Toplam	153	2.32	.71			

Tablo 15'te farklı mesleki kıdemlere sahip katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve ANOVA soncunda, farklı mesleki kıdemlere sahip katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları ortalamaları arasında önemli bir farklılık olduğu saptanmıştır (p=0,029<0,05). Buna göre 1-3 yıldır iş hayatında olan katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları algısı 4-7 yıldır iş hayatında olan katılımcılardan daha yüksektir.

Farklı mesleki kıdemlere sahip katılımcıların örgütsel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve ANOVA soncunda, farklı mesleki kıdemlere sahip katılımcıların örgütsel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,194>0,05).

Farklı mesleki kıdemlere sahip katılımcıların bireysel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve Kruskall Wallis testi soncunda, farklı mesleki kıdemlere sahip katılımcıların bireysel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,205>0,05).

Tablo 16. Kurumda Çalışma Yılına Göre Farklılıkların Belirlenmesine İlişkin Bulgular

		N	Ort.	SS	t	p
Eğitim Etkinliği Uygulamaları	1-3 yıl	70	2.33	.91	1.114	0.267
	4 yıl ve üstü	83	2.18	.71		
Örgütsel Performans	1-3 yıl	70	2.45	.73	-0.941	0.348
	4 yıl ve üstü	83	2.55	.68		
		N	**Ort.**	**SS**	**Z**	**p**
Bireysel Performans	1-3 yıl	70	2.31	.77	0.568	0.570
	4 yıl ve üstü	83	2.33	.65		

Tablo 16'da 1-3 yıl ile 4 yıl ve üstü süredir bu kurumda çalışan katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve Bağımsız Grup T testi soncunda, 1-3 yıl ile 4 yıl ve üstü süredir bu kurumda çalışan katılımcıların eğitim etkinliği uygulamaları ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,267>0,05).

1-3 yıl ile 4 yıl ve üstü süredir bu kurumda çalışan katılımcıların örgütsel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve Bağımsız Grup T testi soncunda, 1-3 yıl ile 4 yıl ve üstü süredir bu kurumda çalışan katılımcıların örgütsel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,348>0,05).

1-3 yıl ile 4 yıl ve üstü süredir bu kurumda çalışan katılımcıların bireysel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye

çalışılmış ve Mann Whitney U testi soncunda, 1-3 yıl ile 4 yıl ve üstü süredir bu kurumda çalışan katılımcıların bireysel performans ortalamaları arasında önemli bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=0,472>0,05).

Tablo 17. Eğitim Etkinliği Uygulamaları, Örgütsel Performans ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki

		Eğitim Uygulamaları	Örgütsel Performans	Bireysel Performans
Eğitim Etkinliği Uygulamaları	r	1		
	p			
	N	153		
Örgütsel Performans	r	.679**	1	
	p	.000		
	N	153	153	
Bireysel Performans	r	.665**	.834**	1
	p	.000	.000	
	N	153	153	153

** p<0.01; * p < 0.05.

Tablo 17'de, eğitim etkinliği uygulamaları, örgütsel performans ve bireysel performans arasındaki ilişki korelasyon analizi ile belirlenmiş ve analiz sonucunda, eğitim etkinliği uygulamaları ile örgütsel performans arasında r=0,679 düzeyinde orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre, eğitim etkinliği uygulamaları arttıkça örgütsel performans artmaktadır.

Eğitim etkinliği uygulamaları ile bireysel performans arasında r=0,665 düzeyinde orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre, eğitim etkinliği uygulamaları arttıkça bireysel performans artmaktadır.

Örgütsel performans ile bireysel performans arasında r=0,834 düzeyinde yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre, örgütsel performans arttıkça bireysel performans artmaktadır.

Tablo 18. Eğitim Etkinliği Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisinin Belirlenmesi

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar					
	B	**Std. Hata**	**Beta**	**t**	**p**	**F**	**p**	**Adj. R^2**
Sabit	1.174	0.124		9.447	0.000	129.398	0.000	0.458
Eğitim Etkinliği Uygulamaları	0.592	0.052	0.679	11.375	0.000			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

Tablo 18'de, eğitim etkinliği uygulanmalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmış ve doğrusal regresyon analizi sonucunda, eğitim etkinliğin uygulanmaları örgütsel performansı etkilemektedir (F=129,398; p=0,000<0,05). Örgütsel performansın %45,8'i eğitim etkinliği uygulamalarından etkilenmektedir (R^2=0,458).

Tablo 19. Eğitim Etkinliği Uygulamalarının Bireysel Performansa Etkisinin Belirlenmesi

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar					
	B	**Std. Hata**	**Beta**	**t**	**p**	**F**	**p**	**Adj. R^2**
Sabit	1.011	0.127		7.946	0.000	119.542	0.000	0.438
Eğitim Etkinliği Uygulamaları	0.583	0.053	0.665	10.934	0.000			

Bağımlı Değişken: Bireysel Performans

Tablo 19'da, eğitim etkinliği uygulanmalarının bireysel performans üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmış ve doğrusal regresyon analizi sonucunda, eğitim etkinliği uygulanmaları bireysel performansı etkilemektedir (F=119,542; p=0,000<0,05). Bireysel performansın %43,8'i eğitim etkinliği uygulamalarından etkilenmektedir (R^2=0,438).

Tablo 20. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotezler	**Kabul/ Ret**
H1: Eğitim etkinliği uygulamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2: Örgütsel performans cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3: Bireysel performans cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4: Eğitim etkinliği uygulamaları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Ret
H5: Örgütsel performans yaşa göre farklılık göstermektedir.	Ret
H6: Bireysel performans yaşa göre farklılık göstermektedir.	Ret
H7: Eğitim etkinliği uygulamaları unvana göre farklılık göstermektedir.	Ret
H8: Örgütsel performans unvana göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H9: Bireysel performans unvana göre farklılık göstermektedir.	Ret
H10: Eğitim etkinliği uygulamaları departmana göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H11: Örgütsel performans departmana göre farklılık göstermektedir.	Ret
H12: Bireysel performans departmana göre farklılık göstermektedir.	Ret
H13: Eğitim etkinliği uygulamaları mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H14: Örgütsel performans mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Ret
H15: Bireysel performans mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Ret
H16: Eğitim etkinliği uygulamaları kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H17: Örgütsel performans kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H18: Bireysel performans kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret

H19: Eğitim etkinliği uygulamaları ile örgütsel performans arasında ilişki vardır.	Kabul
H20: Eğitim uygulaması ile bireysel performans arasında ilişki vardır.	Kabul
H21: Eğitim etkinliği uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H22: Eğitim etkinliği uygulamalarının bireysel performans üzerinde etkisi vardır.	Kabul

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırmanın başında sonuna kadar eğitim ve geliştirmenin kurumlar ve bireyler için öneminden bahsedildi. Kurumlar tarafından uygulanan eğitimlerin örgüte ve bireylere olan yararlarından detaylıca söz edildi. Günümüz iş hayatında insan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından olan eğitim uygulamaları araştırmalar sonucundaki çıktılarda önem taşımaktadır. Bulunduğu pazarda başarıyı yakalamış ve sürdürülebilirlik kazanmış kurumların eğitim uygulamalarına ciddi bütçeler ayırarak önem verdiği görülmüştür. Eğitim faaliyetlerini profesyonel kişilerce tasarlanıp uygulanması kurumlar açısından karlılık ve güncel teknolojiyi yakalamak için önemlidir. Eğitim faaliyetlerine önem vermeyen kurumların rekabetçi gücünün azaldığı bulundukları pazarın hızına yetişemedikleri ve kurum içi motivasyonu sağlamakta zorlandıkları görülmüştür.

Kurumlarda işgörenlere uygulanan eğitimlerle mesleki bilgi ve becerilerinin arttırarak belirlenen hedeflerine ulaşmaktadırlar. Kurumların uyguladığı eğitimler sayesinde işgörenler arasındaki iletişimde güçlenmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri kurumlarda terfi, ödüllendirme, motivasyon ve ücret süreçlerini işgörenin lehine bir şekilde etki etmektedir. Bu sebeple işgören motivasyonu, memnuniyeti ve performansı olumlu yönde değişim göstermektedir.

Yapılan araştırmalarda da işgörenlere verilen eğitim ve geliştirmenin, işgören memnuniyet ve performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ve işgören memnuniyeti ve performansı bu bağlamda kurumun performansı arasında belirgin bir ilişki olduğu görülmüştür. Bir diğer araştırmada ise işgörenlerin ve şirketin performansını arttırmak, işgören memnuniyetini, aidiyet duygusunu ve motivasyonun artırmak, müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesi arttırmak, ekip çalışmasına etki etmek ve ekip ruhu oluşturmak için kurum içi eğitim faaliyetleri gerekmektedir. Bu eğitimler işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmektedir.

(Kaptangil, 2012) Yaptığı araştırmada ise kurumlarda uygulanan eğitimlerin işgören performansı üzerindeki etkilerini ela almış ve çıkan analiz sonuçlarında becerilerin arttırılması, sadakatin arttırılması, iş kazalarında azalma gibi çıktılar için işgörenlere eğitim uygulanması sonucu çıkmıştır. Eğitimlerin sonucu olarak artan bilgi, beceri ve yetenek sayesinde işgörenin performansını olumlu şekilde değiştiği

görülmüştür. Ayrıca bir diğer çıktıya göre eğitim seviyesi ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Eğitimin amaçlarında birisi de işgörenlerin mevcut ya da ileride yapacakları işleri daha verimli yapabilmeleri sağlayacak, mesleki bilgi, becerileri kazandırmak, bakış açılarını değiştirmek ve kara alma gibi konularda gelişmelerini sağlamaktır. Yapılan bu araştırma sonucunda görüldüğü gibi kurumlardaki eğitim ve geliştirme, karar verme, sorun çözme, uyumlaştırma, gibi birçok konuya odaklanmaktadır. Bu sebeple kurumlarda eğitim faaliyetleri işgörenlerin mesleki gelişimine etki etmekte ve örgütsel verimliliği artmasında katkı yapmaktadır. Eğitim işgörenlerin mevcut durumu ile istenilen durumu arasındaki boşluğu kapatmak için sürdürülen bir uygulamadır. Bu sebeple eğitim işgörenlerin verimliliğini ve üretkenliğini artırmaktadır.

Araştırma çıktılarında işgörenlerin aldıkları eğitim hakkımda olumlu düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Eğitimin işgörenlerin verimliliğini, iş tatmini ve bilgi kazanmasını sağlamaktadır, yetenek geliştirilmesi, kuruma aidiyet duygusunun artması gibi etkileri olduğu görülmüştür. Uygulanan eğitim sonucunda, iş verimliliğinin artması, işgören moralinin artması ve bazı sorunların çözülmesi yolu ile kurumlarda uyum ve süreklilik kazandırılması gerçekleşmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu olarak uygulanan eğitim etkinliğinin örgütsel performansa da pozitif etki ettiği görülmüştür. Örgütlerin eğitim sonrası çıktılarla karlılık seviyelerini yükselttiği, bulundukları piyasalarda rekabet etme günü kazandığı, sürdürebilirlik adına bilinçli ve motive olduğu, iş esnasında hata oranlarında azalma olduğu, üretilen ürün ve hizmetlerde kalite artışı görüldüğü, örgüt içi iletişimin kuvvetlendiği, işgörenlerin motivasyonun arttığı, müşteri memnuniyeti arttığı ve müşteri şikâyetlerinde azalma meydana geldiği, belirlenen stratejik hedeflere sağlıklı bir şekilde ulaşıldığı gibi sonuçlar araştırma sonunda elde edilmiştir.

Bilindiği üzere örgütlerin başarısı işgörenlerin başarısına bağlıdır. Örgütlerin başarısını ve işgörenlerin başarısını ve performanslarını üst seviyelere çıkarmak ancak yeni bilgiler edinmek, kendilerini geliştirmek ve yenlikleri takibi ile elde edile bilinir. Bu sebeple örgütlerin eğitim ve gelişimini sağlayacak olan insan kaynaklarının faaliyetleridir. Örgütlerin başarısı, stratejik hedeflere ulaşması gibi konuları yakalaması eğitim ile mümkün olacağı için kurum yöneticilerinin eğitim faaliyetlerine ciddi bir şekilde ela alıp, kaynak ayırıp yönetmesi gerekmektedir.

Araştırma çıktısı olarak eğitim ile işgören performans artışı ve örgütsel performans artışı doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan eğitimler ile bireylerin mesleki açıdan, kişisel gelişim açısından ve yetkinlik açısından gelişimine katkı sağladığı ve performansını arttırdığı belirtilmiştir. Bireylerin performans artışı örgütün performansına doğrudan etki ederek örgütsel performansı da üst seviyelere çıkmasına etki etmiştir.

Uygulanan eğitimlerin çıktılarını ölçmek ve ileriki dönemlerde de eğitim ihtiyaçlarına belirlemek, işgörenlerin eksik yönlerini görmelerini sağlamak için kuruma uygun performansı değerlendirme sistemi seçilmelidir. Yapılan değerlendirmeler işgörenler ile paylaşılarak eksiklerini ve geliştirmesi gerekli olan yönleri tespit edilmelidir.

Yapılan bu araştırmanın çıktılarına göre aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Kurumlarda eğitim uygulamalarının profesyonel kişilerce tasarlanıp yürütülmesinin uygulanan eğitimlerin etkili sonuçlar kazandıracağı.
- Kurumlardaki yöneticilere eğitim için harcanan bütçe ve zamanın kayıp olduğu değil kurum için kısa ve uzun vadede kazanç olduğu bilinci kazandırılmalıdır.
- Uygulanan eğitimlerin önemsiz ve zaman kaybı olduğunu düşünen işgörenlere eğitim ve geliştirmenin kariyerlerine ve kurumlarına olumlu katkılar sağladığı bilinci kazandırılmalıdır.
- Uygulanan eğitimler yöneticilerin isteklerine göre değil, yapılan analizler sonucunda çıkan eğitim ihtiyaçlarına göre tasarlanıp uygulanmalıdır.
- Kurum için uygun olan performans değerlendirme sistemi seçilip uygulanmalıdır.
- Mesleklerinde kıdemli olan işgörenlerin eskiyen bilgilerini eğitim ile güncelleyip geliştirmesi gerektiği bilinci kazandırılmalıdır.

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

Abbot, L. (1995). *Quality and Competition.* New York: Columbia University press.

Ağca, V., & Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerleme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi ktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(1), 175-176.

Allen, J. (2001). Education mismatches versus skill mismatches: effects on wage, job satisfaction and on-the-job search. *Oxford Economic Papers, 53*(3), 434-452.

Architects, A. S. (2020). *https://www.asla.org/*. https://www.asla.org/aboutasla.aspx adresinden alındı

Atasoy, N. (2003). *Hasbahçe - Osmanlı Kültüründe Bahçe ve Çiçek.* İstanbul: Koç Kültür Sanat Tanıtımı.

Atıl, A., Gülgün, B., & Yörük, İ. (2005). Sürdürülebilir Kentler ve Peyzaj Mimarlığı. *Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, 42*(2), 215-226.

Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37*(2), 62-82.

Ballot, G., & Taymaz, E. (2001). Firms' Human Capital, R&D And Performance: a Study on French and Swedish Firms. *Labour Economics, 8*(4), 443-462.

Bartel, A. (1991). Productivity Gains From The Implementation Employee Training Programs. *Industrial Relations, 33*(4), 411-425.

Bayraç, A. (2008). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi.* İstanbul: Sakarya Kitapevi.

Berzek, M. N. (1993). *Human Resources Management.* İstanbul: Mega basım yayın.

Bilgin, K., Akaya, A., & Koyuncu. (2007). *Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim.* İstanbul: TEPAV Yayınları.

Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Bingöl, D. (2003). *Personel yönetimi* (Beşinci baskı b.). İstanbul: Beta Yayınevi.

Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi.* İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Bowes, B. (2008). Employees development programs help companies achieve. *82*(2), 13-14.

Bulut, Ç., & Culha, O. (2010). The Effects of Organizational Training On Organizational Commitment. *International Journal of Training and Develepment, 15*(1), 102.

Can, H. A. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde Ġnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Ankara:Siyasal Kitabevi.

Canman, D. A. (1995). *ÇağdaĢ Personel Yönetimi.* Ankara: TODAİE yayınları.

Carl, F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia. *International Human Resources Management Review, 11*(1), 1-18.

Cembotanic. (2019, 03 13). https://cembotanic.com.tr: https://cembotanic.com.tr/peyzaj-mimarisi-tarihi/ adresinden alındı

Davis, K. (1984). *İşletmelerde insan Davranışları.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları .

Deming, B. S. (1978). *A System for Evaluating Tranıng Programs.*

Demir, K. (2010). tajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgisi ve Bir Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirtaş, Ö. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 35*(2), 261-290.

Dereli, T. (1995). *Örgütsel Davranış* (3 b.). İstanbul: Menteş yayınevi.

Edward, C. (1968). *The Meaning of Quality.* Quality Progress.

Edwin, A., & Locke. (1969). What is Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309-336.

Ege, İ., Topaloğlu, E., & Karakozak, Ö. (2015). CAMELS performans değerleme modeli:Türkiye'deki mevduat bankaları üzerinde ampirik bir uygulama. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(4), 109-126.

Erdoğan, E. (1997). Tarih İçinde Türk bahçesi. *Çevre ve İnsan Dergisi*, 24-29.

Erdoğan, T. (2001). *İşletme yönetiminde eğitim ve geliştirme.* İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Erdoğmuş, N. (1997). 3.Verimlilik Kongresi Bildirileri. Ankara: MPM yayınları.

Eroğlu, U. (2006). İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi. *4*(2), 111-133.

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Garcia, Mercedes, U., Bartolome, M., Sabater, V., & Garcia, F. (2013). Training Policy And Organisational Performance in The Spanish Hotel Industry. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(15), 2851-2875.

Geylan, R. (2002). *Satış elemanlarının iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ve ilaç mümessilleri üzerinde bir uygulama.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Gopal. (2009). Effectiveness of Executive Training Programs. *The Indian Journal of Commerce, 61*(3), 143-150.

Gökalp, D., & Yazgan, E. (2013). Kırsal peyzaj planlamada agroturizm ve agriturizm. *Karamanoğlu Mehmetbey üniversitesi sosyal ve ekonomik araştırmalar dergisi, 15*(24), 22-29.

Gül, A. (2000). Peyzaj-İnsan ilşkisi ve peyzaj mimarlığı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*(1), 97-114.

Gül, H. (2000). Türkiye de kamu yönetiminde hizmet içi eğitim. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2*(3), 7.

Harwell, M. (1969). *Personnel Management and Training.* Newyork.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35*(1), 155-169.

Hot, C. T. (2017). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi.* İstanbul: T.C Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

İnstitute, L. (2020, 04 18). *https://www.landscapeinstitute.org/*. https://www.landscapeinstitute.org/about/about-the-landscape-institute/ adresinden alındı

J.H., M. R. (1997). *Human Resource Management.*

Jones, Melanie, k., & Richard, J. (2008). *Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain.* IZA Discussion Papers.

Kader, Ş. (2016). *Peyzaj sektöründe pazarlama 'ibb ağaç ve peyzaj aş örneği'.* İstanbul: İstanbul aydın üniversitesi.

Kampkötter. (2015). Do Employees Reciprocate to İntraFirm Trainings? An Analysis Of Absenteeism and Turnover Rates. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(22).

Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde İnsan Kaynaklari Egitiminin Çalisanlarin Performanslari Üzerine Olan Etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(2), 25-44.

Kasımov, R. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaufman, R., Keller, J., & Watkins, R. (1996). What Works And What Doesn't. 23-27.

Kestane, D. (2001). Modern kamu yönetiminin tamamlayıcı bir unsuru olarak hizmet içi eğitim ve Türk kamu kesiminde sistemin görünümü. *Maliye Dergisi*(136), 36-48.

Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs.* Barrett-Kohler .

Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Kraiger, K. (2003). *Perspectives on Training and Development. In Handbook of Psychology: One:8.* Industrial and Organizational Psychology.

Kumpikaite, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *Engineering Economics, 5*(55), 29-36.

Kuzuoğlu. (1990). Sç Eğitim Kavramı Ve Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim Faaliyetleri. *Yüksek lisans tezi*. İstanbul.

Lim, D. (2006). Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction, and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly, 1*(17), 85-115.

Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kuramları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 133. 02.11.2011 tarihinde www.e-sosder.com adresinden alındı

Nagar, V. (2009). Measuring Training Effectiveness. *62*(4), 86-90.

Noe, R. A. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi.* (C. Çetin, Çev.) İstanbul: Beta Yayınevi.

Odabaşı, Y. (2004). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi.* İstanbul: Sistem Yayıncılık .

Önelge, Y. (2007). *İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama.* İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Öner, M. (1999). *İşe alma ve yerleştirmede yönetici ve insan kaynakları* . İstanbul: Beta yayınları.

Özçelik, O., Gönen, Uluhan, D. v., & Reha. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi.* İstanbul: İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları.

Özdemir, N. (2002). www.okyanusbilgiambari.com: http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf adresinden alındı

Öztürk, S. (2008). *Türk Bahçesi Üzerine Araştırmalar.* İstanbul: www.nuveforum.net .

Öztürk, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Araştırma.* Çanakkale : T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Öztürk, Z. (1995). İşletmelerde personel seçme ve yöntemleri. *MRM Verimlilik Dergisi*.

Özyurt, A. (1998). İnsan kaynakalrı eğitimine genel bakış-hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması. *Human Resources Dergisi*(4).

Pahuja, S., & Dalal, R. (2012). Achieving Competitive Advantage Through HR Practices: A Case Study. *Journal of Strategic Human Resource Management, 1*(2), 35-43.

Philips, J. (1996). How much is the training worth? *Training and Development, 50*(4), 20-24.

Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business, 5,* 52-63.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi.* Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji.* Bursa: Ezgi Kitap Evi.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji.* Bursa: Ezgi Kitapevi.

Schmidt, & Steven, W. (2007). The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly, 18*(4), 481-498.

Selimoğlu, E., & Yılmaz, H. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum Ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. Ekonomi. *Sosyoloji ve Politika Dergisi.(e-dergi), 5*(1). http://www.paradoks.org adresinden alındı

Shaw, Lason, d., John, E., & Douglas, J. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *The Academy of Management Journal, 41*(5), 511-525.

Süngü, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma.* Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şencan, H., & Erdoğmuş, N. (2001). *İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Şimşek, M. Ş., & Öğe, H. S. (2007). *Stratejik ve uluslar arası boyutları ile insan kaynakları yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Taşkın, E. (1997). *ĠGletme Yönetiminde Eğitim ve GeliĢtirme.* İstanbul: Kazancı Kitapları.

Taymaz, A. H. (1997). *Hizmet içi eğitim kavramlar ilkeler, yöntemler.* Ankara.

TDK. (2020). *www.tdk.goc.tr*. 03 21, 2020 tarihinde alındı

Telimen, O. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.* İstanbul: Semet matbaası.

Tınaz, P. (2000). *Organizasyonlarda etkili öğrenme stratejileri.* İstanbul: Mess Yayınları.

Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development. *Journal of Business and Management, 5*(2), 16-22.

Toptop, N., Aykaç, B., & Yayma, H. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi.* Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

Tutum, C. (1989). *Personel Yönetimi.* Ankara: TODAİE yayınları.

Ünüsan, Ç. (1989). *Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları.* Ankara: Şafak Ofset Ve Tipo Matbaacılık.

Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemi.* Ankara: T.C Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı.

Vararlılar, C., & Altunterim, B. (1997). Verimliliğin anahtarı 'Eğitim'. *Anahtar Dergisi*(103), 4.

Werther, W., & Davıs, K. (1996). *Human resources and personnel management.* Boston: Irwin McGraw.

Yılmaz, O. (2015). *Peyzaj Mimarlığı Eğitiminde Yapı ve Yapı Sektörü İlişkileri*. 02 28, 2020 tarihinde www.plantdergisi.com: https://www.plantdergisi.com/prof-dr-o-uz-yilmaz/peyzaj-mimarligi-egitiminde-yapi-insaat-ve-yapi-sektoru-ile-iliskiler.html adresinden alındı

Yozgat, O. (1984). *İşletme yönetimi.* İstanbul: Nihad sayar yayınları.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi.* Ankara: Gazi Kitapevi.

Zaman, K., Ahmed, & Bakar, A. (2003). The Association Between Training And Organizational Commitment Among Whitecollar Workers İn Malaysia. *International Journal of Training and Development, 7*(3), 166-185.

EKLER

Ek 1: Eğitim Etkinliğinin Uygulanması Ölçeği

Maddeler	Kesinlikle Katılmı-yorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katlıyorum (4)	Kesinlikle Katılı-yorum (5)
1.Eğitimden sorumlu bir kişi veya birim vardır.					
2. Yıllık eğitim planı yapılır..					
3. Eğitim programı kurumun tüm çalışanlarını kapsa-yacak şekilde herkese eşit uygulanır..					
4. Kurum içerisinde eğitimlere yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapılır.					
5. Eğitimin uygulanabilmesi için kurum tarafından uygun bir ortam sağlanır.					
6. Eğitim esnasında uygun materyaller kullanılır.					
7. Eğitimciler bilgi, beceri ve tutum açısından yeterli-dir.					
8. Eğitim sonrasında eğitim değerlendirmesi yapılır.					

Ek 2: Eğitim Uygulamalarının Örgütsel Performans İlişkisi Ölçeği

Maddeler	Kesinlikle katılmı-yorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılı-yorum (5)
1. Müşteri sadakatini arttırdı.					
2. Müşteri şikayetlerini azalttı..					
3. Hizmet kalitesi arttı.					
4. Verimlilik arttı.					
5. İşlerin yapılış süresi azaldı.					
6. Firmanın diğer firmalar ile rekabet edebilme gücü arttı..					
7. Kurumun karı yükseldi.					
8. İş atmosferi gelişti..					
9. Çalışan motivasyonu arttı.					
10. Çalışanların değişimle yüzleşme yeteneği arttı.					
11. Eğitim programına katılmak, çalışanlar arası iletişimi arttırdı.					
12. İş esnasında yapılan hata oranı azaldı.					
13. Mesleki kazalar azaldı.					
14. Çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen şikayetler azaldı..					

EK 3: Eğitim Uygulamalarının Bireysel Performans İlişkisi Ölçeği

Maddeler	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu zaman (4)	Her zaman (5)
1. Genel olarak iş tatminim arttı.					
2. Bu kurumda çalışmaktan memnuniyetim arttı.					
3. Mesleki kaza yapma oranım azaldı.					
4. Kurumda kalma isteğim arttı.					
5. İş yapma motivasyonum arttı.					
6. Mesleki yetkinliklerimi arttırdı.					
7. İş başında stresimi yönetmede etkili oldu.					
6. Benimsemiş olduğum değerler ile çalıştığım kurumun değerlerinin örtüşmesini arttırdı.					
7. İş esnasında yaptığım hata oranı azaldı.					
8. Mesleki değişimlerle yüzleşme yeteneğim arttı.					
9. Aldığım eğitimler kariyer hedeflerime olumlu yönde katkı sağladı.					
10. İş performansım arttı.					

EK 4: Demografik Bilgiler Ölçeği

Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐
Yaşınız:
Ünvanınız: Peyzaj Mimarı ☐ Ziraat Mühendisi ☐ Orman Mühendisi ☐
Hangi Departmanda Çalışıyorsunuz:
Mesleğinizde Kaçıncı Yılınız:
Kurumda Kaçıncı Yılınız:

Açık uçlu sorular

1.Aldığınız eğitimin saha da nasıl bir etkisini gördüğünüzü yazınız?

2.Aldığınız eğitimin kurumunuza nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?