
İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri

Kerem KAPTANGİL

Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

kerem_kaptangil@hotmail.com

Özet

Bu çalışma, büyük ölçekteki işletmelerin insan kaynakları departmanları bünyesinde çalışanlarına yönelik olarak uygulamış oldukları eğitim programlarının, eğitim programının hedeflediği amaçların yanı sıra işletmelerdeki farklı performans unsurlarını ne ölçüde etkileyebildiğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Belirtilen amaç doğrultusunda büyük ölçekli 350 işletmenin İnsan Kaynakları Yöneticisi ya da Üst Düzey Yöneticilerine anket uygulanmış ve hangi konularda eğitim programlarına ihtiyaç duydukları, bu eğitim programları sonucunda da hangi unsurların amacına ulaşarak performansı etkileyebildiğini belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen sonuçlarda ise, işletmelerin genel olarak; verimliliği arttırmak, çalışanların geliştirilerek iş tatminlerini sağlamak ve oryantasyonla işe yabancılaşmalarını ortadan kaldırmayı amaçladığı, performans değerlemeleri sonucunda ise çalışanların gelişim ve iş tatminlerinin yanında gelişen teknolojilere uyum sağlamaları ve örgüte olan bağlılıklarının arttığı ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Eğitim, Performans, Motivasyon

JEL Sınıflaması: O15

The Effects of Human Resources Training on Employee Performance in Business

Abstract

This article assess the extent of the influence of training programs for employees, conducted by the human resources departments as a part of large scale organizations, on the different performance elements as well as the objectives targeted by the training programs. In accordance with the stated goal, a questionnaire applied to the human resources managers or the top level executives of 350 large scale organizations. They asked what subjects they need in training programs and to specify the elements to reach out the mitigating performance as a result of training programs. It is in the results obtained, businesses in general aim to increase efficiency, to provide job satisfaction to employees with employees' development and to prevent employees from alienation by means of work orientation. It is also deduced from the results, performance evaluation increases the adaptation of employees to progressing technologies and the commitment to organizations besides the development and job satisfaction of employees.

Keywords: Human Resources, Training, Performance, Motivation

JEL Classifications: O15

1. Giriş

Küreselleşme ve uluslararası rekabete açılma süreci; yönetim, insan faktörü ve çalışma normlarını, yeni örgütsel hedef ve stratejilere doğru yönlendirmekte ve örgüt içinde en üst düzey yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar çalışanı, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamı ile statüleri etkilemekte aynı zamanda değişen çalışma koşulları içinde insan kaynaklarının yeni çalışma yöntemleri geliştirmesi ve mevcut çalışma yöntemlerini de geliştirmesini gerektirmektedir (Werther, 1996). Günümüzde örgütlerin rekabetçi yönetim stratejileri bileşenleri, bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerin, sektörel yeniden yapılanmaların ve yeni sektörel oluşumların etkisi altındadır (Brandley, 1993). Bu bağlamda, örgüt yönetimleri insan kaynaklarının gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiğini sürekli biçimde araştırmak ve yeniden değerlendirmek durumundadır. Öte yandan, örgütlerin uygun gördükleri özel konularda teknolojik bilgi birikimi oluşturarak ve insan kaynaklarının değerleri ve gereksinimlerini örgütsel vizyon ve değerlerle bütünleştirerek, stratejik örgütsel rekabet programları hazırlamaları gerekmektedir (Öğüt,2005). İnsanlar örgütleri amaçlarına ulaştıracak bir araç olarak görmekte iken, aynı zamanda örgütlerin de amaçlara ulaşma yolunda çalışanlardan beklentileri vardır. Yani örgütler ve bireyler beklentileri yönünde karşılıklı olarak belirli sınırlar dâhilinde konumlanmışlardır (Davis,1994). Bugünün insanlarını etkili ve verimli olarak yönetebilmek için, onları özendirici ve harekete geçirici, insan doğasına ve beklentilerine uygun yöntemler geliştirilmiştir. Bu nedenle, insan yönetiminde başarılı olmak için önce, insanı tanımak, yönetilen insanların doğal yapısındaki ilişkileri ve özellikleri bilmek gerekir (Barutçugil, 2004).

Her ileri ekonomi global olduğu için, bir ulusun en önemli rekabet avantajı onun işgücünün becerileri ve toplam öğrenmesine dayanmaktadır. Bugün için örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, örgütün insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir (Sidi, 2007). Bilgi toplumunda bilgi kavramını yaratan bireydir. Dolayısıyla işletmelerde yaratıcılık ve yenilik kavramları bireylerin düşüncelerinin ve eylemlerinin bir sonucu olarak oluşacaktır. İnsan işletmeler için bir maliyet kalemi değil, yatırım konusu olan değerli bir kaynak olarak görülmelidir. Çalışana sürekli yatırım yapılarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmek yolunda bireylerin yetenek ve niteliklerini geliştirecek eğitim imkânı sağlanırsa, bireyler örgütün değerini arttıran sürecin bir parçası haline gelirler (Açıkalın, 1996, s. 3). İnsan kaynaklarından en uygun düzeyde yararlanma tutarlı politikaların geliştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. İnsanları motive eden ihtiyaçlardan en önemlileri mensubiyet ya da bağlılık duygularının tatmin edilmesi ve bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacının giderilmesidir. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesine yönelik girişimler kişinin yaratıcılığını ve enerjisini gösterebilmesine imkân tanıyacak ve çalışanların performanslarını olumlu etkileyecektir (Armstrong,1992) Bu nedenle yapılan çalışmalara bakıldığında (Nemli,2010) işletmelerde eğitim çalışmalarının işletme performansları üzerindeki

etkileri genel olarak işletmeler tarafından belirlenmiş işletmenin nitel ve nicel performans kriterlerine ulaşmak ya da hedeflenen iyileştirmelerin gerçekleşmesi yönünde olmuştur. Literatürdeki farklı çalışmalarda ise (Dyer ve Lee,1995) performansın sürdürülebilirliği ve bunun bileşenleri olan eğitim- motivasyon ilişkisinin önemine dikkat çekilmiştir. Bir diğer çalışmada ise (Voorde, Paauwe ve Veldhoven, 2010) çalışanların gösterdikleri verimlilik çabalarının derecelendirme yoluyla performans göstergelerine olan etkileri üzerinde durulmuştur. Performans genel anlamda işletmeler açısından çalışanların hedeflerine ulaşabilme derecesini belirlediği gibi aynı zamanda da piyasadaki rekabet ortamı için de ciddi bir veri olarak kabul edilmektedir (Porter, 1985). Bu verilerin kullanımı işletmelerin hem kendi iç dinamiklerinin ölçümlenebilmesi ve düzenlenebilmesi aynı zamanda da işletmelerin faaliyetlerini verimli şekilde sürdürülebilirliğinin gerçekleşmesi için işletme içi fonksiyonların kontrolü açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışmada, genel anlamda işletmelerin performans değerlemelerinin sonucunda ortaya çıkan sonuçların ihtiyaç duyulan eğitim çalışmaları ile iyileştirilme çabalarının sonucunda istenilen performans ölçütlerine ne derecede ulaşıldığının yanı sıra işletmelerin farklı dinamiklerinin bu eğitim çabalarından pozitif veya negatif olarak ne ölçüde etkilenebildiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. İnsan Kaynakları Eğitiminin Performans Üzerine Olan Etkileri

Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, çalışanların davranış, bilgi, yetenek ve güdümelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkenlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür (Yüksel, 1998, s. 199).

2.1. İnsan Kaynakları Eğitimi

Her geçen gün teknolojinin bir adım daha ilerlemesiyle, işletmelerde “sıradan bir kaynak” olmayan insangücü eğitimini gündeme getirmiştir. Bilindiği gibi yapısal değişim genel olarak; üretim ilişkilerinin ve harici kısıtlamaların değişimi varsayımlarının ortaya çıkardığı bir durumu ifade etmektedir. Üretim ve hizmet sektörlerinde meydana gelen teknolojik değişimler, hâlihazırda sahip olunan becerilerin de gelecekte yetersiz duruma düşmesine neden olmaktadır. Dünyada meydana gelen bu değişimlerden açık sistem anlayışından hareketle, örgütler de etkilenmektedir (Patton, 2002). Bu amaçla örgütler sürekliliklerini sağlayabilmek için içinde buldukları gerek siyasal, gerek ekonomik ve gerekse yasal çevredeki değişikliklere duyarlı olmak zorundadırlar (Planty, Smcord ve Efferson, 1994). Bu nedenle, her kademedeki çalışanlara gelişmelere paralel olarak ihtiyaç duyulan zamanlarda eğitim verilmektedir. Bu nedenle eğitim dış dünyada meydana gelen değişimler karşısında çalışanlara yeni teknolojilerle çalışma uyumu kazandırmakta, örgütsel rekabette yüksek teknolojinin işletmece kullanılabilmesine de imkân tanımak suretiyle çalışanları gelecekte üstlenecekleri

yeni görevlere hazırlamakta önemli bir fonksiyona sahiptir (Mathis ve Jackson, 1997).

İşletmeler açısından verilen eğitim çalışmaları öğrenmenin sağlanabilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç da verilen eğitimin sürekliliğini ve kalıcılığını etkilemektedir. Nitekim öğrenmenin gerçekleşmediği eğitim programları hedeflenen gelişim ve değişime ulaşamayacaktır (Campbell ve McCloy, 2001). Kurumlar için de bütün eğitsel süreçlerin mantığı, öğrenmenin mümkün olduğu bir ortamın düzenlenmesi ve öğrenilenlerin kurum ortamına transferinin sağlanabilmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu nedenle eğitim ortamlarında gerçekleştirilen öğrenmenin, eğitimin amacına uygunluk taşıması açısından çalışma ortamına transfer edilmesi zorunludur (Goldstein, 1993). Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları, örgütün daha fazla yönetici istihdamını öngören bir işletme planlaması sonucu doğabileceği gibi, örgütte yapılan bir performans değerlendirme sonucunda yüksek potansiyeli olduğu tespit edilen ya da yaptığı işle ilgili olarak eksikliklere sahip olduğu anlaşılan çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilir. İşletmelerde eğitim faaliyetleri mevcut sorunların çözülmesi için uygulanabileceği gibi gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçların karşılanması için de düzenlenebilir (Kirkpatrick, 2006).

Öğrenme zihinsel bir süreç olduğu kadar motivasyonel bir özellik de taşımaktadır. Gerek örgütün, gerekse eğitimci kimliği taşıyan kişilerin öğrenmenin çalışan açısından bir gereksinim olarak algılanabilmesini sağlayacak bir sürecin oluşturulmasında ve öğrenme çevresinin buna izin verecek bir yapıya kavuşturulmasında çok önemli görevleri bulunmaktadır (Rosen, 1998). Bu nedenle de eğitim performans ve motivasyon birbirini tamamlayan bir bütün olarak karşımıza çıkmaktadır (Guastavi ve Lisa, 2008).

Bununla birlikte eğitim ve geliştirme faaliyetleri diğer personel faaliyetleri ile yakından ilgilidir. Eğitim faaliyetleri sonucunda ulaşılmak istenilen amaç her ne kadar kâr amaçlı ise de belirli bir noktadan sonra kârın maksimize edilmesi düşüncesi insan unsuruna saygı düşüncesiyle çatışmaktadır. Diğer bir deyişle, eğitim sadece bir üretimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkmakta, işletmede çalışan bireylere hizmet eden bir araç durumuna dönüşmektedir. Bu durumda işletmede denge kurulması ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşılabilmesi için ekonomik düşüncelere karşı giderek sosyal ve insancıl amaç güç kazanmaktadır (Price, 1997).

Bu açıdan stratejik insan kaynaklarının geliştirilebilmesi çalışanların eğitim ve geliştirilmesine ilişkin programların sonucudur. Eğitimin, örgütün ve çalışanların bugününe ve yarınına yapılan olumlu bir müdahale olduğu düşünüldüğünde konunun önemi bir kat daha artmaktadır. İnsan kaynaklarının eğitimini aynı zamanda örgütlerin en değerli varlığı olan insanı yeniden yaratarak örgütsel

geleceğin kontrol altına alınması girişimi olarak de değerlendirmek mümkündür (Bond ve Cracken, 2005).

2.2. İnsan Kaynakları Eğitimi ve İşletme Performansına Etkileri

Eğitim, çalışanları hem güdüleyen yönetsel ve örgütsel bir araç olmakta, hem de çalışanların beceri, bilgi, yetenek ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaya yönelik bir görevi yerine getirmektedir. Bu noktada eğitim çabaları örgütsel zekâyı temsil eden çalışanların bireysel ve örgütsel performansın yükseltilmesi konusunda ortaya koyacakları çabaların rasyonel bir şekilde geliştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışanlar entelektüel yaratıcılıklarını ortaya koymak suretiyle bir takım verileri işleme ve bu veriler üzerine katma değer oluşturarak bilgi üretmektedirler (Demir, 2000). Dolayısıyla çalışanlar örgütsel bilgileri sürekli olarak değerlendirmekte ve yeni veri kaynakları arayarak, strateji üretmektedirler. Bu süreçte insan kaynaklarının işlerini daha iyi yapmaları ve örgütsel stratejiye uygun insan kaynakları stratejisinin oluşturulması örgütteki insan unsurunun istenilen ve arzu edilen entelektüel kapasite ve yeterliliğe sahip olmasını gerektirmektedir (İnce, 2000).

İşletmelerde verilen eğitim programlarıyla ulaşılmak istenen amaçlar temel olarak çalışan verimliliğinin artırılması, iş tatmininin yükseltilmesi, ürün ve/veya hizmet kalitesinin artırılması, yabancılaşmanın ortadan kaldırılması ve örgütsel uyumun sağlanması, iletişim sürecinin etkinliğinin sağlanması, takım halinde çalışma alışkanlığının sağlanması, iş kazalarının azaltılması, denetimin azalmasının sağlanması, kalifiye eleman sayısının artırılması, çalışan devir hızının düşürülmesi, öğrenme zamanının kısaltılması ve etkili bir değişim yönetiminin sağlanması olarak sınıflandırılabilir (Bierama,2000;12). Bu unsurların da eğitim ile etkileşimine bakıldığında karşımıza insanların kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek arzusunda olmaları çıkmaktadır (Luthans, 1992). Örgütlerde çalışan her birey, işini daha iyi yapmak ve iş performansını geliştirmek istemektedir. Çünkü bunun doğal sonucu, bireyin kendini tamamlamasına katkı sağlayacak, organizasyonel ilerlemesi ve yükselmesi ile sonuçlanacaktır. Çalışanların örgütsel ortamda yükselmeleri, terfi etmeyi düşündükleri makamın iş gereklerine uygunluklarına bağlıdır (Bahlander ve Sherman, 1996). İş gereklerine uygunluk işletmelerin çalışanların kariyer planlamalarının sistemli olması ve belirlenen faaliyetlerden istenilen verimin sağlanması için uygulanan eğitim stratejilerine bağlıdır. Hedeflenen verimliliğin sağlanması ise amaçlara ulaşma derecesini yani performans verileri olarak karşımıza çıkmaktadır (Barrie ve Pace, 2000). İşletmelerin genel olarak sayısal derecelendirilebilir performans artırma çabaları üretim miktarı veya hedeflenebilir sayısal verilere ulaşılabilirlikle sağlanabilmektedir. Ancak günümüzde yaygın olarak kullanılan 360 derece performans değerlendirme yöntemi gibi yöntemlerle de daha esnek değerlendirmelerde bulunulabilmektedir. Bu durumlarda asıl hedef performansı sürekli arttırmak değil

istenilen düzeye gelinirken işletme içindeki diğer dinamiklerin de bu iyileştirme çabalarından ne ölçüde etkilendiğinin saptanabilmesidir.

Çalışmanın temelini oluşturan bu noktada, verilen eğitim programlarının hedeflenen amaçların dışında ne gibi etkilerinin olduğu yetiştirme, geliştirme ve öğrenme kavramlarının ne derecede hayata geçirildiğiyle yakından ilgilidir. Unutulmamalıdır ki verilen eğitim programları, neticede olumlu, olumsuz ya da etkisiz olabilmesinin yanında, planlanmamış ya da gerçekleşmesi mümkün değişimler ve etkiler olarak hayata geçebilmektedir. Eğitim programlarının olumsuz olabilmesi de yine araştırma kapsamında yer alan farklı işletme dinamiklerinin belirlenmiş değerlerinde düşüş ya da geriye gitme olarak karşımıza çıkabilecek unsurlar olarak ele alınmıştır. Bu nedenle eğitim, yetiştirme, geliştirme kavramları öğrenme durumlarına göre değişiklik gösterebilmekte, ayrıca işletmede verilmesi planlanan eğitim programlarının amaçlarının belirlenip sonuçlarının daha önceden tahmin edebilme noktasında da önemli bir yer teşkil etmektedir.

3. İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışan Performansı Üzerine Olan Etkileri Üzerine Bir Araştırma

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için bünyelerinde buldukları her türlü çalışan artık günümüzde entelektüel sermaye olarak kabul edilmiş, gelişen teknoloji ve çağın gereklerine uyum sağlama açısından da ellerinde buldukları bu insan gücünü de her geçen gün geliştirmek durumunda kalmışlardır. Bu gelişmelerin sağlanması ise sürekli ve kontrollü bir eğitim sisteminin varlığı ile mümkün olmaktadır. Çalışanların işlerine uyumu, bireysel gelişmeleri, örgüt kültürüne olan bağlılıkları da yine eğitim çalışmalarını içerisinde değerlendirilen konular olup ayrıca bu konularda verilen eğitimlerin işletme içindeki farklı dinamikleri ne ölçüde etkilediği de araştırma konusu içinde incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada genel olarak, işletmelerde gerekli eğitim programlarının uygulanması sonucunda oluşan çalışan performansının buna paralel olarak artacağı kabul edilmiş ve “Verilen eğitim programları ve performans arasında doğrusal bir ilişki vardır” araştırmanın temel hipotezi olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte eğitim programları ile ortaya çıkabilecek yeniden yapılanma ve bu unsurun getirisi olarak gelecekte eğitim çalışmalarından sorumlu olan insan kaynağının önem kazanacağı düşünülmüş ve çalışmanın süreç içerisinde tekrarlanması karşısında bu çalışmanın bir uzgörü olması amaçlanmıştır. Bu varsayım altında ortaya çıkan hipotezler de şu şekilde belirlenmiştir:

H1: İşletmelerin yeniden yapılanmaları için hazırladıkları eğitim programları kaliteli ve daha hızlı üretimle tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak yapılmaktadır.

H2: İşletmeler açısından gelecekte insan kaynakları yönetimi anlayışını geliştirmek, önem kazanacaktır.

H3: Eğitim faaliyetleriyle genel olarak, verimliliği arttırmak ve çalışanları motive etmek amaçlamaktadır.

H4: Uygulanan eğitim programları ile verimlilik ve çalışanların iş tatmininin artması sağlanmıştır.

H5: İşletmelerde uygulanan eğitim programları dâhilinde verilen eğitim konuları üretim teknikleri ve teknolojik gelişmelere yönelik olarak verilmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Ankara Sanayi Odası kapsamında yer alan ve Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 500’de yer alan 350 işletme arasından tesadüfî olarak seçilmiş şirketlere anketin uygulanması suretiyle gerçekleştirilmiştir. 350 firma 0.05 güvenilirlik düzeyinde 217 olarak hesaplanan örneklem sayısı ölçü alınarak değerlendirme dışı kalabilecek anketlerin de olabileceği göz önüne alınarak seçilmiştir. Firma yöneticilerinin tercihi doğrultusunda bir kısım anket yüz yüze görüşülerek bir kısım anket ise elektronik ortamda hazırlanmış ve e-mail yoluyla cevaplandırılması istenmiştir. Anketlerin e-mail yoluyla gönderilmesi günümüzde elektronik postaların daha hızlı gönderilebilmesi ve kişilere ulaşımındaki kolaylık nedeniyle tercih edilmiştir. Ana kütle olarak belirlenen 500 büyük şirketin içerisinde 350 işletmeye ulaşılmış bunun sonucunda değerlendirilebilir 122 anket elde edilmiş bu da geri dönüşüm oranı olarak %34’lük bir orana tekabül etmiştir.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi sırasında SPSS v.15 ve Office EXCEL programları kullanılmıştır. Daha sonra tüm ana başlıklar ve cevaplar kodlanarak anket formları analize tabi tutulmuştur. Daha sonra bu formlar istatistiksel yöntemler kullanılarak hipotez testlerinden Z Testi ile test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Test yöntemi olarak elde edilen ortalamaların önceden ortaya konmuş olan değerden yani işletmelerin daha önceden değerlemeye aldıkları ve değişim düzeylerini belirttikleri ortalama değerlerden farkını değerlendirebilmek için Z testi yapılmış ve hipotezlerde ortaya konan değerlerin Likert Ölçeğiyle değerlendirilen sınıflamaların kabul edilebilir aralıkta olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Z tablosunda tek taraflı test istatistiğinde 1,64 değeri temel alınmıştır.

Hipotez testlerinde elde edilen ortalamanın belirli değerden olan farkını ortaya koyarken kullandığımız testte $n > 30$ olduğu için Z Testi tercih edilmiştir. $n < 30$ durumunda T testi tercih edilmektedir. Ayrıca inceleme alanında test etmek için hipotezlerin H_0 değerleri kabul edilmiş ve karşıt hipotezleri değerlendirmeye

alınmıştır. Bunun nedeni ise yapılan istatistiki değerlerin karşıt hipotezlerinin Z Testi ile test edilmesi ve sonucunda da ortaya çıkan değerlerin Z testi sınır aralıklarına göre değerlendirilerek karşıt hipotezin reddinin hipotezin kabulünü gerektireceği olmasıdır.

3.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımları aşağıdaki tabloda belirtilmektedir. Ankete katılan işletmelerin %10,65'i metal sanayi ve makine, %9,8'i elektronik, %7,37'si sigorta, inşaat, konaklama, kimya ürünleri ve plastik ve tekstil, %6,55'i gıda ve içecek ve perakende- toptan satış, %4,09'u otomotiv, orman ürünleri ve mobilya, %3,27'si kâğıt ürünleri ve finansal hizmetler ve %2,45'i ise bankacılık sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 1: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

<i>Faaliyet Gösterilen Sektör</i>	<i>İşletme Sayısı</i>	<i>Yüzde</i>
Otomotiv	5	4,09
İlaç ve Sağlık	8	6,5
Elektronik	12	9,8
Sigara Sektörü	9	7,3
Orman Ürünleri ve Mobilya	5	4,09
Finansal Hizmetler	4	3,27
İnşaat Sektörü	9	7,37
Kâğıt, Kâğıt Ürünleri ve Basımevi	4	3,27
Ulaştırma ve Telekomünikasyon	7	5,73
Perakende / Toptan Satış	8	6,55
Konaklama	9	7,37
Bankacılık	3	2,45
Metal Sanayi ve Makine	13	10,65
Gıda ve İçecek	8	6,55
Kimya, Petrol Ürünleri / Plastik	9	7,37
Tekstil	9	7,37
Toplam	122	100

Araştırmada yer alan işletmelerin çalışan sayılarına bakıldığında %32,78'lik oranla 501-800 kişilik sınıfta bulunan işletmelerin ilk sırada yer aldığını görmekteyiz. Onu %24,59'luk oranla 801-1000 kişi ve ardından %14,75'lik oranla 200-500 kişilik çalışmanı olan işletmeler gelmektedir.

Tablo 2: İşletmelerde Çalışanların Sayısı

<i>Çalışanların Sayısı</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
200-500	18	14,75
501-800	40	32,78
801-1100	30	24,59
1101-1400	11	9,01
1401-1700	4	3,27
1701-2000	4	3,27
2000'den fazla	15	12,29
Toplam	122	100

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları işletmelerdeki görevlerine bakıldığında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin %79,50'lik oranla ilk sırada yer aldığını ve onu Eğitim Departmanı Yöneticisi ve Genel Müdür Yardımcısının izlediğini görmekteyiz.

Tablo 3: Anketi Cevaplayanların İşletmedeki Görevleri

<i>Görevler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Genel Müdür Yrd.	6	4,91
İnsan Kaynakları Yöneticisi	97	79,50
Eğitim Departmanı Yöneticisi	19	15,57
Toplam	122	100

Araştırmanın temelinde yer alan insan kaynakları eğitimi ve bu eğitim çalışmaları sonucunda ortaya çıkan etkilerin değerlendirilmesi sürecinde incelenen konular genel anlamda yeniden bir yapılandırma süreci gerektirdiğinden, üzerinde durulması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsur ilgili olarak ortaya konan hipotez testi aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

H1: İşletmelerin yeniden yapılanmaları için hazırladıkları eğitim programları kaliteli ve daha hızlı üretimle tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak yapılmaktadır.

Hipotezin test edilmesinde tek taraflı Z testi kullanılmıştır. Bunun nedeni ise temel hipotezde belirtilen verilen eğitim çalışmalarının performansı pozitif yönde etkilediğinin kabul edilmesidir. Araştırmada genel olarak 5'li Likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Testlerde sosyal bilimlerdeki araştırmalarda sıkça kullanılan güven aralığı $\alpha = 0,05$ (%95 güvenilirlik) kabul edilmiştir. Likert derecelendirme birimlerine uygun olarak medyan 3 kabul edilmiştir. Bunun sonucunda ise ortaya çıkan test sonuçları Z testi ile test edilmiş ve araştırmanın değişkenlerin önem derecesi göz önüne alındığında da $\mu > 3$, $\mu = 3$ bizim için inceleme alanını belirlemiştir.

Tablo 4: Yeniden Yapılanma Süreci İçin Gerekli Nedenlerin Z Testi Tablosu

<i>Hipotez (H₀)</i>	<i>Ort.</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Z Değeri</i>	<i>Analiz Sonucu</i>
Mevcut pazar yapılarının rekabete dayalı olarak gelişme göstermesi işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	4,1393	0,7531	16,7096	Red
Değişen tüketici ihtiyaç ve davranışları işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	4,1475	0,6385	19,8482	Red
Gelişen teknoloji ve enformasyon ağlarının yoğun kullanımı işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	4,0081	0,7872	14,1452	Red
İnsan kaynakları yönetim anlayışı ve insan odaklı yönetimin benimsenmesi işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	3,6967	0,9349	8,2306	Red
Değişen üretim, yönetim ve pazarlama anlayışları işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	3,8360	1,0152	9,0958	Red
İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarının öneminin artması işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	4,0909	0,9660	12,4724	Red
Çalışanların motivasyonlarının sağlanarak örgüt kültürünü sağlamlaştırmak işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	4,0819	1,1177	10,6915	Red
Örgüt içerisinden yönetici istihdamını sağlayabilmeyi kolaylaştırmak işletmelerin yeniden yapılanması için gerekli bir neden değildir	3,7131	1,1252	6,5168	Red
Kaliteli ve daha hızlı üretimle tüketici ihtiyaçlarını karşılamak gerekli neden değildir	4,1967	0,7345	17,9961	Red

$\alpha = 0,05$ ve Tablo Z değeri 1,645, $H_0: \mu=3$, $H_1: \mu>3$, Tüm değerler için $P<0,001$

Araştırmanın sonucunda ortaya konulan hipotez testlerinden elimize geçen sonuçlar dâhilinde, H₀ hipotezleri reddedilmektedir. Bu durumda hipotezimizde belirttiğimiz yargının karşıt hipotezi reddedildiği için H₁ hipotezimiz kabul edilmiş olmaktadır. Sonuç olarak işletmelerin yeniden yapılanmaları için hazırladıkları eğitim programları öncelikle mevcut pazar yapılarının rekabete dayalı olarak gelişme göstermesi, değişen tüketici ihtiyaç ve davranışlarının yanında kaliteli ve daha hızlı üretimle tüketici ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yapılmaktadır ve bu değişkenler yeniden yapılanma süreci için önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir.

İşletmeler gelecekte önem kazanacak konuları önceden belirleyip, bu öncelikli konulara yönelik olarak bir strateji ve eğitim programı hazırlamaktadırlar. Bu konuların başında analizlerin sonuçlarına göre özellikle bilgi teknolojileri, pazarlama, satış ve üretim sistemleri gelmektedir. Hipotezimizde yer alan ve ileride önem kazanacağını düşündüğümüz bilgi teknolojileri, yönetim anlayışı ve pazarlama satış unsurları analizin sonucunda ileride önem kazanma derecesi olarak yüksek bir derece ile karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak hipotezimizde yer alan unsurları oluşturan bilgi teknolojileri ve üretim sistemleri ileride önem kazanacaktır dememiz doğru olacaktır. Bunun yanında rekabet unsurlarının ve insan kaynakları eğitiminin de yine ileride önem kazanacak konular olarak kabul edilebilir.

H₂ hipotezi ve hipotezin Z testi ile değerlendirilmesinin sonucu Tablo5’de belirtilmiştir.

Tablo 5: İşletmeler Açısından Gelecekte Önem Kazanacak Konuların Z Testi Tablosu

<i>Konular</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Z Değeri</i>	<i>Sonuç</i>
Üretim Sistemleri önem kazanmayacaktır	3,9754	0,5524	19,5025	Red
Kalite Yönetimi önem kazanmayacaktır	4,1475	0,7139	17,7087	Red
Pazarlama ve Satış önem kazanmayacaktır	4,1885	0,6843	19,1834	Red
Bilgi Teknolojileri önem kazanmayacaktır	4,2868	0,6739	21,0907	Red
Değişim Yönetimi önem kazanmayacaktır	3,6967	0,9611	8,0066	Red
İnsan Kaynakları Eğitimi önem kazanmayacaktır	3,9426	0,6959	14,9612	Red
Rekabet Unsurları önem kazanmayacaktır	4,2213	0,7661	17,6073	Red
Müşteri Yaklaşımları önem kazanmayacaktır	4,0819	0,8390	14,2431	Red

İnsan kaynakları departmanının işletmeler açısından en önemli görevlerinden biri olan eğitim programlarının düzenlenmesine yönelik olarak, öncelikle bu eğitimin amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçların belirlenmesi için ise

işletmenin ihtiyaç duyduğu eğitimin öncelikle sağlıklı bir şekilde tespit edilmesi ve bunun yanında ulaşılmak istenen amaçlar açık ve net bir şekilde ortaya konulmalıdır. İşletmede uygulanan insan kaynakları eğitim programları ile ulaşılmak istenen amaçlar daha sonra verilen eğitim sürecinin neticesinde amaçlanan sonuçların yanında amaçlanmamış sonuçlarla da karşılaşabilmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre işletmelerde uygulanan insan kaynakları eğitim programları ile ulaşılmak istenen amaçlar aşağıdaki Tablo 6’da belirtilmiştir. Bu unsur ile ilgili olan hipotezimiz; H3:Eğitim faaliyetleriyle genel olarak, verimliliği arttırmak ve çalışanları motive etmek amaçlamaktadır, olarak belirlenmiştir. Hipotezin test edilmesinde tek taraflı olarak Z testi kullanılmıştır. Araştırmada genel olarak 5’li Likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Testlerde sosyal bilimlerdeki araştırmalarda sıkça kullanılan güven aralığı $\alpha= 0,05$ (%95 güvenilirlik) kabul edilmiştir.

Tablo 6: Eğitim Programları ile Ulaşılmak İstenen Amaçların Z Testi Tablosu

<i>Hipotez (H₀)</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Z Değeri</i>	<i>Analiz Sonucu</i>
İK eğitiminin amaçlarından birisi verimliliği arttırmak değildir	4,5000	0,5641	29,3720	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi iş hatalarının azaltılması değildir	3,7377	0,8701	9,3647	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanların geliştirilmesi değildir	4,3279	0,4886	30,0186	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanların iş tatminin sağlanması değildir	4,2459	0,6961	19,7707	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi kayıp zamanların azaltılması değildir	3,9754	0,8378	12,8599	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi gelişen teknolojiye uyum sağlamak değildir	3,9918	0,6232	17,5787	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi işgören devir hızının azaltılması değildir	3,5000	0,9979	5,5341	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi kalite duyarlılığının artırılması değildir	3,6721	0,6356	11,6799	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi takım çalışmasının kazandırılması değildir	3,9918	0,4723	23,1943	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanlara işleri ile ilgili bilgi vermek değildir	4,0738	0,5629	21,0708	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanların sosyo-kültürel gelişiminin sağlanması değildir	3,6230	1,1158	6,1664	Red

İK eğitiminin amaçlarından birisi işletmenin kapasitesinin artırılması değildir	3,6148	0,9131	7,4361	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanlarda özgüven duygusunun artırılması değildir	3,9344	0,7793	13,2448	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi iş kazalarının azalmasını sağlamak değildir	3,9426	0,8060	12,9183	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak değildir	3,9016	0,5047	19,7329	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi oryantasyon sağlamak değildir	4,3033	0,4961	29,0173	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi etkili iletişim ve sorumluluk dağılımını gerçekleştirmek değildir	3,9754	0,6359	16,9429	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi değildir	4,1311	0,9443	13,2305	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi terfi edebilmenin sağlanması değildir	4,1721	0,6887	18,7996	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi çalışanlara motivasyon sağlanması değildir	4,1230	0,8774	14,1361	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi işletmenin kontrol yükünün azaltılması değildir	3,6885	0,7933	9,5855	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi makine ve teçhizat arızlarının azaltılması değildir	3,9754	0,5956	18,0883	Red
İK eğitiminin amaçlarından birisi örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesi değildir	3,9672	0,6547	16,3170	Red

$\alpha = 0,05$ ve Tablo Z değeri 1,645, $H_0: \mu=3$, $H_1: \mu>3$, Tüm değerler için $P<0,001$

Araştırmada elde edilen cevapların analiz edilmesi sonucunda varsayımların bütününe reddedildiği görülmektedir. Böylece araştırma kapsamında, eğitim faaliyetleri ile ulaşılmak istenen amaçların tümünün, değerlendirme kapsamında önemli ölçüde etkili olduğunu söylememiz mümkündür. Eğitim faaliyetleriyle genel olarak, verimliliği arttırmanın yanında gelişen teknolojilere uyum sağlamak ve çalışanları motive etmek suretiyle kayıp zamanların azaltılması amaçlanmaktadır varsayımımız eğitim programları çerçevesinde önemli etkileri olan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece eğitim programlarının verimliliği arttırmanın yanında çalışanları motive edilmesini ve kayıp zamanların azaltılmasını içerdiğini söylememiz mümkündür.

Araştırmada ortaya konmaya çalışılan olgu, eğitim faaliyetlerinin önem dereceleri, bu önem derecesine göre uygulanan eğitim çalışmaları ve bu eğitim çalışmaları sonucunda ortaya çıkan amaçlara ulaşma derecelerinin karşılaştırılmasıdır. İşletmelere uygulanan araştırma kapsamında işletmelerin eğitim faaliyetleri sonucunda amaçlarına ulaşma derecelerine ilişkin bilgiler Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Eğitim Faaliyetleri Sonucunda Amaca Ulaşma Derecesinin Z Testi Tablosu

<i>Hipotez (H₀)</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Z Değeri</i>	<i>Analiz Sonucu</i>
İK eğitiminin verimliliği arttırmaya etkisi yoktur	4,0409	0,7203	15,9607	Red
İK eğitiminin iş hatalarını azaltılmaya etkisi yoktur	3,9016	0,8070	12,3392	Red
İK eğitiminin çalışanların geliştirilmesine etkisi yoktur	4,4098	0,5714	27,2519	Red
İK eğitiminin çalışanların iş tatminin sağlanmasına etkisi yoktur	4,3606	0,6563	22,8966	Red
İK eğitiminin kayıp zamanların azaltılmasına etkisi yoktur	4,0655	0,7467	15,7609	Red
İK eğitiminin gelişen teknolojiye uyum sağlamaya etkisi yoktur	4,2131	0,6830	19,6158	Red
İK eğitiminin işgören devir hızının azaltılmasına etkisi yoktur	3,9262	0,8447	12,1114	Red
İK eğitiminin kalite duyarlılığının artırılmasına etkisi yoktur	3,7540	0,6339	13,1395	Red
İK eğitiminin takım çalışmasının kazandırılmasına etkisi yoktur	3,6639	0,8963	8,1812	Red
İK eğitiminin çalışanlara işleri ile ilgili bilgi verme konusunda etkisi yoktur	3,5163	0,9894	5,7644	Red
İK eğitiminin çalışanların sosyo-kültürel gelişiminin sağlanmasına etkisi yoktur	3,4508	0,8141	6,1161	Red
İK eğitiminin işletmenin kapasitesinin artırılmasına etkisi yoktur	3,8934	1,0025	9,8434	Red
İK eğitiminin çalışanlarda özgüven duygusunun artırılmasına etkisi yoktur	3,6557	1,1767	6,1552	Red
İK eğitiminin iş kazalarının azalmasını sağlama konusunda etkisi yoktur	3,8278	1,2836	7,1234	Red
İK eğitiminin çalışanların örgüte bağlılıklarını artırma konusunda etkisi yoktur	4,0327	1,0596	10,7652	Red
İK eğitiminin oryantasyon sağlama konusunda etkisi yok	3,7704	0,7691	11,0653	Red
İK eğitiminin etkili iletişim ve sorumluluk dağılımını gerçekleştirme	3,9016	0,7541	13,2053	Red

konusunda etkisi yoktur				
İK eğitiminin ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesine etkisi yoktur	3,8852	0,7518	13,0055	Red
İK eğitiminin terfi edebilmenin sağlanmasına etkisi yoktur	4,0655	0,7356	15,9998	Red
İK eğitiminin çalışanlara motivasyon sağlanmasına etkisi yoktur	3,6885	0,5903	12,8831	Red
İK eğitiminin işletmenin kontrol yükünün azaltılmasına etkisi yoktur	3,7295	0,7389	10,9040	Red
İK eğitiminin makine ve teçhizat arızalarının azaltılmasına etkisi yoktur	3,9918	0,7328	14,9475	Red
İK eğitiminin örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesine etkisi yoktur	4,2377	0,5757	23,7455	Red

$\alpha = 0,05$ ve Tablo Z değeri 1,645 $H_0: \mu=3$, $H_1: \mu>3$ Tüm değerler için $P<0,001$

Araştırmalar sonucunda insan kaynakları eğitim çalışmalarının amaca ulaşma derecesi olarak yapılan incelemelerde verilen eğitim unsurlarından tümünde araştırmanın yeterli başarılı olabilme sınırını karşılayabildiğini söyleyebiliriz. Bu soruya yönelik olarak ortaya konulan hipotez;

H4: Uygulanan eğitim programları ile verimlilik ve çalışanların iş tatmininin artması sağlanmıştır, olarak belirtilmiştir. Elde edilen analizler sonucunda insan kaynakları eğitim programları sonucunda verimliliğin arttırıldığı, bununla beraber iş tatmininin sağlandığı ve kayıp zamanların azaltıldığı aynı zamanda de takım çalışmasının kazandırıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin eğitim programları dâhilinde tercih ettikleri ve önem verdikleri eğitim konularına yönelik olarak belirlemiş olduğumuz H5 hipotezimiz: İşletmelerde uygulanan eğitim programları dâhilinde verilen eğitim konuları üretim teknikleri ve teknolojik gelişmelere yönelik olarak verilmektedir olarak belirlenmiştir. Hipotezle ilgili olarak elde edilen veriler Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 8: Uygulanan Eğitim Konularının Önem Dereceleri

<i>Eğitim Konuları</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Takım Çalışması	4,1147	0,5484
Kişisel Gelişim ve İletişim	4,3852	0,6735
İşbaşı Meslekli Eğitimler	4,2049	0,8901
Oryantasyon	3,9672	0,7918
Stratejik Planlama	3,5491	0,9368
Müşteri İlişkileri	3,5573	0,8532
Teknolojik Gelişmeler	3,9918	0,9225
Toplam Kalite Yönetimi	3,9098	0,7497

Pazarlama Stratejileri	4,1065	0,8009
Üretim Teknikleri	3,9344	0,8599
Proje ve Zaman Yönetimi	3,9098	0,8029
Planlama, Satış, Dağıtım	3,3196	0,9294

Uygulanan eğitim programlarının önem derecelerini baktığımızda işletmelerin kişisel gelişim ve iletişimin yanında, işbaşı mesleki eğitimler ve takım çalışmasının ağırlıklı olarak önem arz ettiğini görmekteyiz. Eğitim konularının genelini işletmeler açısından çok farklı konularda da olsa bir bütün olarak algılandığı ve işletmedeki çalışanların gelişimlerinin işletmenin de başarısına olan etkisi göz önüne alındığında pazarlama ve üretim teknikleri, stratejik planlama, müşteri ilişkileri ve proje-zaman yönetiminin de eğitim konularında önemli ölçüde etkili olduğunu söyleyebiliriz.

4.Sonuç ve Değerlendirme

Sürekli değişen çevre koşulları, yeni rekabet şartları ve pazar yapıları açık sistem olarak varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri için artık birer uyum sağlama aracından çok hayatta kalabilmeleri için bir gereksinim olmaktadır. Artık günümüzde müşteri memnuniyeti sağlama, işletmeye bağlılık yaratmak, daha kaliteli, hızlı ve esnek ürünler üretebilmek veya hizmet sunabilmek ise işletmelerin öncelikli amaçları arasında sayılabilmektedir.

Her ne kadar her geçen gün daha fazla makineleşme, otomasyon ve teknolojik gelişmelerin hayatımıza girdiği, aynı zamanda da işletmeler açısından yeni ufukların açılabilirdiği bu sürekli gelişen dijital dünyada insan gücüne olan ihtiyaç azalıyor görünse de işletmeler açısından insan vazgeçilmez bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan faktörü artık işletmelerin görünmeyen bir gücü olarak kabul edilmekte hatta işletmelerin değerlendirilme yöntemleri içerisinde entelektüel sermaye olarak önemli bir yer teşkil etmektedir. İşletmelerin piyasadaki değerleri ne olursa olsun, gerçek değerleri ve aslında işletmeleri başarıya götüren yegâne unsur ellerindeki insan gücü ve bunu kullanabilme yetenekleridir.

İşte bu nedenle işletmeler ellerindeki insan gücünü farklılığı yaratabilme, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme ve bunun yanında çağın gerekleri olan hız, esneklik, kalite ve işletmeye olan bağlılığın ortaya konabilmesi için doğru ve yerinde kullanmak zorundadırlar. Her ne kadar süreçsel açıdan bakıldığında yönetim biliminin gelişmesinde baz alınan nokta çalışanların sosyal birer varlık olduğu olgusunu kabul edebilme ve o yönde bir yönetim sistemi kurulma çabası olsa da artık günümüzde insan işletmeler açısından en önemli üretim faktörü ve işletmelerin hayatta kalabilmesinin en önemli anahtarıdır. Günümüzde süreçleri

yöneten bir kavram olarak kabul edilen bilgi toplumu sürekli gelişme, daha iyiyi yaratma ve yarattığı daha iyileri de bilgi toplumunun ana felsefesi olarak yeterli olarak kabul etmeme üzerine kurmuştur. Bu nedenle sürekli gelişme işletmeler açısından hem oluşan yeni yapılara uyum sağlama hem de sürekli değişen dış çevre şartlarına esnek bir yaklaşımla ayakta durabilme çabası olarak görülmektedir.

Bu noktada ortaya çıkan insan kaynakları eğitimi kavramı işletmelerin ihtiyaç duydukları her türlü bilgi, beceri, davranış, tutum, karar alma ve alışkanlıkların önceden belirlenip, belirlenen bu durumlara uygun olarak ortaya konması gereken eğitim faaliyetlerinin planlanmasına yönelik olarak çalışmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bilgi birikimi ve bu bilgi birikiminin işletme faaliyetlerine olan katkısı ise performans olarak işletmelere yol gösterici bir kılavuz olmaktadır.

İnsan kaynakları eğitimi ile ortaya çıkan bir başka unsur ise uzmanlaşmış işgücü, yeni yetenek ve becerilerin meydana gelmesi bununla birlikte de fark yaratma olgusu içinde bu bileşenlerin doğru kullanılabilmesidir. Fark yaratabilmek için ise yönetim tarzı olarak daha proaktif bir yöntem sergilemek ve bu yönetim tarzını da başarıya götürebilmek için sürekli değişen çevre şartlarını hem iyi takip edebilmek hem de önceden oluşabilecek yeni şartları tahmin edebilmek gerekmektedir.

Bu nedenle açık sistem olan işletmelerin değişen çevre şartlarına uyum süreçlerinde yeniden yapılanmalarını gerektirecek noktaları sağlıklı bir şekilde saptayabilmeleri gerekmektedir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında işletmelerin yeniden yapılanmaları için gerekli gördükleri en önemli nokta mevcut pazar yapılarının rekabete dayalı olarak sürekli değişiklik göstermesi, daha hızlı ve kaliteli üretimle tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve gelişen teknolojinin yoğun kullanımı olarak ortaya çıkarken yönetici istihdamının sağlanabilmesi işletmeler açısından yeniden yapılanma sürecinde gerekli bir unsur olarak daha az öneme sahip olarak kabul edilmektedir.

Eğitim faaliyetlerinin sürekli gelişmesi, devamlılığının sağlanması bununla birlikte de etkin bir örgüt yapısının meydana getirilmesi işletmelerin değişen çevre koşullarına uyumu ve hayatlarını sürdürebilmesi için gereklidir. Ancak eğitim faaliyetleri örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda, öncelikle öğrenebilme teşviki ve sürekliliğinin sağlanması ile ancak başarıya ulaşabilmektedir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1996) “*Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağı Yönetimi*”, Pegem Yayınları, No:7, Ankara
- Armstrong, M. (1992) “*Human Resources Management Strategy & Action*”, Clays Ltd.
- Bahlander, G., Sherman, A. ve Snell, S. (1996) “*Managing Human Resources*”, South Western College Publishing, Ohio
- Barutçugil, İ. (2004) “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 24-30
- Barrie, J., Pace, R.W. (2000) “*Learning for Organizational Effectiveness: Philosophy of Education and Human Resources Deveelopment*”, Human Resources Quarterly,
- Bierama, L. (2000) “Development of Individual Leads To A More Productive Workplace”, In R. Rowden (Ed.), *Workplace learning: Debating five critical questions of theory and practice* San Francisco Jossey-Bass
- Brandley,S. (1993) “*Globalization, Technology and Competition – The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990’s*”, Harvard Business Scholl Press, MA
- Bond, S. ve Mc Cracken, M. (2005) “*The Importance of Training in Operationalising Human Resources Policy*”, Journal of European Industrial Training Vol. 29 No. 3, Emerald Group Publishing Limited
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. ve Sager, C.E. (2001) “A Theory Of Performance”. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates (eds), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davis, K. (1994) “*İşletmelerde İnsan Davranışı*”, (Çev, Kemal Tosun ve Diğerleri) İkinci Baskı, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, No: 136, İstanbul
- Demir, N. (2000) “*İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*”, MPM Yayınları No:635, Ankara
- Dyer, Lee, Reeves ve Todd. (1995). “Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?”, *The International Journal of Human Resource Management* 6:3, p.657, pp.656-670.

- Goldstein, I. (1993) "Training in Organizations", 3rd Edition, Brooks/Cole Publishing Company, California
- Guastavi, A. ve Lisa, M. (2008) "Kirkpatrick's Learning Evaluation Theroy", Journal Of Management
- İnce, M. (2000) "İnsan Kaynakları Eğitiminin Performans Üzerine Etkileri", S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Kirkpatrick, D.L. (2006) "Kirkpatrick's Learning and Training Evaluation Theory", Improving Employee Performance Through Appriaisal and Coaching, University of Wisconsin
- Luthans, F. (1992) "Organizational Behavior", Sixth Edition, McGraw-Hill Inc., New York
- Mathis, R.L. ve Jackson, J.H. (1997) "Human Resource Management", Eight Edition, West Publishing Company, Minneapolis/St. Saul
- Nemli, E. (2010) "The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance" Journal of Naval Science and Engineering, 2010, Vol. 6 , No.2, s. 100-116
- Öğüt, A., Akgemici, T. ve Demirsel, T. (2008) "Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci" Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi
- Patton, D. ve Pratt, C. (2002) "Assessing The Training Needs of High Potential Managers", Public Personel Management, 31.4. New York
- Planty, E.G., Smcord, W., Efferson, C.A. (1994) "Training Emplpyees and Managers", The Ronald Press Company, New York
- Price, A. (1997) "Human Resources Management In A Business Context", International Thomson Publishing, London
- Porter, M.E. (1985). "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, USA, p.38.
- Rosen, H. R. (1998) "İnsan Yönetimi", MESS Yayınları, İstanbul
- Sidi, V. (2007) "21. Yüzyıla Girerken Değişim ve Bilgi Çağı" Human Resources Dergisi, Sayı 7, İstanbul

Voorde, V.D., Paauwe K.J. ve V.Veldhoven, M. (2010). “*Predicting Business Unit Performance Using Employee Surveys: Monitoring HRM-Related Changes*”, Human Resource Management Journal, 20: 1, p.44, pp. 44–63.

Werther, W.B. ve Davis K. (1996) “*Human Resources and Personnel Management*”, 5th Edition, Boston.

Yüksel, Ö. (1998) “*İnsan Kaynakları Yönetimi*” Gazi Yayınları, İkinci Baskı, Ankara.