

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAN**  
**HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN İŞGÜCÜ DEVİR**  
**ORANINA ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR VAKA**  
**ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**EMEL ÖZSOY**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF.DR. ALİ HALICI**

**ANKARA, 2017**

**T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAN  
HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN İŞGÜCÜ DEVİR  
ORANINA ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR VAKA  
ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**EMEL ÖZSOY**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF.DR. ALİ HALICI**

**ANKARA, 2017**



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 14/09/2017

Öğrencinin Adı, Soyadı : Emel ÖZSOY  
Öğrencinin Numarası : 21510187  
Anabilim Dalı : Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı  
Programı : İnsan Kaynakları Yönetimi  
Danışmanın Unvanı /Adı, Soyadı: Prof.Dr. Ali HALICI  
Tez Başlığı : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İşgücü Devir Oranına Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Vaka Araştırması

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 117 sayfalık kısmına ilişkin, 11/ 09/ 2017 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 4'dür.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası :

Onay

14/09/2017

*Ali Halici*  
Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyadı,

**Prof. Dr. Ali HALICI**  
Müdür

#### KABUL VE ONAY SAYFASI

Emel Özsoy tarafından hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarından Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İşgücü Devir Oranına Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Vaka Araştırması adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi:14/09/2017

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi :Prof.Dr. Ali HALICI  
Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi :Doç.Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU  
Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi :Yrd.Doç.Dr. Şule TUZLUKAYA  
Atılım Üniversitesi

İmzası

*Ali Halici*  
*Erdem Kirkbeşoğlu*  
*Şule Tuzlukaya*

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

...../...../20....

Prof. Dr. Doğan TUNCER  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince destek ve sabırlarını esirgemeyen ailem ve dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisansa başlamam ve bitirmem süresince göstermiş olduğu tüm destek ve yardımları için kıymetli hocam Prof.Dr. Ali HALICI'ya minnetlerimi sunarım

## ÖZET

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından hizmet içi eğitim faaliyetlerinin örgütsel bağlılık aracılığı ile işgücü devir oranını azaltıcı etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada örgütlerde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin işgücü devir oranına etkisi üzerinde odaklanılmıştır. Birinci ve ikinci bölümde hizmet içi eğitim ve işgücü devir oranı terimleri ve aralarındaki ilişki kavramsal olarak açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde sağlık sektöründe bir vaka araştırmasına yer verilmiş ve yine aynı bölümdü elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın metodolojisi olarak veri analizi ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle ilgili kuruluşa ait çalışan hareketliliği ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik veriler elde edilmiş ve analizi yapılmıştır. Daha sonra hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgücü devir oranı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla kuruluşun Personel Müdürü ve Eğitim Birimi Sorumlusu ile 4 temel soru üzerinde gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat sonuçları değerlendirilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Uygulanan vaka araştırmasına bağlı olarak hizmet içi eğitim faaliyeti ile işgücü devir oranı arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet İçi Eğitim, İşgücü Devir Oranı, Eğitim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

## **ABSTRACT**

In-service training activities from Strategic Human Resources Management (SHRM) practices are thought to be the effect of reducing the labor turnover rate through organizational commitment. From this point forth, the study will focus on the impact of in-service training activities on organizations' workforce turnover rate. The terms in-service training and labor turnover rate and the relationship between them are conceptually explained in the first and second sections,. In the third section, a case study is included in the health sector and the data obtained from the same department are evaluated. Data analysis and semi-structured interview method are used as the methodology. Firstly the data related to employee mobility and in-service training activities of the related organization are obtained and analyzed. In order to determine the relationship between the in-service training activities and the labor turnover rate, the results of the semi-structured interviews on the four basic questions are evaluated by the Personnel Manager and the Education Unit Officer of the organization. In the final part, the results of the research are included. It concludes that, there is no relationship between the in-service training activity and the labor turnover rate.

**Key Words:** In-Service Training, Turnover, Training, Strategic Human Resources Management

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x1
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x111
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM HİZMET İÇİ EĞİTİMİN KAPSAMI .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramı, Amaçları ve Özellikleri .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.3. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri ve Özellikleri.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliği .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Hizmet İçi Eğitimin Yararları .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.1. Yönetici Açısından Yararları.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.2. Çalışan Açısından Yararları .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.3. Örgüt Açısından Yararları .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4.1.1. Gösterim Yöntemi .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4.1.2. Yetki Devri Yöntemi .....</b>	<b>11</b>



1.4.1.3. Yönlendirme (Coaching) Yöntemi .....	11
1.4.1.4. Özel Görev Verme Yöntemi .....	12
1.4.1.5. Görev Değişirme (Rotasyon) Yöntemi .....	12
1.4.1.6. Staj Yaptırma Yöntemi .....	12
1.4.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim .....	13
1.4.2.1. Anlatım Yöntemi .....	13
1.4.2.2. Grup Tartışması Yöntemi .....	14
1.4.2.3. Örnek Olay Yöntemi .....	14
1.4.2.4. Beyin Fırtınası Yöntemi .....	14
1.4.2.5. Evrak Sepeti Kullanma Yöntemi .....	15
1.4.2.6. Seminer Yöntemi .....	15
1.4.2.7. Simülasyon Yöntemi .....	16
1.4.2.8. Duyarlılık Eğitimi (T-Grup Yöntemi) .....	16
1.4.2.9. Rol Oynama Yöntemi .....	17
1.4.3. Teknoloji Destekli Görsel-İşitsel Eğitim Teknikleri .....	17
1.4.3.1. Görsel-İşitsel Eğitim Yöntemi .....	17
1.4.3.2. Bilgisayar Destekli Eğitim Yöntemi .....	18
1.4.3.3. Uzaktan Eğitim Yöntemi .....	18
1.5. Hizmet İçi Eğitim Programının Uygulanması .....	19
1.5.1. Eğitime Katılacak Çalışanın Seçimi .....	20
1.5.2. Eğitimcinin Seçimi .....	21
1.5.3. Uygun Yer ve Ortamın Sağlanması .....	21

1.5.4. Eğitimin Zamanı ve Süresi .....	22
1.5.5. Eğitim Planının Hazırlanması .....	22
1.5.6. Uygulanacak Eğitim Yönteminin Seçilmesi .....	24
1.6. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi .....	25
1.6.1. Hizmet İçi Eğitim Değerlendirmesinin Anlam ve Amacı .....	25
1.6.2. Değerlendirme Yapılma Zamanı .....	26
1.6.3. Değerlendirilecek Kişiler .....	27
1.6.4. Hizmet İçi Eğitim Değerlendirme Modelleri .....	27
1.6.4.1. Kirkpatrick Modeli .....	28
1.6.4.2. Kaufman Modeli .....	30
1.6.4.3. CIRO Modeli .....	31
1.6.4.4. CIPP Modeli .....	32
1.6.5. Değerlendirme Ölçütleri .....	34
1.6.5.1. Amaçların Yerine Getirilmesi ile İlgili Ölçütler .....	34
1.6.5.1.1. Kişilerdeki Değişiklikler ile İlgili Ölçütler .....	35
1.6.5.1.2. Örgütün Gelişimi ile İlgili Ölçütler .....	35
1.6.5.2. Eğitimin İşleyişinin Verimi ile İlgili Ölçütler .....	35
2. BÖLÜM İŞGÜCÜ DEVRİ KAPSAMI .....	36
2.1. İşgücü Devri Kavramı .....	36
2.2. İşgücü Devrinin Önemi .....	37
2.2.1. Ekonomik Açıdan İşgücü Devrinin Önemi .....	37
2.2.2. Örgütler Açısından İşgücü Devrinin Önemi .....	38

2.2.3. Çalışan Açısından İşgücü Devrinin Önemi .....	39
2.3. İşgücü Devir Oranı Hesaplama Yöntemleri .....	40
2.3.1. Ayrılmalar Yöntemi .....	40
2.3.2. Girişler Yöntemi .....	41
2.3.3. İşgücü Akışı Yöntemi .....	42
2.3.4. Net İşgücü Yöntemi .....	42
2.3.5. Kaçınılabılır Ayrılmalar Yöntemi .....	43
2.4. İşgücü Devrini Etkileyen Faktörler .....	44
2.4.1. Örgüt Dışı Etkenler .....	44
2.4.1.1. Ekonomik Durum .....	45
2.4.1.2. Teknolojik Gelişmeler .....	45
2.4.1.3. Alternatif İş İmkanlarının Fazlalığı .....	45
2.4.1.4. Kıdem Tazminatı .....	46
2.4.2. Örgüt İçi Etkenler .....	46
2.4.2.1. Çalışanın Kendi İsteğiyle İşten Ayrılması .....	46
2.4.2.1.1. Ücret ve Ek Kazançlar Etkeni .....	47
2.4.2.1.2. Yükselme (Terfi) Etkeni .....	48
2.4.2.1.3. Stres Etkeni .....	48
2.4.2.1.4. Günlük Çalışma Süresi Etken .....	49
2.4.2.1.5. Fiziksel Çalışma Koşulları .....	50
2.4.2.1.6. Uzun Dönem İstihdam ve İş Güvencesi .....	51
2.4.2.1.7. Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları .....	51

2.4.2.1.8. İşyerinde Cinsel Taciz Olaylarının Etkisi .....	52
2.4.2.2. Yönetim Tarafından İşten Çıkarılma .....	53
2.4.2.2.1. Çalışanlardaki Performans Düşüklüğünün Etkisi .....	53
2.4.2.2.2. İşe Devamsızlık .....	54
2.4.2.2.3. Disiplinsiz Davranışların Etkisi .....	54
2.4.2.2.4. İşletmenin Ekonomik Durumunun Etkisi .....	56
2.4.2.3. Çalışanların Sosyal ve Kişisel Özellikleri .....	56
2.4.2.3.1. Yaş .....	56
2.4.2.3.2. Hizmet Süresi .....	57
2.4.2.3.3. Vasıflı-Vasıfsız Çalışanlar .....	57
2.4.2.3.4. Aile Büyüklüğü ve Sorumlulukları .....	57
2.5. Örgütlerde İşgücü Devri Yönetimi .....	58
2.5.1. İşgücü Devrinin Nedenlerini Saptamada Kullanılan Yöntemler .....	58
2.5.1.1. Ayrılan Kişilerin Analizi .....	58
2.5.1.2. Çıkış Görüşmeleri .....	59
2.5.1.3. Çıkış Anketleri .....	59
2.5.2. İşgücü Devir Oranının Yüksek Olmasının İşletmeye Verdiği Zararlar .	59
2.5.2.1. Verimliliğe Etkisi .....	59
2.5.2.2. Maliyetlere Etkisi .....	60
2.5.3. İşgücü Devir Oranını Azaltıcı Önlemler .....	61
2.5.3.1. Çalışan Boyutunda Alınabilecek Önlemler .....	61
2.5.3.1.1. İşe Alma .....	61

2.5.3.1.2. Eğitim.....	62
2.5.3.1.3. Hedef Belirleme .....	62
2.5.3.1.4. Terfi.....	62
2.5.3.2. İş ve Çalışma Koşulları Boyutunda Alınabilecek Önlemler.....	63
2.5.3.2.1. Sorumluluğu Çalışanlara Yaymak .....	63
2.5.3.2.2. Gözetim.....	63
2.5.3.2.3. Çalışma Saatler. ....	i64
2.5.3.2.4. Adil Ücret Sistemi.....	64
2.6. Hizmet İçi Eğitim ile İşgücü Devir Oranı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	64
<b>3. BÖLÜM BİR SAĞLIK KURULUŞUNDA YAPILAN ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>67</b>
3.1. Sağlık Sektörünün Genel Özellikleri .....	67
3.1.1. Sağlık Kuruluşlarının Türleri .....	68
3.1.2. Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi .....	69
3.2. Araştırmanın Yapıldığı Kuruluşun Tanıtımı.....	69
3.3. Araştırmanın Amacı.....	72
3.4. Veri Toplama Yöntemleri .....	73
3.5. Araştırma Metodolojisi .....	75
3.6. Araştırma Sınırlılıkları ve Varsayımları .....	78
3.7. Araştırma Bulguları.....	79
3.7.1. 2010 – 2017 Yılları Arası Çalışan Hareketliliği.....	79
3.7.2. 2010 – 2017 Yılları Arası Toplam - Medikal – İdari Çalışan Sayısı Hareketliliği .....	84

3.7.3. 2010 – 2017 Yılları Arası Hizmet İçi Eğitim Sayıları.....	90
3.7.4. 2010 – 2017 Yılları Arası İşgücü Devir Oranları.....	94
3.8. Bulguların Değerlendirilmesi.....	103
3.8.1. Veri Sonuçlarının Değerlendirmeleri .....	103
3.8.2. Mülakat Sonuçlarının Değerlendirilmesi .....	107
3.9. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	113
KAYNAKÇA.....	118

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Eğitim Yöntemleri Karşılaştırması.....	19
<b>Tablo 2.</b> Kaufman Beş Aşamalı Eğitim Değerlendirme Modeli.....	31
<b>Tablo 3.</b> 2010 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği.....	80
<b>Tablo 4.</b> 2011 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği.....	80
<b>Tablo 5.</b> 2012 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği.....	81
<b>Tablo 6.</b> 2013 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği.....	81
<b>Tablo 7.</b> 2014 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği.....	82
<b>Tablo 8.</b> 2015 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği.....	82
<b>Tablo 9.</b> 2016 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği.....	83
<b>Tablo 10.</b> 2017 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği.....	83
<b>Tablo 11.</b> 2010 - 2017 Yılları Arası İşgücü Devir Oranları Karşılaştırması.....	84
<b>Tablo 12.</b> 2010 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği.....	85
<b>Tablo 13.</b> 2011 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği.....	85
<b>Tablo 14.</b> 2012 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği.....	86
<b>Tablo 15.</b> 2013 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği.....	86
<b>Tablo 16.</b> 2014 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği.....	87
<b>Tablo 17.</b> 2015 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği.....	87
<b>Tablo 18.</b> 2016 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği.....	88
<b>Tablo 19.</b> 2017 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği.....	88

<b>Tablo 20.</b> 2010 - 2017 Yılları Arası Medikal Çalışan İşgücü Devir Oranları Karşılaştırması.....	89
<b>Tablo 21.</b> 2010 - 2017 Yılları Arası İdari Çalışan İşgücü Devir Oranları Karşılaştırması.....	89
<b>Tablo 22.</b> 2010 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması.....	90
<b>Tablo 23.</b> 2011 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması.....	91
<b>Tablo 24.</b> 2012 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması.....	91
<b>Tablo 25.</b> 2013 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması.....	92
<b>Tablo 26.</b> 2014 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması.....	92
<b>Tablo 27.</b> 2015 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması.....	93
<b>Tablo 28.</b> 2016 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması.....	93
<b>Tablo 29.</b> 2017 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması.....	94
<b>Tablo 30.</b> 2010 – 2017 Yılları Arası Toplam – Medikal – İdari Çalışan Yıllık Devir Oranı Karşılaştırması.....	104
<b>Tablo 31.</b> 2010 – 2017 Yılları Arası Ortalama Çalışan Sayısı – Eğitim Sayısı – İsten Ayrılan Çalışan Sayısı Karşılaştırması.....	106



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kirkpatrick Modeli .....	29
Şekil 2. Phillips'in Beş Aşamalı Yatırımın Karlılığı Modeli.....	33
Şekil 3. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları.....	47
Şekil 4. Stres Kaynakları ve Potansiyel Sonuçları.....	49

## GİRİŞ

Son yıllarda, insan kaynakları yönetimi konusunda yapılan araştırmaların makro-stratejik perspektife yöneldiği görölmektedir. Bu yönelim ile birlikte insan kaynakları yönetiminin geleneksel idari rolleri dışında, stratejik ortak ve değişim görevlisi olma rolleri ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, insan kaynaklarının işletme stratejileriyle uyumlu hale getirilmesini öngören ve örgütteki insan kaynağının yönetimini stratejik yönetim sürecine entegre etmeyi esas alan stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ve bunun çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisi, son yıllarda önem kazanan konulardan biri olmuştur (Gürbüz, 2011).

Örgütler sürdürülebilir rekabet avantajları üzerine yoğunlaşmışlardır. Sürdürülebilir rekabet ancak taklit edilemez kaynaklara sahip olmakla mümkündür. Yazında belirtilen nitelikler göz önüne alındığında ise örgütlerin söz konusu rekabet avantajına ulaşmasını sağlayacak kaynağın insan olduğu görölmektedir. Örgütlerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen insan kaynağının temini ve daha da önemlisi sürdürülebilirliği stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temelini oluşturmaktadır (Huselid, 1995; Bayat, 2008; Buller 2012; Sayılar, 2004; Cingöz ve Akdoğan, 2013).

Diğer taraftan kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre hızla değişen koşullar karşısında örgütün değişime ayak uydurabilmesi, varlığını sürdürebilmesi ve rekabet avantajını elinde tutabilmesi, sahip olduğu bilgiye ve bu bilginin transferine bağlıdır (Vemie,2007; Koçel,2011; Öneren, 2008, Huselid,1995). Kaynağı koruma yolunda uygulanabilecek en önemli stratejik insan kaynakları yönetimi işlevlerinden birisi hizmet içi eğitim uygulamalarıdır. İş gücünün eğitim ve gelişiminin, becerikli işgücünü koruyabilmek ve etkin bir yönetim sağlayabilmek için oldukça önemli olduğu belirtilmiştir (Tüzün, 2005; Yıldız, 2014; Tüzün, 2013; Öneren, 2008; Vemie, 2007; Storey; 2002; Gürbüz, 2013).

Hizmet içi eğitim konusunda yapılan çalışmalar göz önüne alındığında bilgi ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişim ve değişime uyum sağlamanın yolu, insan kaynağına gerekli eğitimi vermek ve sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmektir. Böylece bireysel performansın yükselmesiyle örgüt performansının yükselmesi de sağlanabilmektedir (şahin ve Güçlü, 2010; Tabassi ve Bakar, 2008; Niazi, 2011; Storey, 2002).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak değerlendirilebilecek örgüt performansı kriterlerinden biri iş gücü devir oranıdır. Yapılan araştırmalar, hizmet içi eğitim ile işgücü devir oranı arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. alışan eğitim uygulamalarını, kariyerine bir yatırım, kendisine verilen değer ve örgütten aldığı destek olarak görmekte ve böylelikle çalışanın benlik algısı artmakta, kendisini örgüte karşı sorumlu hissetmekte, dolayısıyla örgütte kalma isteği artmaktadır (Tüzün, 2013).

Bu alışma stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından hizmet içi eğitim faaliyetlerinin işgücü devir oranı üzerindeki etkilerini bir vaka araştırması ile nedensel olarak tartışmayı amaçlamaktadır.

Bölüm 1 ve 2’de kavramsal olarak açıklanan hizmet içi eğitim ve işgücü devir oranı arasındaki ilişki Bölüm 3.2.’de tanımlanan sağlık kuruluğu üzerinde yapılan bir vaka araştırması ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Söz konusu sağlık kuruluşunun 2010-2017 yılları arasında ortalama çalışan sayıları, işten ayrılan çalışan sayıları, işe yeni giren çalışan sayıları, yıllık işgücü devir oranları ve uygulanan hizmet içi eğitim sayıları idari ve medikal çalışanlar için ayrı ayrı ve karşılaştırmalı olarak Bölüm 3.8.1.’de değerlendirilmiştir. Kuruluşun Personel Müdürü ve Eğitim Birimi Sorumlusu ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakat sonuçları ise Bölüm 3.8.2.’de değerlendirilmiştir.

## 1. BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİMİN KAPSAMI

#### 1.1 Hizmet İçi Eğitim Kavramı, Amaçları ve Özellikleri

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler bilginin bir yandan hızla yayılmasına, diğer yandan da bir kısmının hızla eskimesine neden olmaktadır. 1900-1950 yılları arasında sahip olunan bilgi miktarı ikiye katlanırken, bu tarihten sonra aynı bilgi artışı 5-8 yıla sığmıştır. Günümüzde ise bu süre 2-3 yıla düşmüştür (Vemie, 2007).

Öğrenen örgüt yaklaşımının da ifade ettiği gibi örgütlerin söz konusu değişim ortamında devamlılıklarını sürdürebilmeleri sahip oldukları bilgiye ve bilginin değişim hızına ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgüt stratejileri doğrultusunda belirlenen gereksinimlere bağlı olarak planlanan hizmet içi eğitim uygulamaları ile yeni bilgilerin edinilmesini, mevcut bilgilerin geliştirilmesini ve örgüt içinde bilginin transferini sağlamaktadır (Huselid, 1995; Koçel, 2011; Öneren, 2008; Storey, 2002; Vemie, 2007).

##### 1.1.1 Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Literatürde hizmet içi eğitim ile ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır.

Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında, iş görene yönelik çalışma hayatı süresince bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir (Aytaç, 2006).

Genel olarak eğitim, bireylerin veya onların oluşturduğu grupların işletmede yüklenmeleri ya da ileride yüklenmeleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2000).

Taymaz'a ait tanımda ise hizmet içi eğitim, "özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş ya da ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim" olarak ifade edilmektedir (Taymaz, 1981).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür ancak önemli olan yukarıda belirtilen tanımlarla birlikte literatürde yer alan diğer tanımların ortak noktalarını ortaya koymaktır. Bütün tanımlarda dikkat çeken ortak noktalar çalışanların davranış, bilgi, beceri, deneyim ve niteliklerini arttırmaktır (Altınışık, 1996; Şahin ve Güçlü, 2010).

### **1.1.2 Hizmet İçi Eğitimin Amaçları**

Hizmet içi eğitim genel olarak çalışanları, örgüt amaçları doğrultusunda geliştirmeyi ve yenilemeyi amaçlamaktadır. Çalışanlara uygun öğrenme fırsatları sunarak, çalışanları öğrenmeye motive ederek, örgütün üst düzey kalitede hizmet vermesini sağlayacak doğru nitelikte işgücüne sahip olmasını sağlar (Tüzün, 2005).

Hizmet içi eğitimin amaçlarını daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Aytaç, 2006; Öztürk ve Sancak, 2007; Pehlivan, 1997; Peker, 2010; Sabuncuoğlu, 2000; Şahin ve Güçlü, 2010; Taymaz, 1981; Yıldız, 2014):

- İşe yeni başlayacak çalışanın örgüte uyumunu sağlamak,

- Çalışana örgütün amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük içinde kavratacak becerileri kazandırmak,
- Çalışana gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak,
- Çalışanın güven duygusunu ve örgüte bağlılığını artırmak,
- Çalışanların sorun çözme becerisini geliştirmek,
- Çalışanın görev, yetki ve sorumlulukları konusunda bilgisini artırmak,
- Çalışana işinde başarı, değer ve saygınlık kazandırmak,
- Çalışanlara kariyer yapma imkanı sağlayarak, üst kadrolar için personel ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamaktır,
- Örgütte etkili iletişim, insan ilişkileri, işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,
- İş kazalarını azaltmak, iş güvenliğini sağlamak,
- İşe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılma niyetini azaltmak
- Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak,
- Örgütte kontrol ve denetim yükünü azaltmak,
- Örgütün içinde bulunduğu çevrede saygınlığını artırmak,
- Üretilen mal veya hizmetin nitelik, nicelik ve verimliliği artırmak,
- Malzeme ve enerji tasarrufu sağlamak,
- Hatalı üretimi azaltarak karlılığı artırmak.

Hizmet içi eğitim uygulamalarının söz konusu amaçları gerçekleştirebilmesi, örgütün genel yapısı, stratejik hedefleri, çalışan profili gibi niteliklerinin çok iyi bilinmesi ve bu doğrultuda uygun eğitim tür ya da türlerinin seçilmesi ile mümkündür (Şahin ve Güçlü, 2010; Yıldız, 2014).

### 1.1.3 Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri ve Özellikleri

Hizmet içi eğitimin planlanmasında ve uygulanmasında göz önünde bulundurulması gereken bir takım ilkeleri ve özellikleri vardır. Hizmet içi eğitim faaliyetinin arzu edilen sonuçlara ulaşabilmesi için üzerinde durulması gereken ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000; Selimoğlu ve Yılmaz 2009):

- a- Süreklilik:** Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için rekabet ortamında meydana gelen gelişim ve değişimleri sürekli takip edebilmesi gerekmektedir. Bu noktada söz konusu değişim ve gelişimi örgüt boyutunda yaygınlaştırabilmeleri için eğitim faaliyetlerini de sürekli hale getirmeleri gerekmektedir. Bu etkenler dışında örgütsel bir gerçek olan personel hareketliliği de eğitimde süreklilik ilkesini zorunlu kılmaktadır.
- b- Kapsamlılık:** Hizmet içi eğitim uygulamaları örgüt içerisinde her basamaktaki çalışanı kapsayacak şekilde planlanmalıdır. Fırsat eşitliğini göz ardı ederek, belli grupların eğitimine ağırlık verilerek diğer çalışanların kapsam dışı bırakılması örgüt içerisinde huzursuzluklara ve küskünlüklere neden olacaktır.
- c- İsteklilik:** Eğitim faaliyetlerinin sonuçlarının faydalı olabilmesi, eğitime katılan çalışanın istekliliği ile doğru orantılıdır. Çalışanın emri yerine getirmek için katılacağı eğitim faaliyetinin ne kendisine ne örgüte beklenen boyutta faydası olmayacaktır. Bu nedenle öncelikle eğitimin gerekliliği ve faydası çalışana benimsetilmeli ve kendi isteği ile katılımı sağlanmalıdır.
- d- Katılma:** Hizmet içi eğitim programları planlanması aşamasında çalışanların görüşleri alınmalı ve onların ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalıdır. Planlama noktasında sisteme dahil edilmek çalışanın programa katılım konusunda daha istekli olmasını sağlayacaktır.

- e- **Uygunluk:** Uygulanacak hizmet içi eğitim, çalışanların nitelikleri, demografik özellikleri ve bilgi düzeyleri dikkate alınarak oluşturulmalıdır.

## 1.2 Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Bilginin hızla değişmesi karşısında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet güçlerini koruyabilmeleri noktasında hizmet içi eğitim bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerde hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler aşağıda verilmektedir (Altınışık, 1996; Bilgin ve diğerleri, 2007; Canman, 1995; Pehlivan, 1997; Peker, 2010; Şahin ve Güçlü):

- Okullarda verilen eğitimlerde, doğal iş ortamı ve işin uygulaması ile ilgili bilgilerin yetersiz ve eksik olması,
- Bilgi ve teknoloji alanında meydana gelen hızlı gelişim ile birlikte, üretim sürecinde yeni araç, gereç ve teçhizatın, hizmet sürecinde ise yeni sunum tekniklerinin sürece dahil olması,
- Toplumsal boyutta meydana gelen ekonomik, kültürel ve sosyal gelişmelere gerek çalışanların gerekse örgütlerin adaptasyonunun ancak eğitim ile sağlanabilmesi,
- Bir takım teknik, kavramsal ve iletişimsel bilgi ve becerilerinin ancak hizmet sürecinde kazanılabilir olması,
- Çalışanların sürekli olarak kendini geliştirme ve yükselme isteği içinde olması,
- Gerekli mesleki bilgi ve beceriye sahip olsalar da, yeni işe başlayanları işe, örgüte ve ekip üyelerine alıştırmaya zorunluluğunun bulunması,
- Çalışanın sistemli bir şekilde programlı olarak, emek ve zaman kaybına neden olmadan eğitilmesi gerekliliği hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır.



### **1.3 Hizmet İçi Eğitimin Yararları**

Eğitim, evrensel boyutta faydası kabul edilmiş bir kavramdır. Benzer şekilde örgütlerde uygulanan hizmet içi eğitimin faydası da uluslararası literatürde kabul görmüştür. Bilim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı değişim ve gelişim karşısında, çalışanlara uygulanacak hizmet içi eğitim, gerek örgüt, gerek çalışan ve gerekse toplumsal açıdan birçok yarar sağlamaktadır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken hizmet içi eğitim faaliyetlerinin örgüt ve çalışan ihtiyaçlarını optimal seviyede karşılayacak şekilde planlanması ve uygulanmasıdır. Aynı şekilde söz konusu uygulamalar için katlanılacak olan maliyetin, eğitimin sağlayacağı yarardan fazla olmamasına da dikkat edilmelidir. Aksi takdirde hizmet içi eğitim örgüt açısından gereksiz bir maliyet unsuru olmanın ötesine geçemez (Selimoğlu ve Yılmaz 2009).

#### **1.3.1 Yönetici Açısından Yararları**

Hizmet içi eğitim uygulamaları çalışanların mesleki ve kişisel gelişim açısından farkındalıklarını ve bilgi düzeylerini artırarak, yönetim boyutunda;

- Çalışanların denetiminin kolaylaşması,
- Çalışanın iş yükü ve ekip arkadaşları ile ilgili şikayetlerinin azalması,
- Hataların azalması ile kontrol yükünün hafiflemesi,
- Yönetimsel kararların daha doğru ve zamanında alınması ve daha kolay uygulanabilmesi,

gibi yararlar sağlamaktadır (Pehlivan, 1997; Selimoğlu ve Yılmaz 2009).

#### **1.3.2 Çalışan Açısından Yararları**

Hizmet içi eğitim uygulamalarında her ne kadar örgüt yararları ön planda görülse de söz konusu uygulamaların çalışan açısından da birçok yararları vardır. Bu yararlar (Pehlivan, 1997; Selimoğlu ve Yılmaz 2009):

- Bilmek kişinin kendisine güvenini artırır, güven duygusu yüksek olan çalışan kendisini daha huzurlu hisseder,
- Mesleki ve kişisel gelişim açısından eğitim alan çalışanın kariyer yapma olanağı artar,
- Yaptığı iş ile ilgili bilgisinin artması ve işine hakim olması çalışanın iş kazası riskini azaltır,
- Hizmet içi eğitim uygulamaları, çalışanın diğer örgütlerde aynı statüdeki çalışanlar ile arasında olumlu bir farklılık sağlar,
- Güdüsel olarak başarı, gelişme, sorumluluk alma ve ilerleme düşüncesi gelişir,
- Çalışanın iş tatmini artar.

### **1.3.3 Örgüt Açısından Yararları**

Hizmet içi eğitimin örgüt açısından yararları şu şekilde sıralanabilir (Pehlivan, 1997; Selimoğlu ve Yılmaz 2009):

- Üretilen malın ve sunulan hizmetin kalitesi artar,
- Üretilen mal ve sunulan hizmette standardizasyon sağlanır,
- Eğitimli çalışan ile örgütün kendisini daha kolay yenilemesi sağlanır,
- Örgüt içi iletişim artar ve yapıcı ilişkiler kurulur,
- Örgütün toplumsal açıdan saygınlığı artar,
- Çalışanın değişime adaptasyonunu kolaylaştırır,
- Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların bütünleşmesini sağlar,
- İş teknikleri, iş analizleri ve iş metotlarının oluşturulması ve uygulanmasını kolaylaştırır,
- Üretim ve hizmet sunumu noktasında hatalar azalır ve buna paralel olarak istenmeyen maliyetler azalır,

- Çalışanın eğitim uygulamalarını kendisine verilen bir değer olarak görmesi örgüte bağlılığını artırır ve işten ayrılma niyetini azaltır.

## **1.4 Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri**

Teknolojik gelişmelerin hızlılığı hizmet içi eğitim yöntemlerinde de çeşitliliği her geçen gün artırmaktadır. Uygulanacak hizmet içi eğitimin etkililiği ve başarısı seçilecek eğitim yöntemi ile doğrudan ilişkilidir. Eğitimin duruma uygun bir süreç olması nedeni ile her durum için uygun tek bir yöntemden söz edilemez. Doğru yöntemi belirlemek örgütün genel yapısına, eğitimin amacına, katılımcı düzeyine, eğitim için ayrılan zaman ve bütçeye bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2000; Tüzün, 2005; Vemie, 2007).

İnsan kaynakları literatüründe hizmet içi eğitim iki başlıkta incelenmektedir.

### **1.4.1 İş Başında Hizmet İçi Eğitim**

İşbaşında eğitim, yaparak öğrenme olarak da ifade edilen ve örgütlerce yaygın olarak tercih edilen eğitim şeklidir. İşbaşında eğitimin avantajları, maliyetinin düşük olması, yönetici gözetiminde yapılması, işi yaparak öğrenmekten kaynaklı daha etkili ve verimli sonuçlar vermesi, gerçek iş ortamında ve gerçek araç gereçlerle yapılması, hemen uygulama imkanı olmasının öğrenmeyi pekiştirmesi olarak sıralanabilir. Söz konusu eğitim türünün avantajları yanı sıra, eğitim esnasında yapılacak hatalar sebebi ile kullanılan araç gereç zarar verme, müşterilerden gelebilecek şikayetler ve iş kazası riskinin yüksek olması gibi sakıncaları da bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000; Tabassi ve Bakar, 2008; Yüksel, 2007).

#### **1.4.1.1 Gösterim Yöntemi**

Yönetici tarafından, işin ne şekilde yapılacağına çalışanlara uygulamalı olarak gösterilmesini içeren hizmet içi eğitim yöntemidir. Genel olarak işin mekanik ve rutin yönlerinin öğretiminde kullanılır. Dört aşamadan oluşan gösterim yöntemi;

- Uzman kişi tarafından yazılı veya sözlü olarak bilgilendirme yapılması,
- İşin uygulamalı olarak gösterilmesi,
- alışana uygulama yaptırılması,
- Çalışanın işi yapmasının izlenmesi ve sonuçların denetlenmesi,

şeklinde gerçekleştirilmektedir (Bingöl, 2014; Canman, 1995; Sabuncuoğlu, 2000).

Düşük maliyetli ve kolay uygulanabilir olması nedeni ile özellikle basit işlerin ğretiminde yaygın olarak kullanılmakta olan gözetim yöntemi, yöneticiler açısından zaman kaybına neden olabilmesi ve her yöneticinin iyi bir eğitimci niteliğine sahip olamaması nedeni ile eleştiriler almaktadır (Sadullah ve diğerleri, 2013).

#### **1.4.1.2 Yetki Devri Yöntemi**

Yetki devri yönteminde, yönetici bir iş hakkında amaçları belirledikten sonra işin yapılış şeklini ve yönetimini astına bırakır ve sadece sonucu denetler. Ancak bu yöntemin başarılı olabilmesi, yöneticinin astına güvenmesi ve onunla sağlıklı bir işbirliği kurabilmesine bağlıdır. Yetki devri yönteminde amaçlanan, çalışanın sorumluluk bilincinin, analitik düşünme becerisinin ve karar alma yeteneğinin geliştirilmesi ve bu sayede örgüt hedeflerine ulaşma noktasında daha fazla katkı sağlayabilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000; şahin ve Güçlü, 2010).

#### **1.4.1.3 Yönlendirme (Coaching) Yöntemi**

Çalışanların, yöneticilerinin gözetimi ve denetimi altında işin nasıl yapılacağını uygulamalı olarak öğrendikleri hizmet içi eğitim yöntemidir. Yöneticinin koçluk görevini üstlendiği yöntemde öncelikle çalışanların eksiklikleri tespit edilir. Bu tespitler doğrultusunda çalışanlara iş ve işin yapılışı ile ilgili gerekli bilgiler aktarılır. Sonraki aşamada yönlendirme süreci, talimat verme, soruları cevaplama, eleştiride bulunma, uyarma, öneride bulunma ve yorum yapma şeklinde gerçekleştirilir. Bu yöntem çok tercih edilen ve düşük maliyetli bir yöntem olmasının yanı sıra yöneticinin bilgi düzeyi ve

yetiştiricilik yeteneği uygun değil ise başarılı olması zordur (Bingöl, 2014; Peker, 2010; Sabuncuoğlu, 2000; Şahin ve Güçlü, 2010).

#### **1.4.1.4 Özel Görev Verme Yöntemi**

Bu yöntemde amaç çalışanların zayıf yönlerini tespit ederek yeteneklerini geliştirmektir. Çalışanın geliştirilmesi gereken yetenekleri ile ilgili bir görev seçilir ve görevi yerine getirme şekli gözlemlenir. Bir konu hakkında karar vermesi istenebilir. Bu süreçte bilgi toplama şekli, değerlendirmeleri, vardığı sonuçlar ve hazırladığı raporlar birlikte incelenir ve değerlendirilir. Bu yöntemde verilen görevin değişik yöntem ve beceriler kullanmayı gerektirmesi önemlidir (Canman, 1995).

#### **1.4.1.5 Görev Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi**

Çalışanın, belirli bir program çerçevesinde belirli bir süre için farklı birimlerde ve farklı işlerde görevlendirilmesini içeren hizmet içi eğitim yöntemidir. Görev değiştirme yönteminde amaçlanan çalışanın örgüt içerisinde yer alan bölüm ve işleri genel çerçeveden görmesini sağlamaktır. Yöntem, sisteme hakim yönetici adayları yetiştirme, rutin işlerden kaynaklanan tükenmişliği önleme, örgüt içerisinde sosyal bütünlüğü sağlama, takım çalışmasına yatkınlık, çalışanların birbirlerini yedekleyebilmeleri, ve çalışanların yeteneklerini ortaya koyabilmeleri noktasında yararlı bir yöntemdir. Bunların yanı sıra, geçici olması nedeni ile çalışanın işe ilgi göstermemesi ve diğer yandan da ilgili birim yöneticisinin yeterli görev ve sorumluluk yüklememesi durumunda zaman kaybı ile sonuçlanabilmektedir (Canman, 1995; Sabuncuoğlu, 2000; Sadullah ve diğerleri 2013).

#### **1.4.1.6 Staj Yaptırma Yöntemi**

Staj yaptırma yöntemi, bireyin sahip olduğu teorik bilgiyi uygulamaya ve davranışa dönüştürebilmesi, çalışma koşullarını tanınması ve işe uyum yeteneklerini geliştirebilmesi amacıyla alanı ile ilgili bir görevde belirli bir süre çalıştırılmasıdır. Staj uygulaması sırasında sürecin kolaydan zora doğru işletilmesi gerekmektedir. İlk basamakta verilecek karmaşık bilgiler ve görevler bireyin öğrenme ve başarıma isteğini olumsuz yönde

etkileyebilmektedir. Yöntemin başarısı verilen görevlerin öğretici ve öğrenmeye özendirici nitelikte olması ile ilişkilidir (Canman, 1995; Sabuncuoğlu, 2000; Sadullah ve diğerleri 2013).

Söz konusu yöntem, örgütlerde üst bir pozisyona atanması planlanan çalışanların yeni görevlerine uyumlarının sağlanması ve yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla da kullanılmaktadır (Bingöl, 2014).

## **1.4.2 İş Dışında Hizmet İçi Eğitim**

İş dışında eğitim, örgüt geneline veya belli bir gruba yönelik olarak planlanan, örgüt içinde veya dışında fakat iş dışında düzenlenen, bakış açısının geniş tutulduğu, genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği teorik bazlı bir eğitim tekniği olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000; Tabassi ve Bakar, 2008).

### **1.4.2.1 Anlatım Yöntemi**

Anlatım yöntemi, bir konuda genel bir anlayış ve tutum oluşturabilmek için uzman bir eğitici tarafından tek yönlü iletişim yöntemi kullanılarak geniş bir dinleyici kitlesine bilgilerin aktarılması şeklinde gerçekleştirilen eğitim yöntemidir. Anlatım yöntemi geleneksel ve maliyeti düşük bir yöntemdir. Bununla birlikte bu yöntem dinleyiciler için çoğu zaman sıkıcı olabilmektedir. Katılımcı kitlesinin bilgi ve anlayış farklılıkları ve eğitim sırasında bu duruma müdahale edilememesi de yöntemin diğer bir dezavantajıdır. Yöntemin etkililiği eğitmenin anlatım tekniği ile ilişkilidir. Etkililiğini artırmak için katılımcıların dikkatini çekebilecek görsel/işitsel araçlardan yararlanılabileceği gibi soru-cevap yöntemine de yer verilebilir. (Bucak, 2011; Peker, 2010; Sabuncuoğlu, 2000; Sadullah ve diğerleri, 2013; Şahin ve Güçlü, 2010; Tüzün, 2005).

### **1.4.2.2 Grup Tartışması Yöntemi**

Önceden belirlenmiş bir sorun üzerinde, gerekli bilgi ve donanıma sahip kişilerin bir araya gelerek, konuyla ilgili bilgilerini, fikirlerini ve çözüm önerilerini birbirleri ile tartışmaları sonucunda ortak bir görüşe varmalarını içeren eğitim tekniğidir. Yöntem bir veya birden fazla grup ile gerçekleştirilebilir. Birden fazla grubun yer alması durumunda, her bir grup kendi içerisinde konuyu tartışır ve belli bir sonuca ulaşır. Daha sonra tüm grupların bir araya gelmesi ile her bir grubun sözcüsü kendi grubuna ait görüşü açıklar ve tüm gruplara ait ortak bir görüşe varılması sağlanır. Yöntemin başarısı, tartışmanın farklı yönleri kaymaması, zamanın etkin kullanılabilmesi ve katılımcılara eşit katılım hakkı sağlanabilmesi ile mümkündür. Bu noktada tartışmayı yönetecek kişinin konu hakkında bilgili, yöntem konusunda da uzman olması gerekmektedir (Bingöl, 2014; Bucak, 2011; Peker, 2010; Sabuncuoğlu, 2000;).

### **1.4.2.3 Örnek Olay Yöntemi**

İlk kez 1920 yılında Harvard Üniversitesi tarafından eğitim alanında kullanılan ve zamanla birçok alanda kullanımı yaygınlaşan örnek olay yöntemi, örgütlerde çalışanların karmaşık problemler karşısında sorun çözme yeteneklerini ve analitik düşünme becerilerini geliştirmek amacı ile kullanılan, gerçek iş çevresinin eğitim amacı ile kopya edildiği bir yöntemdir. Genellikle grup çalışmasına dayanan yöntemde, katılımcılara örgüt içerisinde karşılaşma olasılıkları yüksek, karar verme yeteneklerini güçlendirebilecek örnek bir olay verilir ve söz konusu olayla ilgili gerekli verileri toplayarak analiz etmeleri ve ulaştıkları sonucu rapor etmeleri istenir. Yöntemde eğitime katılanlar bir yandan örnek olay içerisinde örgüt içi sorunlara yönelik bilgi alırken, bir yandan da analiz, sentez, karşıt görüşleri eleştirme, varsayımları değerlendirme, sorun çözme ve karar alma yeteneklerini geliştirirler. (Bucak, 2011; Noe, 2009, çev.Çetin; Peker, 2010; Sadullah ve diğerleri, 2013; Şahin ve Güçlü, 2010; Tüzün, 2005).

### **1.4.2.4 Beyin Fırtınası Yöntemi**

1930 yılında Alex Osborn tarafından geliştirilen beyin fırtınası yöntemi, yaratıcı düşünme gücünü, karar verme ve sorun çözme becerisini geliştirmeyi amaçlayan bir

yöntemdir. Bir grup çalışan ortaya atılan bir sorun hakkında o an aklına gelen ilk öneriyi herhangi bir eleştiri, övgü yada sorgulamaya tabi tutulmaksızın söyler. Tüm grup üyelerinin görüşleri listelenir. Listede yer alan fikirler grup üyeleri tarafından tek tek ele alınarak incelenir, analiz edilir, fikir birliği ile gerekli elemeler ve birleştirmeler yapılır. Bu yöntemde dikkat edilmesi gerek husus, grup üyelerinin düşüncelerini çekinmeden serbestçe söyleyebilmeleridir. Gruplar doğru yönetilmediği takdirde tartışmalar çıkabilir ve örgüt içerisinde insan ilişkilerine olumsuz etkileri olabilir (Koçel, 2011; Yüksel, 2007).

#### **1.4.2.5 Evrak Sepeti Kullanma Yöntemi**

Bu yöntemde, gerçekte varmış gibi kabul edilen bir örgüt de, yöneticilerden birinin veya birkaçının belirli bir süre işinden ayrıldığı varsayılır. Bu süre için katılımcılardan boşalan işleri yürütmesi istenir. Katılımcılara sanal durumla ilgili veriler sunulur. Bu bilgileri aldıktan sonra katılımcılar değişik masalara oturtulur. Her masanın üzerinde bir evrak sepeti bulunur ve bu verilere dayanarak her birinin gerekli kararları almaları ve belirli davranışları göstermeleri beklenir. Her katılımcı sadece kendi sepetindeki verilerden yararlanabilir. Daha sonra bazı konuları astlarına havale eder, bazı konuları ise kendisi çözümler. Bu işler yapıldıktan sonra grup önünde sonuçlar tartışmaya başlanır. Her katılımcı nasıl hareket ettiğini ve kararlara vardığını anlatır. Böylelikle eğitime katılanların çözümlenme, sentez ve karar alma yeteneklerinin geliştirilmesine olanak tanınır. Bu üstünlüklerine karşın verilerinin hazırlanması, yorumlanması ve alınan kararların değerlendirilmesi oldukça güç ve zaman alıcıdır (Sadullah ve diğerleri, 2013).

#### **1.4.2.6 Seminer Yöntemi**

Seminer yöntemi, belirlenen konuların, uzman kişilerce farklı boyutları ile ele alınarak dinleyiciye aktarılması ve anlatımların sona ermesi ile birlikte konuların dinleyicilerden gelen sorular veya görüş bildirmeler ile ayrıntıya inilerek tartışılması şeklinde gerçekleşir. Genel olarak orta ve üst düzey yöneticilerin katılım gösterdiği bu yöntem genel, mesleki ve teknik konularda bilgileri tazeleme veya yeni gelişmelerden haberdar olma imkanı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000; Şahin ve Güçlü, 2010; Yüksel, 2007).



#### **1.4.2.7 Simülasyon Yöntemi**

Simülasyon yöntemi, gerçek iş yaşamında karşılaşılan veya karşılaşılabilecek olan durumların sanal ortam kullanılarak kurgulanmasını içeren bir eğitim yöntemidir. Söz konusu kurgu mekanik cihazların maketleri kullanılarak yapılabileceği gibi tüm sistemin bilgisayar ortamına yüklenmesi ile de gerçekleştirilebilmektedir. Burada amaçlanan çalışanların gerçek iş çevresinin baskı ve risklerinden uzakta daha güvenli ve daha az endişe verici bir ortamda yönetim, iletişim, üretim, işletme ve benzeri iş becerilerini geliştirebilmeleridir. Zaman ve maliyet açısından avantajlı bir yöntem olmasının yanı sıra kazanılan becerilerin sanal ortamdaki gerçek iş ortamına aktarılması noktasında güçlüklerle karşılaşılabilmektedir (Bingöl, 2014; Noe, 2009 – çev. Çetin; Sadullah ve diğerleri, 2013).

#### **1.4.2.8 Duyarlılık Eğitimi (T-Grup Yöntemi)**

Duyarlılık eğitimi, çalışan ve çalışma ortamı arasındaki uyumun sağlanmasını, çalışanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını fark etmelerini ve başkalarının bunlardan ne şekilde etkilendiğini anlamalarını sağlamayı amaçlayan bir hizmet içi eğitim yöntemidir (Sadullah ve diğerleri, 2013).

Söz konusu yöntem kişileri mesleki ve teknik yönden eğitmenin yanı sıra kişilerin örgüt içerisinde diğer bireylerle verimli çalışma ve işbirliği yapabilme yönündeki davranışlarını geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Duyarlılık eğitimi, yaklaşık 10-12 kişilik gruplar halinde, günlük 90 ila 180 dakikalık görüşmeleri kapsayacak şekilde ortalama 10 günlük bir süreçte gerçekleştirilir. Grup içerisinde kimsenin otoritesi söz konusu değildir. Tüm grup üyeleri statüsünden arınmış olarak çalışmaya katılır. Eğitim yeri iş ortamından uzak ve katılımcıların kendilerini rahat hissedebilecekleri bir yerde yapılır. Bu süreçte kişilerin işleri ve sosyal yaşamları ile ilişkileri kesilir. Görüşmelerde saptanmış bir gündem ve ortak bir amaç yoktur. Konu grup üyeleri tarafından süreçte belirlenir ve fikir paylaşımları ile ilerler. Başta katılımcılar için sıkıcı ve zorlayıcı olarak görülse de oturumlar ilerledikçe

hareketlenir ve katılım artar. Grup üyelerinin görüşlerini içtenlikle ve açıkça ifade etmeleri sonucun yararlı olabilmesi açısından önemlidir (Bingöl, 2014; Canman, 1995; Sabuncuoğlu, 2000; Yüksel, 2007).

#### **1.4.2.9 Rol Oynama Yöntemi**

Rol oynama yöntemi bir olayın dramatize edilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Eğitici katılımcılara bir olay anlatır ve karakterler hakkında kısa bilgiler verir. Her katılımcı bir karakteri canlandırır ve yapılan açıklamalar doğrultusunda rollerini oynamaya başlarlar. Oyunun bitiminde oyuncu ve izleyici pozisyonundaki grup üyeleri süreci ve sonucu tartışırlar.

Yöntemin başarısı katılımcıların istekliliği ve rol yapabilme becerileri ile sınırlıdır. Heyecan ve istekle yapıldığı takdirde etkin bir yöntem olmakla birlikte rollerin ciddiye alınmaması ve isteksiz olunması durumunda faydalı bir sonuca ulaşılamayabilir (Canman, 1995; Sabuncuoğlu, 2000; Yüksel, 2007).

### **1.4.3 Teknoloji Destekli Görsel-İşitsel Eğitim Teknikleri**

Hizmet içi eğitimi gerekli kılan koşullardan birisi olan teknolojik gelişim aynı zamanda eğitim uygulamalarında da önemli yenilikler meydana getirmiştir. Teknoloji destekli görsel ve işitsel eğitim teknikleri gerek örgüt gerekse çalışan açısından eğitimin uygulanması ve etkililiği noktasında bir takım avantajlar sunmaktadır. Bu avantajlar, bilgiye ulaşım kolaylığı, düşük maliyet, yer ve zaman özgürlüğü, görsel ve işitsel duyulara hitap etmesi ve idaresinin kolay olmasıdır (Sadullah ve diğerleri, 2013; Şahin ve Güçlü, 2010).

#### **1.4.3.1 Görsel-İşitsel Eğitim Yöntemi**

Eğitcinin eğitim konusu ile ilgili olarak önceden hazırlamış olduğu video, slayt, fotoğraf gibi görsel ve işitsel öğeler ile bilginin katılımcılara aktarıldığı yüz yüze

gerçekleştirilen bir eğitim yöntemidir. Eğiticiye hazırlamış olduğu öğeleri eğitim öncesinde tekrar gözden geçirme olanağı sunan yöntem aynı zamanda katılımcıları öğrenme açısından motive eden etkili bir yöntemdir (Bingöl, 2014; Gürbüz, 2017).

#### **1.4.3.2 Bilgisayar Destekli Eğitim Yöntemi**

Gerek iş yaşamında gerekse sosyal yaşamda hayatın gerçeği haline gelen bilgisayarlar hizmet içi eğitim uygulamalarında da yaygın olarak kullanılmaktadır. Bilgisayarların depolama alanlarının yüksekliği, simülasyonlar ve etkileşimli alıştırmalar açısından büyük kolaylık sağlamaktadır. Kendi kendine öğrenmeye dayanan bilgisayar destekli eğitim yöntemlerinde sistemin verdiği talimatlar eğitilen tarafından yerine getirilir ve her eylem sonrasında bilgisayar eğitime geribildirimde bulunur. Yazı, grafik, animasyon, video, ses ve görüntü gibi görsel- işitsel öğeler ile zenginleştirilebilen yöntem eğitilenleri öğrenme yönünde motive etmektedir. Bir eğitime bağlı olmadan işletilebilen yöntemde eğitilenin içinden çıkılmaz bir durumla karşı karşıya kalması halinde eğitime devreye girebilmektedir (Bingöl, 2014; Gürbüz, 2017; Sabuncuoğlu, 2000; Şahin ve Güçlü, 2010).

#### **1.4.3.3 Uzaktan Eğitim Yöntemi**

Örgütlerin çalışanlarını ürünler, prosedürler ve politikalar konularında bilgilendirmek ve mesleki/kişisel konularda eğitmek amacı ile internet veya intranet (örgüt içi internet ağı) ağı kullanarak gerçekleştirdikleri online eğitim yöntemidir. Genellikle coğrafi olarak çok sayıda organizasyonu bulunan örgütler tarafından kullanılan yöntem düşük maliyetli olması ve birçok çalışanın eğitime ulaşabilme olanağı bulunması açısından tercih edilmektedir. Uzaktan eğitimler bireysel olabileceği gibi grup halinde tartışmaya açık şekilde interaktif de yapılabilmektedir (Gürbüz, 2017; Sabuncuoğlu, 2000; Şahin ve Güçlü, 2010).

İş başı ve İş dışı hizmet içi eğitim yöntemlerinin en çok kullanılan türlerini inceledikten sonra bu iki temel yöntemin Tabbasi ve Bakar (2009) tarafından yapılan karşılaştırması Tablo 1.' de verilmiştir.

**Tablo 1. Eğitim Yöntemleri Karşılaştırması**

	<b>İş Dışında Eğitim</b>	<b>İş Başında Eğitim</b>
<b>Vurgu</b>	Temel nitelikleri ve becerileri öğrenme	İşin yapılmasını sağlama
<b>Nihai Amaç</b>	“Bilme”	“En iyi uygulamalar”ı geliştirme
<b>Bilgi</b>	Durağan, genel	Dinamik, uygulama odaklı
<b>Konular/Sorunlar</b>	Müfredat verilir	İş durumunda geliştirme ve belleğe yerleştirme
<b>Öğrenme Kapsamı</b>	Birincil olarak bireysel	Bireysel, grupsal, örgütsel

**Kaynak: Tabassi, A.A. ve Bakar, A. H., 2009**

Tablo 1.'de de görüldüğü gibi iş dışında uygulanan eğitim faaliyetleri daha çok temel nitelik ve becerilerin bir müfredata bağlı olarak öğrenimini içermektedir. İş başında uygulanan eğitim faaliyetleri ise daha çok işin uygulanışı ile ilgili olarak en iyi uygulamanın öğrenilmesini ve geliştirilmesini içeren dinamik eğitimlerdir.

## **1.5 Hizmet İçi Eğitim Programının Uygulanması**

Hizmet içi eğitim programının başarısı uygulama kriterlerinin doğru belirlenmesine bağlıdır. Eğitim ihtiyaç analizi doğrultusunda hangi çalışanların eğitime dahil edileceği, eğitimin kim tarafından verileceği, eğitimin nerede ve ne sürede gerçekleştirileceği, hangi hizmet içi eğitim yönteminin uygulanacağı ve uygulanacak ders planının hazırlanması gibi kriterlerin detaylı olarak belirlenmesi gerekmektedir (Bilgin ve diğerleri, 2007; Sabuncuoğlu, 2000; Woods, 1997).

### 1.5.1 Eğitime Katılacak Çalışanın Seçimi

Örgütlerde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ana konusu ve eğitimin amacına ulaşip ulaşmadığının test edilebileceği ana unsur eğitime katılan çalışandır. Bu noktada hizmet içi eğitim programının uygulanmasında dikkat edilmesi gereken birincil unsur eğitime katılacak çalışanın seçimidir. Söz konusu seçim sürecinde farklı yöntemler uygulanabilmektedir. Bunlar (Bilgin ve Diğerleri, 2007; Taymaz, 1981);

- **Başvuru Formlarının İncelenmesi:** Örgütlerde, uygulanması planlanan hizmet içi eğitim faaliyetinin amacını, içeriğini, uygulama yerini ve zamanını içeren formlar hazırlanarak çalışanalara duyurulur. Bu formlarda çalışanalara kişilik ve nitelikleri konusunda bilgi sağlayabilecek sorulara da yer verilmelidir. Çalışanalara tarafından doldurulan formlar incelenip analiz edilerek, eğitime katılacak çalışanalara tespit edilir ve gerekirse gruplandırılır.
- **Çalışanalara Ait Özlük Dosyalarının İncelenmesi:** Örgüt çalışanalara ait dosyalarda yer alan, çalışanın kişiliği, eğitimi, demografik özellikleri gibi niteliği ve durumunu belirten yazılı kaynaklar incelenerek uygulanması planlanan eğitim programına katılacak personelin seçimine karar verilir.
- **Yöneticilerin Görüşlerinden Yararlanma:** Hizmet içi eğitim faaliyetine katılacak çalışanın seçiminde seçim yetkisi yöneticiye verilebilir. Eğitim faaliyetlerinin örgütün genel işleyişini olumsuz yönde etkilemesine izin vermemek amacı ile yönetici eğitim programı, uygulama zamanı, süresi, uygulamanın yapılacağı yer ve çalışanalara ihtiyaçları gibi kriterlerini göz önünde bulundurarak eğitime katılacak çalışanın seçimine karar verebilir.

Yukarıda sayılan seçim yöntemleri uygulanırken eğitimde fırsat eşitliği, adalet ve eğitimin çalışanın kişisel çıkarlarına değil örgüt çıkarlarına hizmet ediyor olması gibi temel faktörlere hassasiyetle dikkat edilmesi gerekmektedir (Bilgin ve Diğerleri, 2007).

### **1.5.2 Eğitmenin Seçimi**

Örgütlerde uygulanacak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin başarılı ve verimli olmasında etkili olan faktörlerden biri de eğitimi gerçekleştirecek olan eğitmenin seçimidir. Eğitmen örgüt içerisinde seçilebileceği gibi dış kaynaklardan da tercih edilebilir. Söz konusu tercihte önemli olan eğitmenin sahip olması gereken bir takım niteliklerdir. Seçilecek eğitimde aranması gereken nitelikler aşağıda belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000; Taymaz, 1981):

- Eğitim programının konusu noktasında katılımcılara gerekli bilgi, beceri ve davranışı kazandırabilecek yeterliliğe sahip olmalıdır,
- Tercih edilen eğitim yöntemini uygulayabilme ve sahip olduğu bilgiyi katılımcılara aktarabilme becerisine sahip olmalıdır,
- Katılımcıları güdüleyebilecek, ilgi ve heveslerini artırabilecek oranda öğretme arzu ve isteğine sahip olmalıdır,
- Eğitim grubu ile olumlu ilişkiler kurabilen, gruba karşı liderlik rolü oynayabilen, sorumluluk alabilen bir kişiliğe sahip olmalıdır.

### **1.5.3 Uygun Yer ve Ortamın Sağlanması**

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanacağı yer ve ortamın durumu eğitimin amacına ulaşması noktasında önemli bir etkidir. Eğitim yeri seçimi yapılırken eğitimin içeriğinin, uygulanacak programın özelliklerinin ve ilkelerinin, seçilen yöntemin, eğitim bütçesinin ve örgütün olanaklarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Teorik bilgiyi içeren eğitimler için sınıf düzeni salonların kullanımı daha uygun olurken, pratik bilgiyi içeren eğitimlerin uygulanmasında laboratuvar veya atölye düzeninde bir ortam tercih edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2010; Taymaz, 1981).

Diğer taraftan, söz konusu ortamda ısınma, havalandırma ve aydınlatmanın yeterli olması ve eğitim için gerekli yardımcı araç gereçlerin mevcut ve kullanılabilir olması eğitimin verimliliği açısından son derece önemlidir (Taymaz, 1981).

#### **1.5.4 Eğitimin Zamanı ve Süresi**

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin neden olacağı maliyetler, örgüt açısından sağlayacağı fayda ile uyumlu olduğu sürece verimliliğinden söz edilebilir. Bu durumda, uygulanacak eğitim faaliyetinin zamanı ve süresi belirlenirken, örgütün gerçek faaliyetlerinde aksamaya neden olmamasına dikkat etmek gerekmektedir. Çalışanın doğru planlanamamış bir zaman ve sürede işinin başında olmamasının, üretim veya hizmet sürecinde örgüt açısından telafisi mümkün olmayan maliyetlere neden olabileceği unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000).

#### **1.5.5 Eğitim Planının Hazırlanması**

Uygulanacak olan hizmet içi eğitim faaliyetinin hedeflerinin ve ne şekilde işleneceğinin bir plan doğrultusunda önceden belirlenmesi eğitimin amacına ulaşması açısından önemli bir unsurdur. Eğitim planı eğitimi uygulayacak uzman kişi tarafından, işlenecek konunun amacı, eğitime katılacak çalışanların niteliği ve uygulanacak eğitim yöntemi göz önünde bulundurularak hazırlanır. Bir eğitim planı genel olarak aşağıda belirtilen dört bölümden oluşur (Taymaz, 1981).

#### **1. Hazırlık : Eğitim öncesi yapılacak çalışmalardır.**

Başlık : Eğitimin uygulandığı yer, tarih, süre ve eğitmen.

Konu : Eğitimde işlenecek konu, iş ve işlemler.

Amaç : Eğitim konusunun özel amaçları.

Araç : Eğitimde kullanılacak araç, malzeme ve kaynaklar.

**2. İşleme - Takdim: Eğitimin gerçekleştirilmesi çalışmasıdır.**

Giriş : Ön çalışmalar, araçlar ve katılımcıları hazırlama.

İşlemler : Konuya ilişkin bilgi beceri ve tutum kazandırılması.

- a- Basitten zora, yalından karmaşığa,
- b- Temel bilgilerden, alan bilgilerine,
- c- Alan bilgilerinden, uygulamaya,
- d- Uygulama sonuçlarından, sınamaya, genellemeye.

**3. Uygulama : Eğitimin uygulama bölümüdür.**

- a- Bilginin uygulanması,
- b- Problemlerin çözümlenmesi,
- c- Gösterinin yapılması,
- d- Uygulamanın tartışılması.

**4. Kontrol – Değerlendirme : Eğitim sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir.**

- a- Sonuçları izleme ve saptama,
- b- Amaçlarla karşılaştırma ve yorumlama,
- c- Eğitim hakkında hükme varma,
- d- Planın hazırlanmasında ve uygulanmasında karşılaşılan olağanüstü durumları saptama.



### 1.5.6 Uygulanacak Eğitim Yönteminin Seçilmesi

Hizmet içi eğitim uygulamalarının başarısı seçilecek eğitim yöntemi ile doğrudan ilişkilidir. Durumsallık yaklaşımının da savunduğu gibi “en iyi yöntem” olarak adlandırılabilir tek bir yöntem yoktur. Bu doğrultuda örgütün, her bir hizmet içi eğitim faaliyeti kapsamında “en iyi yöntemi” seçerken bir takım faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu faktörler aşağıda özetlenmiştir (Sabuncuoğlu, 2000; Taymaz, 1981):

- **Eğitimin Amacı:** Uygulanacak hizmet içi eğitim faaliyetinin amacını ayrıntılı olarak belirlemek gerekmektedir. Bir eğitim faaliyeti genel olarak bilgisel, psiko-motor veya davranışsal alanlarından birini veya birkaçını öğretmeyi amaçlar. Bu doğrultuda bilgisel alanda eğitim vermek amaçlandığında seçilebilecek en uygun yöntem anlatım yöntemi olabilecek iken davranışsal alanda verilecek eğitimlerde en uygun yöntem rol oynama yöntemi olabilmektedir.
- **Eğitime Katılacak Çalışanları Niteliği:** Eğitime katılacak çalışanların yaşı, eğitim düzeyi, hiyerarşik düzeyi, mesleği, beklentileri, ilgi alanları ve eğitim sonrasında beklenen kazanımları gibi niteliklerinin önceden bilinmesi ve bu doğrultuda en uygun yöntemin seçilmesi gerekmektedir.
- **Eğitmenin Özellikleri:** Eğitim faaliyetinin gerçekleştirilmesinde görev alacak eğitmenin bilgi ve becerisi, fiziksel özellikleri, formasyonu ve eğitim yöntemleri konusundaki yetenekleri eğitim yönteminin seçilmesinde etkili olabilmektedir.
- **Eğitime Ayrılan Bütçe:** Uygulanacak eğitim yönteminin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken diğer bir faktör, örgütün eğitim faaliyetleri için ayrılmış olduğu bütçedir. Sayılan diğer faktörler için uygun olan bir yöntemin parasal imkanlar nedeni ile uygulanabilirliği örgüt açısından mümkün olmayabilir.

## **1.6 Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi**

Günümüz bilgi toplumunda örgütler sürdürülebilir rekabet avantajlarını ellerinde tutabilmek için sahip oldukları insan kaynağına, bilgi ve teknoloji alanında meydana gelen hızlı gelişim ve değişime ayak uydurabilmeleri için gerekli olan yatırımı yapmak zorundadır. Bu süreçte yapılabilecek yatırımlardan birisi hizmet içi eğitim faaliyetleridir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri örgüte sağlayacağı faydanın yanı sıra örgüt için önemli bir maliyet unsurudur. Örgüt bu maliyet unsurundan arzulanan faydayı sağladığı sürece amacına ulaşabilmektedir. Dolayısı ile örgütlerin, uyguladıkları hizmet içi eğitim faaliyetinin sonucunu arzu edilen amaca ulaşma noktasında ölçmeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir.

### **1.6.1 Hizmet İçi Eğitim Değerlendirmesinin Anlam ve Amacı**

Değerlendirme bir işin hedeflenen amaçlar doğrultusunda ne kadar iyi yapıldığına bazı ölçütler kullanarak karar verebilme sürecidir. Hizmet içi eğitimde değerlendirme ise eğitim için bir araya gelen çalışanların ne kadar öğrenebildiklerinin ve ulaşılmak istenen amaçlar ile varılan sonuçlar arasındaki farkın sistemli bir şekilde ölçülmesi sürecidir (Akhun, 1977; Aksoy, 1984).

Örgütlerin uyguladıkları eğitim faaliyetlerini değerlendirmeleri son derece önemli bir konudur. Örgüt açısından bir maliyet unsuru olan eğitim faaliyetlerinin arzulanan amaca ulaşip ulaşmadığını, çalışanlarda beklenen bilgi, beceri ve davranışsal değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğini saptamak eğitime yapılan yatırıma yön verebilmek ve gelecekte uygulanacak eğitim programlarını doğru bir şekilde geliştirebilmek için son derece önemlidir (Canman, 1995; Sabuncuoğlu, 2000; Taymaz, 1981).

## 1.6.2 Değerlendirme Yapılma Zamanı

Hizmet içi eğitim çeşitli aşamalardan oluşan bir sistemdir. Bu aşamalar genel olarak, ihtiyaçların belirlenmesi, geliştirme ve değerlendirme aşamalarıdır. Değerlendirme her ne kadar son aşama olarak görülüyor olsa da sistemin tümünde etkili olan bir unsurdur (Akhun, 1977; Taymaz, 1981).

Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi zamansal olarak şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000; Taymaz, 1981):

**Ön Değerlendirme:** Eğitim programının geliştirilmesi aşamasında yapılan değerlendirmedir. Programa dahil edilecek çalışanlarda ön şart niteliğindeki bilgi, beceri ve davranışların varlığı ve derecesi değerlendirilir. Söz konusu değerlendirme sonuçlarından yola çıkılarak, eğitime katılacak çalışanlar gruplandırılır, programda kullanılacak yöntem ve araçların tür ve özellikleri belirlenir.

**Ara Değerlendirme:** Hizmet içi eğitim faaliyetinin uygulanması sırasında gerçekleştirilen değerlendirmedir. Katılımcıların öğrenme dereceleri, eğitim yöntem ve araçlarının uygunluğu saptanır.

**Son Değerlendirme:** Eğitim programının sonunda yapılan değerlendirmedir. Bu süreçte eğitim alan çalışanların davranışlarında meydana gelen değişiklikler değerlendirilir ve eğitim sürecinin eksik ve hatalı yönleri belirlenir.

**İzleme Değerlendirmesi:** Sistemin geliştirilmesine yönelik olarak eğitime tabi tutulan çalışanların izlenmesi ile yapılan değerlendirmedir. Bu süreç sonucunda eğitimde eksik kalan noktalar ve/veya ek eğitim ihtiyaçları tespit edilerek eğitim ihtiyaç analizinin ilk verileri oluşturulur.

### 1.6.3 Değerlendirilecek Kişiler

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi süreci, eğitime katılan çalışanların, eğitmenlerin ve eğitim organizasyonunu yapan kişi veya birimin değerlendirilmesini kapsar (Sabuncuoğlu, 2000):

**Eğiticilerin Değerlendirilmesi:** Eğitim programının başarılı olmasında önemli paya sahip olan eğitmenler genellikle eğitimin katılımcıları tarafından eğitmen değerlendirme formu ile değerlendirilir. Eğitim programının sona ermesi ile birlikte katılımcılar, eğitmenin konu hakkındaki bilgisi ve hakimiyeti, sunuş biçimi, iletişim kurabilme yeteneği ve ortam hakimiyeti gibi kriterler hakkında puanlama yaparak eğitmen hakkındaki görüşlerini bildirirler.

**Eğitim Organizasyonunun Değerlendirilmesi:** Eğitim organizasyonunun değerlendirilmesi öncelikle katılımcılar tarafından yapılmakla birlikte eğitmenlerin görüşüne de başvurulur. Organizasyonun değerlendirilmesi, eğitim değerlendirme formunda yer alan eğitim ortamı, süre, konfor, ikramlar, ulaşım, konaklama gibi kriterlerin puanlandırılması ile yapılır.

**Eğitime Katılanların Değerlendirilmesi:** Eğitime katılan çalışanların değerlendirilmesi ilerleyen bölümlerde detaylı olarak incelenecek olup özetle ifade edilecek olursa; eğitime tabi tutulan çalışanlar eğitim sonunda yapılan sınav veya testler ve eğitim sonrası süreçte yapılan gözlem ve incelemelerle değerlendirilir. Bu süreçte, eğitmenlerin, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının görüşlerine de başvurulabilir.

### 1.6.4 Hizmet İçi Eğitim Değerlendirme Modelleri

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile ilgili olarak ilgili literatürde çok sayıda modelden söz etmek mümkündür. Bu çalışmada söz konusu modellerden

Kirkpatrick Modeli, Kaufman Modeli, CIRO Modeli, CIPP Modeli ve Phillips'i Beş Aşamalı Yatırımın Karlılığı Modeli üzerinde durulacaktır.

#### **1.6.4.1 Kirkpatrick Modeli**

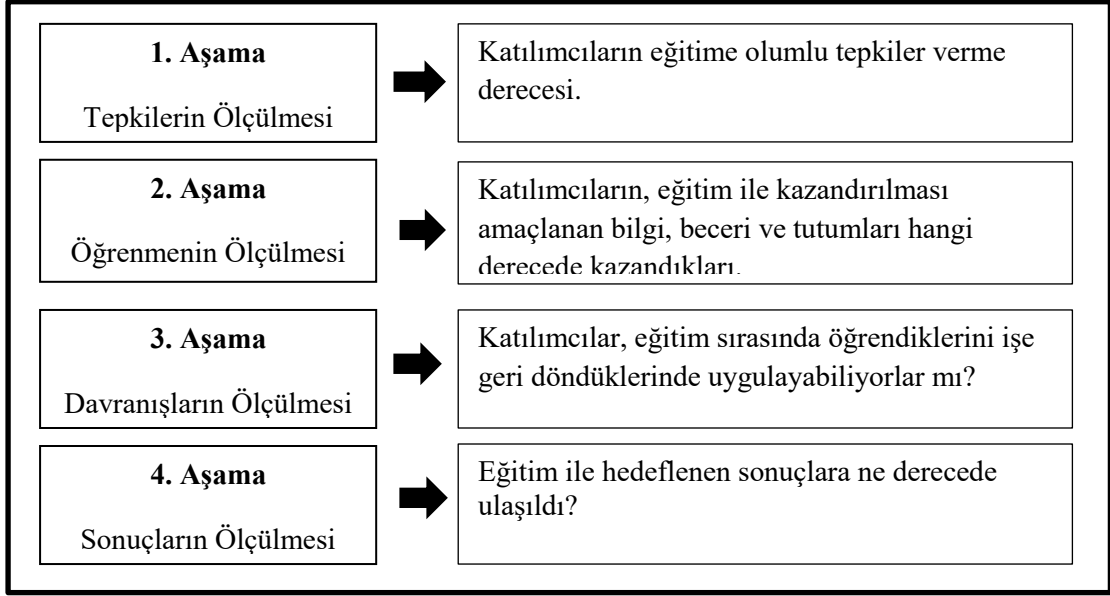
Dört düzey değerlendirme modeli olarak ifade edilen model 1954 yılında Donald L. Kirkpatrick tarafından doktora tezi kapsamında geliştirilmiş ve yine Kirkpatrick tarafından 1959 yılında dört makaleden oluşan “Eğitim Programlarını Değerlendirme Teknikleri” isimli bir yazı dizisi ile ilk kez sunulmuştur (Altıntaş ve Alimoğlu, 2013; Eroğlu, 2006; Kaya ve Diğerleri, 2015).

Söz konusu model eğitim faaliyetinin değerlendirilmesinin yapılması gerekliliğini, faaliyetin devamına karar vermek, geliştirmek, öğrenme ile uyumunu sağlamak ve eğitimin değerini göstermek olarak ortaya koymaktadır (Altıntaş ve Alimoğlu, 2013; Kaya ve Diğerleri, 2015).

Özellikle endüstriyel ve organizasyonel psikoloji alanında yoğun olarak benimsenmiş olan model, eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi sürecini dört aşamalı olarak tanımlamıştır (Eroğlu, 2006).

Söz konusu aşamalar Şekil 1’de ortaya konulmakta ve aşağıda ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

## Şekil 1. Kirkpatrick Modeli



Kaynak: (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2009)

**Tepkilerin Ölçülmesi Aşaması:** Katılımcıların, eğitim faaliyetinin içeriği, yöntemi, süresi, ortamı ve eğiticinin performansı gibi bileşenlere karşı verdikleri duygusal tepkilerin ölçülmesini içeren aşamadır. Eğitim faaliyetinin hemen sonrasında uygulanıyor olması sebebiyle, hem ilk tepkileri alabilmek hem de katılımcılara daha rahat ulaşabilmek açısından kolay ve etkili bir değerlendirme aşamasıdır. Tepkilerin ölçülmesi aşamasında, değerlendirme aracı olarak eğitim değerlendirme formları, likert tipi anketler ve tepki formları kullanılabilir. Söz konusu aşamada yapılan değerlendirmeler ile amaçlanan, eğitim organizasyonlarının daha arzu edilen seviyede gerçekleştirilmesi ve ihtiyaçlara daha iyi cevap verebilecek bir hale getirilmesidir (Altıntaş ve Alimoğlu, 2013; Eroğlu, 2006; Kaya ve Diğerleri, 2015) .

**Öğrenmenin Değerlendirilmesi Aşaması:** Eğitim faaliyetlerinde öğrenme hedefine ulaşma derecesi tespit edilmeye çalışılmaktadır. Tepki aşamasına oranla ölçülmesi daha karmaşık bir aşamadır. “Hangi bilgiler öğrenilmiş?”, “Hangi beceriler geliştirilmiş?”, “Hangi tutumlar değiştirilmiş?” sorularına yanıt arayan aşamada değerlendirme eğitim sonunda veya mümkün olduğunca kısa süre içerisinde yapılmalıdır. Öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında, kontrol grupları oluşturma, ön test - son test

uygulamaları, anketler ve yazılı sınav gibi araçlar kullanılmaktadır (Altıntaş ve Alimoğlu, 2013; Eroğlu, 2006; Kaya ve Diğerleri, 2015).

**Davranışların Değerlendirilmesi Aşaması:** Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde edinilen bilginin gerçek iş yaşamındaki bilgi, beceri ve tutumlarda meydana getirdiği değişimin değerlendirildiği aşamadır. Söz konusu aşamada değerlendirme eğitim faaliyeti tamamlandıktan en az üç ay sonra gerçekleştirilir ve belirli aralıklarla devam ettirilmesi gerekmektedir. İlk iki aşamaya kıyasla daha zor ve daha uzun süreli bir değerlendirme aşamasıdır. Ölçme aracı olarak, gözlem, görüşme, odak grup çalışmaları, ödev verme, performans değerlendirme formları ve hareket planları gibi yöntemler kullanılmaktadır (Altıntaş ve Alimoğlu, 2013; Eroğlu, 2006; Kaya ve Diğerleri, 2015).

**Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması:** Eğitim faaliyetlerinin, kalite, maliyet, verimlilik, işgücü devir oranı, iş kazaları oranı, iş tatmini, müşteri tatmini gibi organizasyonel düzeyde meydana getirdiği sonuçların değerlendirilmesini içeren aşamadır. Diğer aşamalara nazaran uygulaması daha maliyetli, zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerde eğitim faaliyetlerinin neden olduğu maliyetler ile sağladığı faydanın uyumunun değerlendirilmesine imkan verir (Altıntaş ve Alimoğlu, 2013; Eroğlu, 2006; Kaya ve Diğerleri, 2015).

#### **1.6.4.2 Kaufman Modeli**

Roger Koufman'ın, Kirkpatrick modelinin geliştirilerek beş aşamalı bir hale getirildiği eğitim değerlendirme modelidir. Kaufman, Kirkpatrick'in değerlendirmeyi örgüt içerisinde tutmasını eleştirmiş ve beşinci aşama olarak "toplumsal sonuçlar" aşamasını eklemiştir. Söz konusu modelde, paydaş kavramı ön plana çıkarılmış ve müşteriler, iş ortakları, vatandaşlar ve organizasyonun paylaştığı tüm çevre değerlendirme sürecine dahil edilmiştir. Koufman modelinin aşamaları Tablo 2'de gösterilmektedir (Eroğlu, 2006).

**Tablo 2. Kaufman Beş Aşamalı Eğitim Değerlendirme Modeli**

Düzy	Değerlendirme	Amaç
1 a	Olanak Sağlama	İnsan, finansal ve fiziksel kaynak girdilerinin elde edilebilirliği kalitesi
1 b	Tepki	Kullanılan yöntemlerin, araçların ve süreçlerin kabul edilebilirliği ve etkinliği
2	Elde etme, alma	Bireysel veya küçük grupların becerikliliği ve üstünlükleri
3	Uygulama	İşletme içinde bireysel veya küçük grupların kullanımı becerikliliği ve üstünlükleri
4	İşletme Çıktıları	İşletme katkılarının çıktıları ve sonuçları
5	Toplumsal Sonuçlar	Toplumun ve müşterilerin cevabı, sonuçları ve çıktıları

**Kaynak: (Kaufman ve Keller, 1994. Akt. Eroğlu, 2006)**

#### **1.6.4.3 CIRO Modeli**

Aşamalarının İngilizce isimlerinin ilk harflerinin birleştirilmesi ile isimlendirilen eğitim değerlendirme modeli CIRO dört aşamadan oluşmaktadır. Aşamalar aşağıda özetlenmiştir (Eroğlu, 2006):

**İçeriğin Değerlendirilmesi (Context Evaluation):** Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ilk aşaması olan ihtiyaçların belirlenmesi aşamasında, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve söz konusu ihtiyaçların ne şekilde karşılanacağını belirlenmesine ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır.

**Girdilerin Değerlendirilmesi (Input Evaluation):** Eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi aşamasında, eğitici, eğitim yöntemi, eğitim yeri, süre, zaman ve ders programı gibi girdilerin etkinliğinin değerlendirilerek karar verildiği süreçtir.



**Tepkilerin Değerlendirilmesi (*Reaction Evaluation*):** Kirkpatrick modelinin tepkilerin ölçülmesi aşaması ile örtüşen bu aşama, katılımcıların uygulanan eğitim faaliyetleri hakkındaki duygusal tepkilerinin değerlendirilmesini kapsamaktadır.

**Sonuçların Değerlendirilmesi (*Outcome Evaluation*):** Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarında arzulanan değişimi gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin, daha açık bir ifade ile eğitim faaliyetinin amacına ulaşma derecesinin değerlendirildiği aşamadır.

#### **1.6.4.4 CIPP Modeli**

Dört değerlendirme aşamasından oluşan model, örgütlerin, sistemlerin, programların, çalışanların ve projelerin değerlendirilmesi için kullanılan genel bir değerlendirme modelidir. CIRO modelinde olduğu gibi CIPP modeli de ismini aşamalarının İngilizce isimlerinin ilk harfinin birleşmesinden almıştır. Modele ait değerlendirme aşamaları aşağıda verilmektedir (Eroğlu, 2006):

**İçeriğin Değerlendirilmesi (*Context Evaluation*):** Hizmet içi eğitim faaliyetinin planlanmasına temel oluşturan, eğitim ihtiyaçlarının, problemlerin, zayıf yönlerin ve örgütün sahip olduğu fırsatların belirlenerek, amaçların ve önceliklerin oluşturulmasına yönelik değerlendirmeleri kapsamaktadır.

**Girdilerin Değerlendirilmesi (*Input Evaluation*):** Uygulanması planlanan hizmet içi eğitim faaliyetlerine girdi oluşturacak kaynakların en etkili ve verimli şekilde nasıl kullanılabileceğinin değerlendirildiği aşamadır.

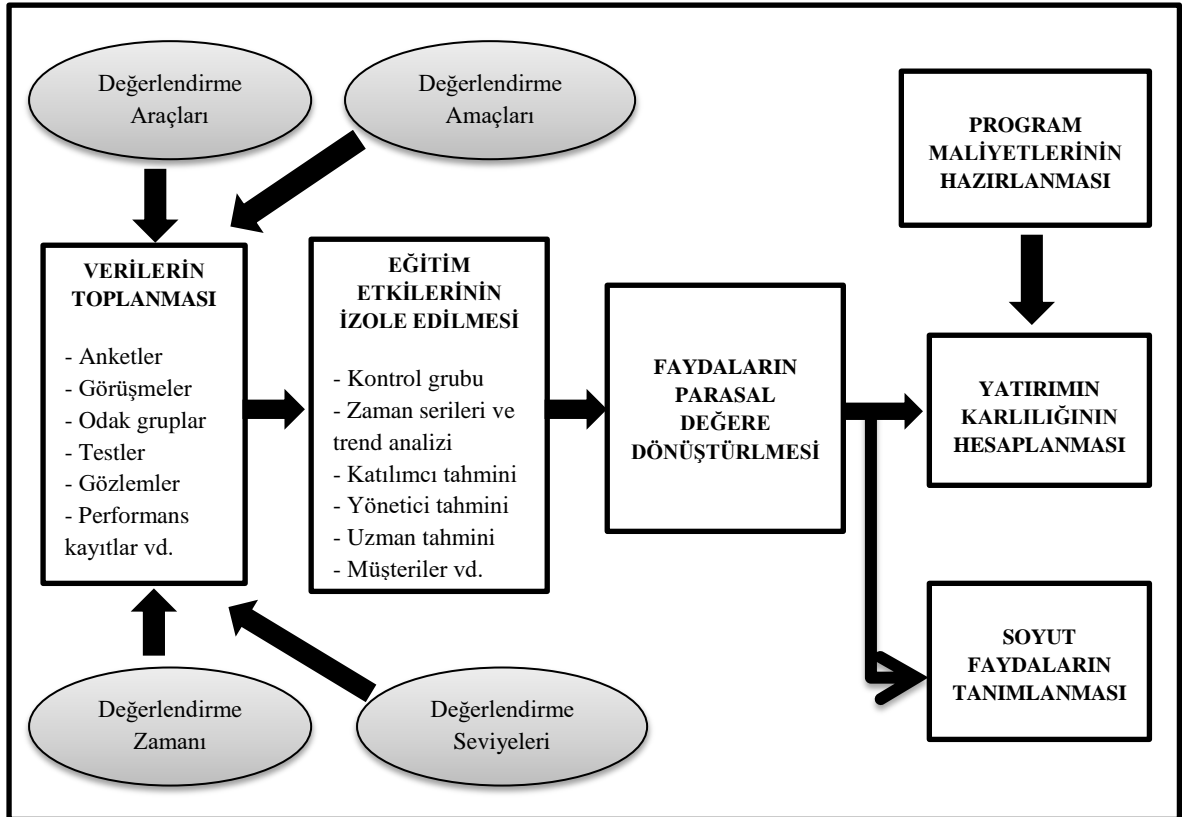
**Sürecin Değerlendirilmesi (*Process Evaluation*):** Hizmet içi eğitim faaliyetinin ilk aşamasından son aşamasına kadar sistemin bütününde, sürecin işleyişi hakkındaki değerlendirmeleri kapsamaktadır.

**Ürünün Değerlendirilmesi (Product Evaluation):** Bu aşama, eğitim faaliyetlerinin sonucunun sisteme etkilerini saptayarak, eğitim etkinliklerinin örgüte sağladığı faydayı ortaya koymaya çalışmaktadır.

#### 1.6.4.5 Phillips'in Beş Aşamalı Yatırımın Karlılığı Modeli

Jack Phillips tarafından, diğer eğitim değerlendirme modellerine, eğitim sonuçlarının finansal olarak ortaya konması aşamasının eklenmesi ile oluşturulan bir modeldir. Model literatürde ROI (Return On Investment) olarak ifade edilmektedir. Modele ait süreç Şekil 2'de gösterilmektedir.

**Şekil 2. Phillips'in Beş Aşamalı Yatırımın Karlılığı Modeli**



**Kaynak: (Phillips, 1997 - Akt. Eroğlu, 2006)**

ROI modelini diğer modellerden ayıran üç temel özellikten söz etmek mümkündür. Bu özellikler; modelin hizmet içi eğitim sürecinde neyin nasıl yapılması gerektiğini ortaya koyması, eğitim programının sonuçlarının parasal değere çevrilerek, bu değerlerin maliyetlerle karşılaştırılması ve son özellik olarak, elde edilen faydaların gerçekten eğitim faaliyetinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı sorusuna cevap aramasıdır (Erensal, 2004; Eroğlu, 2006).

### **1.6.5 Değerlendirme Ölçütleri**

Gerçekleştirilen bir faaliyetin değerlendirilebilmesi öncelikle karşılaştırılacak bir ölçüt ortaya konması ile mümkün olabilmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde ortaya konan başlıca iki ölçüt; (1) Amaçların yerine getirilmesi ile ilgili ölçütler ve (2) Eğitimin işleyişinin verimi ile ilgili olan ölçütlerdir.

#### **1.6.5.1 Amaçların Yerine Getirilmesi ile İlgili Ölçütler**

Örgütler hizmet içi eğitim faaliyetlerini genel olarak belli bir amaca ulaşmak için tasarlar ve gerçekleştirirler. Dolayısı ile amaçların yer almadığı bir eğitim değerlendirmesinden söz etmek doğru olmaz.

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi sürecinde ilk olarak “Biz ne başarmak istedik?” sorusu sorulmalıdır. Takip eden süreçte sorulması gereken ise “Amaçlarımıza ulaşmakta ne derecede başarılı olduk” sorusudur (Akhun, 1977).

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi sürecinde amaçların yerine getirilmesi ile ilgili ölçütler “Kişilerdeki Değişiklikler ile İlgili Olanlar” ve “Örgütün Gelişimi ile İlgili Olanlar” olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

### **1.6.5.1.1 Kişilerdeki Değişiklikler ile İlgili Ölçütler**

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin tasarlanması ve uygulanmasındaki ana amaç çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarında ihtiyaç duyulan değişiklikleri meydana getirmektir. Bu süreçte hangi ölçütün kullanılacağı, hangi noktada (bilgi, beceri, tutum) değişimin beklendiği ve eğitimin konusuna bağlı olarak belirlenmelidir (Akhun, 1977). Örneğin yazım kuralları ile ilgili bir eğitimin sonucunun ölçülebilmesi için,

- Kişi yazım kurallarına ne kadar hakim?
- Yazım kuralları ile ilgili hatalar ne kadar azaldı?

gibi soruların cevapları ölçüt olarak kullanılabilir.

### **1.6.5.1.2 Örgütün Gelişimi ile İlgili Ölçütler**

Örgütlerin, hizmet içi eğitim faaliyetleri ile çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarında değişiklik meydana getirmek istemelerinde asıl amaç örgütsel hedeflere ulaşabilme isteğidir. Dolayısı ile bu süreçte kullanılacak ölçütler örgütsel amaçlar göz önünde tutularak belirlenmelidir (Akhun, 1977).

### **1.6.5.2 Eğitimin İşleyişinin Verimi ile İlgili Ölçütler**

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin işleyişinin verimi, amaçların yerine getirilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Ancak ölçüm noktasında farklı bir sistem gerektirmektedir. Örgütlerde eğitim faaliyetlerinin verimi aşağıda belirtilen beş konu ile ilgili olarak sorulabilecek soruların cevaplandırılması ile ölçülebilmektedir (Akhun, 1977):

- a- Yönetsel organizasyon ve işlemler,
- b- Komite faaliyetleri,
- c- Eğiticilerin faaliyetleri,
- d- Fiziksel çevrenin durumu ve kullanımı,
- e- Eğitimin ve eğitim yöntemlerinin etkisi.

## 2. BÖLÜM

### İŞGÜCÜ DEVRİNİN KAPSAMI

#### 2.1 İşgücü Devri Kavramı

Örgütler için istenmeyen bir kavram olan işgücü devrine ait literatürde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.

İşgücü devri; belirli bir dönemde işten ayrılan personel sayısının, aynı dönemde örgütte çalışan personel sayısına oranı olarak ifade edilmektedir (Gustafson, 2002; Sabuncuoğlu, 2000).

İşgücü devri; belirli bir dönemde bir örgütün personel kadrosunda, çalışanların giriş ve çıkış hareketi olarak tanımlanır (Baysal, 1984; Yılmaz ve Halıcı, 2010).

İş ve işçi bulma kurumu ise işgücü devrini, “iş yerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişiklikler” olarak tanımlamıştır (Yılmaz ve Halıcı, 2010).

Söz konusu tanımları çoğaltmak mümkündür ancak önemli olan literatürde yer alan tanımların ortak noktalarını ortaya koymaktır. İşgücü devrine ait tanımlarda dikkat çeken ortak nokta belirli bir döneme ait olması ve planlanmamış işgücü hareketliliğini yansıtmasıdır.

## 2.2 İşgücü Devrinin Önemi

İnsanlar bireysel beceri ve yeteneklerine en uygun olduğunu düşündükleri işi bulana kadar işlerini ve işyerlerini değiştirme isteğinde olabilirler. Örgütler de aynı şekilde amaç ve kültürlerine en uygun personeli bulana kadar çalışanlarını değiştirebilirler. Bu şekilde çalışanın en uygun işi bulma arzusu, örgütün ise en uygun çalışanı bulma amacı gerçekleştiğinde azami verim elde edilmiş olacaktır. Bu sürecin gerçekleşebilmesi için ise belirli oranda bir işgücü devri gerekmektedir (Baysal, 1984; Sabuncuoğlu, 2000).

İlgili literatürde işgücü devrinin önemi üç ana başlık altında incelenmiştir;

### 2.2.1 Ekonomik Açıdan İşgücü Devrinin Önemi

Çalışanların örgütler arasında ve bölgeler arasında iş değiştirme hareketine emek akışı denilmektedir. Emek akışı, çalışma ve çalıştırma özgürlüğünün var olduğu piyasalarda, emek arz ve talebinin buluşmasını ve denge haline gelmesini sağlar. Belli bir düzeyde emek akışı, gelişen dinamik bir iktisadi yapının sonucudur (Baysal, 1984).

Emek akışının önemi daha çok gelişmekte olan ekonomilerde görülmektedir. Söz konusu kavram ekonomik gelişmeye olumlu etkisini, sektörlerarası, mesleklerarası ve bölgelerarası alanda gösterir. Kendi isteği ile işten ayrılmalar, diğer sektörlerdeki büyümekte olan örgüt ve sanayilerin ihtiyaçlarını karşıladığı takdirde makro açıdan fayda sağlar. Tarım sektöründen sanayi sektörüne, sanayi sektöründen hizmet sektörüne doğru hareket eden bir akışın yanı sıra vasıfsız çalışanların vasıflı çalışanlara ve hizmetli sınıfına yönelik mesleki mobilitesi (Bir işçinin değişik nitelik ve yerlerdeki işlere uyabilme yeteneği) ve tarımsal bölgelerden sanayi bölgelerine işgücü akışı, ekonomik kalkınmanın bir ölçüsüdür (Baysal, 1984).

Diğer taraftan, bu hareketliliğin ekonomik açıdan olumsuz etkileri ise geçici işsizlik ve örgütlere yüklediği yüksek maliyetler olarak özetlenebilir (Baysal, 1984).

## 2.2.2 Örgütler Açısından İşgücü Devrinin Önemi

Örgütler genel olarak işgücü devrini en aza indirmek arzusu içindedirler. Ancak gönülsüz işten ayrılmalar olarak ifade edilen, maluliyet, emeklilik ve ölüm nedeni ile ayrılmalar örgütün işgücü devrini sıfıra indirme arzusunu olanaksız hale getirir. Diğer taraftan düşük oranda işgücü devri örgüte “taze kan” sağladığı sürece yararlıdır (Baysal, 1984).

İşgücü devrinin örgütün karlılığı ve verimliliği üzerinde neden olduğu olumsuz etkiler ise şu şekilde sınıflandırılabilir (Baysal, 1984; Sabuncuoğlu, 2000; Yılmaz ve Halıcı, 2010):

- a- Yeni personel sağlamak için gerçekleştirilen seçme ve yerleştirme sürecindeki işlemler (ilan, mülakat, yazışmalar, kullanılan araç gereç ve personel maliyetleri gibi) ve yeni çalışana işe girdiğinde örgüte katkısından fazla ücret ödenmesi gibi ek maliyetler yansımaktadır.
- b- Örgüt tarafından yetiştirilen personelin işten ayrılması, çalışanların sık sık yenilenmesi hem eğitim masraflarını artırmakta ve hem de personelin arzu edilen düzeyde olmasını güçleştirmektedir.
- c- İşgücü devri yüksekliği verimin düşmesine neden olmaktadır.
  - Ayrılmalar sonucunda örgütte kalan çalışanlar arasında başlayan dedikodu ve endişeler çalışma etkinliğini azaltabilir.

- Ayrılan personel yerine yenisinin istihdam edilmesi sürecinde üretim kaybı ve gecikmeler meydana gelebilir.
  - Yeni çalışanın adaptasyon sürecinde makine ve ekipmanları yeteri kadar etkili kullanamaması hem verimin düşmesine hem de makine ve ekipmanların yıpranmasına neden olabilir.
- d- İşgücü devri iş güvenliği ve iş kazaları boyutunda da etkili olmaktadır. Sanayileşmiş ülkelerde yapılan araştırmalar iş kazalarının en çok çalışma süresi kısa olan çalışanlar arasında görüldüğünü göstermektedir. Çünkü eğitim ve tecrübesi az olan çalışanlar, makine ve teçhizatın işleyişi ve korunması ile ilgili konularda yetersiz bilgiye sahiptirler.
- e- Ayrılan personel yerine yenisinin istihdam edilmesi, eğitilmesi ve işe adaptasyonunun sağlanması sürecinde işlerin aksamaması için diğer çalışanların fazla mesai yapması gerekebilir. Bu durumda hem mevcut çalışanların yıpranmasına hem de örgütün fazla mesai ücreti ödemesine neden olmaktadır.

### **2.2.3 Çalışan Açısından İşgücü Devrinin Önemi**

Kendi isteği ile işten ayrılan çalışan daha avantajlı bir iş bulup ayrılmış ise bu onun faydasına bir durum olacaktır. Bu ve benzeri durumlar dışında çeşitli sebeplerle işten çıkarılma veya çıkma durumlarında çalışan bazı kayıplara uğrayabilir (Baysal, 1984).

Bu kayıplar genel olarak (Baysal, 1984);

- a- Çalışanın örgütteki kıdemini kaybetmesi,
- b- İki iş arasındaki ücret farkından doğan kayıp,
- c- Yeni bir işe alışıırken ücret gelirinin azalması,



- d- Yeni işinde kaza yapması veya kaza yapma olasılığının artması,
- e- Yeni bir iş bulana kadar işsizlik problemleri yaşaması,
- f- Yeni işe adaptasyon sürecinde uyum sorunu yaşaması olarak sıralanabilir.

## 2.3 İşgücü Devir Oranı Hesaplama Yöntemleri

Literatürde, işgücü devir oranının hesaplanması ile ilgili olarak birçok değişik istatistiksel yöntem yer almaktadır.

### 2.3.1 Ayrılmalar Yöntemi

Ayrılmalar yöntemi, belirli bir dönemde örgütten ayrılan çalışan sayısının örgütteki ortalama çalışan sayısına oranlanması ile bulunur (Baysal, 1984; Gürbüz, 2017; Sabuncuoğlu, 2010; Woods, 1997; Yılmaz ve Halıcı, 2010).

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Ayrılan Çalışan Sayısı}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}} \times 100$$

**Örnek:** 01 Mart 2016 tarihinde toplam 256 çalışanı, 31 Mart 2016 tarihinde toplam 258 çalışanı olan A şirketinde mart ayı içerisinde işten ayrılan çalışan sayısının 18 olduğunu varsayarsak, bu şirketin 2016 Mart ayına ait işgücü devir oranı aşağıda hesaplandığı gibi % 7'dir.

18

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{18}{(256 + 258) / 2} \times 100 = \% 7$$

Ortalama çalışan sayısı ise aşağıdaki formül ile bulunur. Formülde kullanılan dönem genellikle ay olarak alınmaktadır. Ancak küçük örgütlerde ve işgücü devir oranının yüksek olduğu örgütlerde daha uzun zaman dilimi (üç aylık, altı aylık, yıllık vb.) alınabilmektedir (Gürbüz, 2017).

$$\text{Ortalama Çalışan Sayısı} = \frac{\text{Dönem başı çalışan sayısı} + \text{Dönem sonu çalışan sayısı}}{2}$$

### 2.3.2 Girişler Yöntemi

Girişler yöntemi, belirli bir dönemde örgüte yeni giren çalışan sayısının örgütteki ortalama çalışan sayısına oranlanması ile bulunur (Baysal, 1984).

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Yeni Giren Çalışan Sayısı}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}} \times 100$$

**Örnek:** 01 Mart 2016 tarihinde toplam 256 çalışanı, 31 Mart 2016 tarihinde toplam 258 çalışanı olan A şirketinde mart ayı içerisinde işe yeni giren çalışan sayısının 20 olduğunu varsayarsak, bu şirketin 2016 Mart ayına ait işgücü devir oranı aşağıda hesaplandığı gibi % 7,8'dir.

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{20}{(256 + 258) / 2} \times 100 = \% 7,8$$

### 2.3.3 İşgücü Akışı Yöntemi

İşgücü akışı yöntemi belirli bir dönemde örgütten ayrılan çalışan sayısı ile örgüte yeni giren çalışan sayısının ortalama çalışan sayısına oranlanması ile bulunur (Baysal, 1984).

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Ayrılan Çalışan Sayısı} + \text{Yeni Giren Çalışan Sayısı}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}} \times 100$$

**Örnek:** 01 Mart 2016 tarihinde toplam 256 çalışanı, 31 Mart 2016 tarihinde toplam 258 çalışanı olan A şirketinde mart ayı içerisinde işe yeni giren çalışan sayısının 20, işten ayrılan çalışan sayısının 18 olduğunu varsayarsak, bu şirketin 2016 Mart ayına ait işgücü devir oranı aşağıda hesaplandığı gibi % 14,7'dir.

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{18 + 20}{(256 + 258) / 2} \times 100 = \% 14,7$$

### 2.3.4 Net İşgücü Yöntemi

Net işgücü yöntemi, ayrılan çalışan yerine işe alınan personel sayısının örgütteki ortalama çalışan sayısına oranlanması ile bulunur. Net işgücü yönteminin örgütler açısından tercih edilme nedeni yerine yeni çalışan alınmayan ayrılmaların örgüte bir maliyet oluşturmamasıdır (Baysal, 1984).

Ayrılan Yerine Alınan Çalışan Sayısı

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Ayrılan Yerine Alınan Çalışan Sayısı}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}} \times 100$$

Ortalama Çalışan Sayısı

**Örnek:** 01 Mart 2016 tarihinde toplam 256 çalışanı, 31 Mart 2016 tarihinde toplam 258 çalışanı olan A şirketinde mart ayı içerisinde işten ayrılan çalışan sayısının 18, işe yeni giren çalışan sayısının 20 ve bu kişilerin 18'inin ayrılan çalışan yerine alınmış olduğunu varsayarsak, bu şirketin 2016 Mart ayına ait işgücü devir oranı aşağıda hesaplandığı gibi % 7'dir.

18

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{18}{(256 + 258) / 2} \times 100 = \% 7$$

( 256 + 258 ) / 2

### 2.3.5 Kaçınılabılır Ayrılmalar Yöntemi

Kaçınılabılır çıkışlar yöntemi, emeklilik, askerlik, evlilik, ölüm, malullük gibi kaçınılamaz nedenlerle gerçekleşen çıkışlar ile toplam çıkışlar arasındaki farkın örgütteki ortalama çalışan sayısına oranlanması ile bulunur (Tambay, 2006; Woods, 1997).

Toplam Çıkışlar – Kaçınılmaz Çıkışlar

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Toplam Çıkışlar – Kaçınılmaz Çıkışlar}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}} \times 100$$

Ortalama Çalışan Sayısı

**Örnek:** 01 Mart 2016 tarihinde toplam 256 çalışanı, 31 Mart 2016 tarihinde toplam 258 çalışanı olan A şirketinde Mart ayı içerisinde işten ayrılan 18 çalışanın 8'inin emeklilik, askerlik ve ölüm nedeni ile 10'unun istifa ve sözleşme feshi nedeni ile ayrılmış olduğunu varsayarsak, bu şirketin 2016 Mart ayına ait işgücü devir oranı aşağıda hesaplandığı gibi % 3,9'dur.

18 - 8

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{18 - 8}{(256 + 258) / 2} \times 100 = \% 3,9$$

## 2.4 İşgücü Devrini Etkileyen Faktörler

Yeni bir çalışanın işe alınma nedeni, örgütün yeni bir yatırım içinde bulunması veya genişlemekte olması dışında ayrılmalar sonucu boşalan pozisyonların doldurulmasıdır. Bu nedenle işgücü devrine etki eden faktörler incelenirken genel olarak işten ayrılmalar konusuna ağırlık verilmektedir. Literatürde işgücü devrine etki eden faktörler dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar, işletme dışı etkenler, işletme içi etkenler, diğer olağan nedenler ile çalışanların sosyal ve kişisel özellikleridir (Baysal, 1984).

### 2.4.1 Örgüt Dışı Etkenler

Örgütler içinde buldukları çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan birer açık sistemdirler. Söz konusu çevrede meydana gelen değişim ve gelişmeler örgüt yapısında da bazı değişiklikleri zorunlu kılabilirler. Örgütlerin en yüksek maliyet faktörlerinden birisi olarak değerlendirilen insan kaynağı da bu değişimlerden etkilenmektedir. Çalışanlar noktasında, yaygın olarak gözlemlenebilen değişiklik ise iş gücü hareketliliğidir (Koçel, 2011).

Örgütlerde işgücü devir oranına etki eden örgüt dışı etkenler olarak, ekonomik durum, teknolojik gelişmeler, işgücü akışı, alternatif iş imkanları ve kıdem tazminatı sayılabilir. Bu faktörler, genel olarak örgütün ve çalışanın dışında gelişen, etki zamanı belirsiz ve aynı zamanda örgüt tarafından kontrol edilmesi güç olan etmenlerdir (Baysal, 1984; Tambay, 2006; Yılmaz ve Halıcı, 2010).

#### **2.4.1.1 Ekonomik Durum**

Ulusal ya da uluslararası boyutta yaşanan ekonomik sorunlar karşısında örgütler devamlılıklarını sürdürebilmek için bir takım önlemler almak zorundadırlar. Alınabilecek en etkili önlemlerden birisi maliyetleri azaltmak yoluna gitmektir. Bu noktada örgütler, en yüksek maliyet kalemlerinden birisi olan çalışanlarını işten çıkarmak zorunda kalabilmektedirler (Koçel, 2011; Tambay, 20016).

#### **2.4.1.2 Teknolojik Gelişmeler**

Sanayi devrimi ile başlayan ve yaşadığımız yüzyılda etkisi oldukça artan teknolojik değişim ve gelişimler karşısında örgütler, sürdürülebilir rekabet avantajlarını koruyabilmek için söz konusu değişime ayak uydurmak ve bu süreçte söz konusu değişim ve gelişimler çerçevesinde çoğunlukla sabit maliyetleri yüksek olan araç, gereç ve makinelere yatırım yapmak zorundadırlar. Bu araç, gereç ve makineler özellikle üretim sürecinde emek gücünün yerini almaktadır. Bu durum karşısında örgütler hem işgücüne olan ihtiyaçlarının azalması sebebi ile hem de yaptıkları yatırımlara alternatif olarak maliyetleri düşürmek amacı ile en yüksek maliyet kalemlerinden birisi olan çalışan sayısını azaltmak yoluna gitmektedirler (Elitaş ve Diğerleri 2006).

#### **2.4.1.3 Alternatif İş İmkanlarının Fazlalığı**

Yukarıda sözü edilen ekonomik ve teknolojik değişimler aynı zamanda işgücü piyasasında alternatif iş imkanlarının ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Mevcut çalışma koşullarından daha iyi ve çekici iş imkanlarının varlığının sinyalinin alan çalışanlar

ise iş değiştirme eğilimine girmektedir. Bu eğilim ise örgütlerde işgücü hareketliliğine ve dolayısı ile yüksek işgücü devir oranına neden olmaktadır (Tambay, 2006).

#### **2.4.1.4 Kıdem Tazminatı**

Örgütler, iş kanunu gereğince belirli koşullar ile işten ayrılmalar veya çıkarılmalar durumunda çalışanlarına kıdem tazminatı ödemekle yükümlüdürler. Kıdem tazminatı, çalışanın aynı örgütte çalıştığı yıl ile son aldığı brüt ücretin çarpımı ile hesaplanmaktadır. Dolayısı ile çalışanın örgütte geçirdiği sürenin fazlalığı kıdem tazminatının da fazla olmasına neden olmaktadır. Örgütler için kıdem tazminatı istenmeyen bir maliyet unsurudur ve mümkün olduğunca bu maliyet unsurundan etkilenmek istememektedirler. Bu nedenle kimi örgütler kıdem tazminatı yükünü azaltmak için bilinçli olarak işgücü devir oranını yüksek tutma eğilimi içine girmektedirler (Anadolu, 2003; Tuna, 2007).

#### **2.4.2 Örgüt İçi Etkenler**

İşgücü devir oranına etki eden örgüt içi etkenler genel olarak örgütsel konular veya işle birey arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Bu nedenle örgüt içi etkenler önlenebilir etkenler olarak görülmektedir (Baysal, 1984).

##### **2.4.2.1 Çalışanın Kendi İsteğiyle İşten Ayrılması**

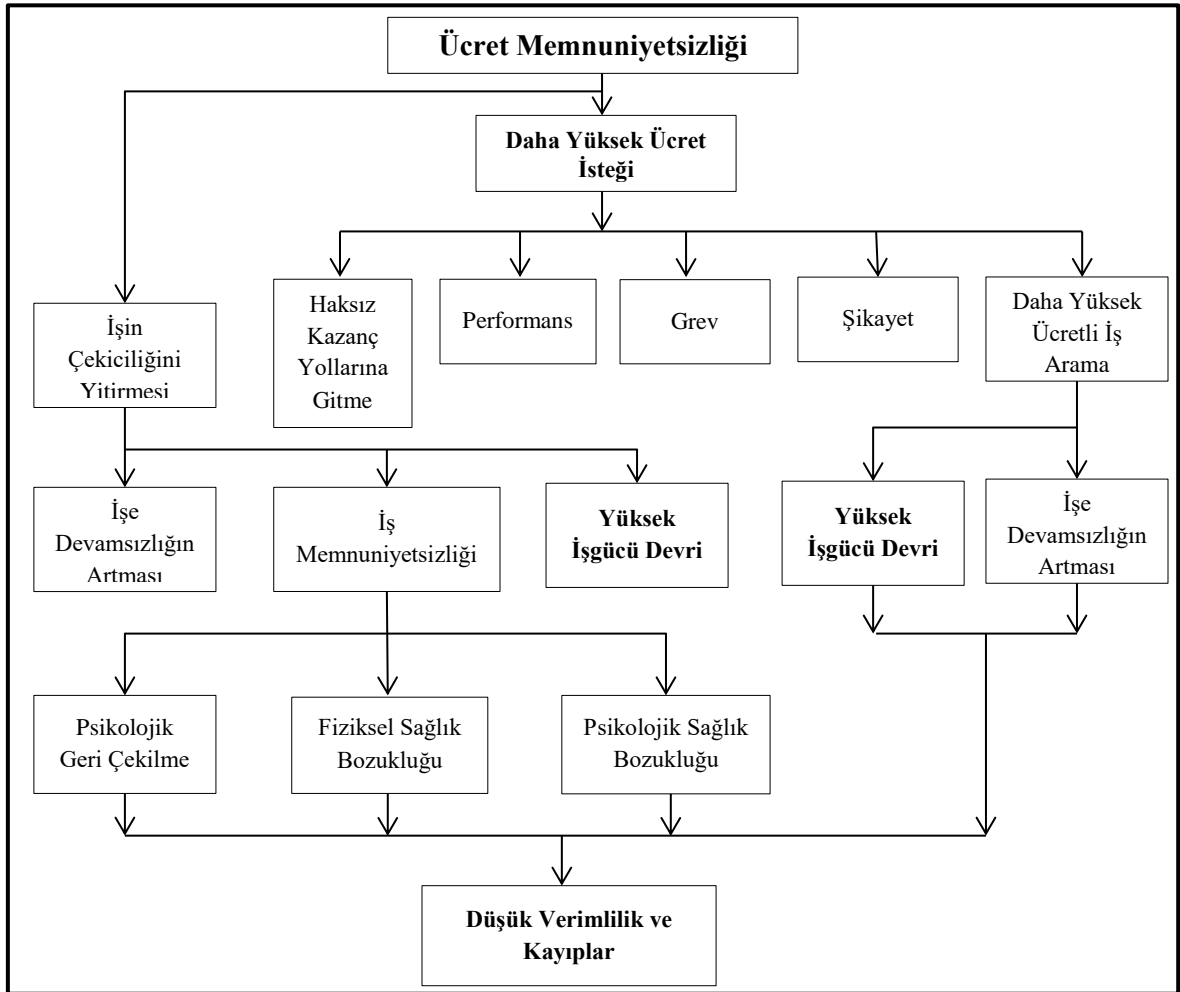
Örgütler kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde sürdürülebilir rekabet avantajlarını elde tutabilmek amacı ile taklit edilemez insan kaynağına sahip olabilmek için çalışanlarına sürekli olarak yatırım yapmak zorundadırlar ve bu yatırımlar örgütler için ek maliyetlere neden olmaktadır. Katlandıkları bu maliyetler karşısında yatırım yapılan çalışanların kendi isteği ile işten ayrılmaları örgütler açısından önemli bir kayıp olmaktadır. Bu nedenle örgütler, çalışanların kendi isteği ile işten ayrılmalarından kaynaklanan işgücü devir oranının nedenlerini araştırmak, tespit etmek ve gereken önlemleri almak zorundadırlar.

Çalışanların işten ayrılmalarına neden olan faktörlerin başlıcaları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

#### 2.4.2.1.1 Ücret ve Ek Kazançlar Etkeni

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yönüyle ücret, çalışanın fizyolojik, güvenlik, tanınma gibi birçok ihtiyacına cevap veren bir unsurdur. Çalışanlar, ücreti emeklerinin karşılığı ve geleceklerinin güvencesi olarak görmektedirler. Örgütte uygulanan ücret sisteminin düşük ve/veya adaletsiz olması, motivasyonu ve örgüte bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir (Eren, 1989; Sabuncuoğlu, 2000; Yüksel, 2007).

Şekil 3. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları



Kaynak: (Cowling, 1990: 118 – Akt. Tambay, 2006)



Şekil.3’de gösterildiği gibi çalışanın aldığı ücret karşısındaki memnuniyetsizliği işin çekiciliğini kaybetmesine ve bir sonraki aşamada işe devamsızlığın ve iş memnuniyetsizliğinin artmasına neden olmaktadır. İş memnuniyetsizliği artan çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığı etkilenmektedir. Diğer taraftan daha yüksek ücret isteği içinde olan çalışan haksız kazanç, performans düşüklüğü, grev, şikayet ve daha yüksek ücretli iş arama yollarına gitmektedir. Söz konusu etkenler karşısında örgütlerde işten ayrılmalar artmakta ve yüksek işgücü devri oluşmaktadır.

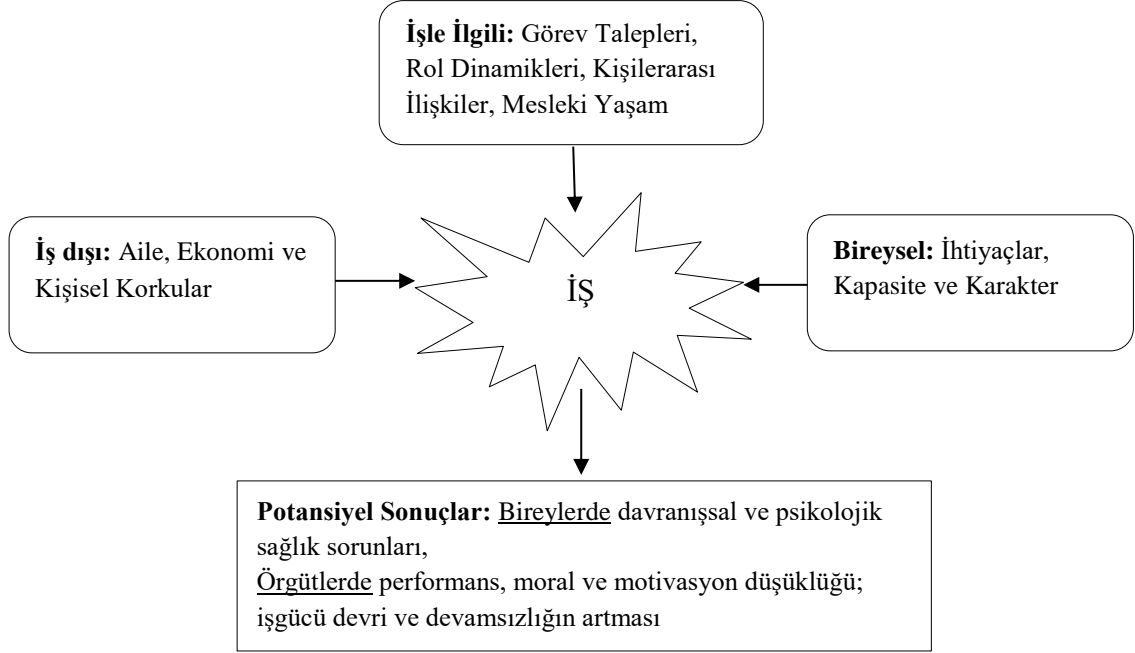
#### **2.4.2.1.2 Yükselme (Terfi) Etkeni**

Çalışanlar mevcut pozisyonlarında işleri yeterince öğrenip tecrübe kazandıkça, süreç rutinleşmekte ve iş tatminsizliği başlamaktadır. Yetki ve sorumlulukları yetersiz gelmeye başlayan çalışan yeni yetki ve sorumluluklar arzu etmektedir. İlerleme ve yükselme olanağının bulunmaması karşısında çalışanlar her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir ve işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilir (Eren, 1989-1996).

#### **2.4.2.1.3 Stres Etkeni**

Stres, kişinin beklentileri ile gerçek yaşamı arasındaki farklılığa göstermiş olduğu bedensel ve psikolojik tepki olarak ifade edilebilir. İş yerinde stres ise kişinin beklentileri ile işin yapısı ve örgütün beklentileri arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Örgütlerde çalışana etkileyen birçok stres kaynağından söz etmek mümkündür. İş yükünün fazla olması, çalışma süresinin uzunluğu, örgüt içi iletişim problemleri, güvensizlik, yetersiz ücret, olumsuz çalışma koşulları, rol çatışması gibi birçok sebep çalışan açısından birer stres kaynağıdır. Söz konusu stres kaynakları, zaman içerisinde çalışanlarda tükenmişlik, motivasyon ve performans düşüklüğü, devamsızlık ve neticesinde işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

#### Şekil 4. Stres Kaynakları ve Potansiyel Sonuçları



**Kaynak:** (Schermerborn vd., 1988, akt. Gümüştekin ve Öztemiz, 2005)

Şekil 4’de ortaya konduğu gibi çalışanlar bireysel, iş dışı ve işle ilgili bir takım stres kaynakları ile karşı karşıya kalmaları durumunda davranışsal ve psikolojik birtakım sağlık sorunları yaşamaya başlarlar. Buna bağlı olarak moral ve motivasyonları düşen çalışanların işe devamsızlık ve işten ayrılmalarının artması ile birlikte örgütlerde işgücü devir oranı yükselir.

#### 2.4.2.1.4 Günlük Çalışma Süresi Etkeni

Gerek ülkemizde gerekse uluslararası boyutta, çalışanların iş ve aile yaşamı arasındaki uyumun sağlanabilmesi ve yaşam koşullarının iyileştirilebilmesi amacı ile günlük, haftalık ve yıllık azami çalışma süreleri yasalarla güvence altına alınmıştır (Yıldırım, 2011).

Uluslararası boyutta genel kabul gören günlük çalışma süresi 8 saat, haftalık ise 48 saattir. Ülkemizde bu süre haftalık 45 saat olarak belirlenmiş günlük sınır getirilmemiştir. İşin gereği olarak fazla çalışma yapılması gerekliliği de göz önünde bulundurularak bu durum içinde kanunlarca bir üst sınır çizilmiştir. Uluslararası boyutta günlük azami fazla çalışma süresi 3 saat, yıllık azami süre ise 156 saat olarak belirlenirken ülkemizde bu süre günlük 3 saat, yıllık ise 270 saat olarak hükme bağlanmıştır (Yıldırım, 2011).

Örgütler işin durumuna göre kanuni sınırları aşmamak koşulu ile çalışanların günlük çalışma sürelerini ve periyotlarını düzenleyebilirler. Ancak çalışanlar fazla çalışma sürelerinin neden olduğu yorgunluk ve özel yaşamlarına yeterince vakit ayıramamaları gerekçesi ile genel olarak günlük çalışma süresinin aşılmasını istememektedirler. Bu sürecin uzun dönemleri kapsaması neticesinde çalışanlarda mutsuzluk, işe devamsızlık ve neticesinde işten ayrılmalar görülebilmektedir (Eren, 1989; Tambay, 2006).

#### **2.4.2.1.5 Fiziksel Çalışma Koşulları**

Fiziksel çalışma koşulları, çalışanın gerek fiziksel gerekse ruhsal sağlığı açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu koşulların uygunsuzluğu, çalışan için telafisi zor hatta zaman zaman can kaybı neticelenebilecek sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. Hatalı aydınlatma, aşırı gürültü, kimyasal madde kullanımı, uygunsuz hava koşulları, manyetik alanlar, kirlilik ve kalabalık gibi ortamlarla ilgili koşulların yanı sıra bedensel kapasiteyi aşan çalışma koşulları, yorgunluk, tükenmişlik, görme ve işitme kaybı, yaralanma, zehirlenme, depresyon ve benzeri sonuçlar doğurarak çalışanın bedensel ve ruhsal işlevlerinin bozulmasına yol açabilmektedir (Eren, 1989; Sabuncuoğlu, 2000; Yüksel, 20017).

Örgütün işçi sağlığını tehdit edici koşulları iyileştirmeye yönelik önlem almaması, çalışanın kendisini değersiz hissetmesine, sağlığını kaybetme korkusu yaşamasına ve hatta işten ayrılmasına neden olabilmektedir.

#### **2.4.2.1.6 Uzun Dönem İstihdam ve İş Güvencesi**

Çalışanlar, ağır bir kabahati olmadığı müddetçe işinin, statüsünün ve sosyal haklarının sürekliliğinden emin olmak isterler. Geleceğinin ekonomik ve sosyal açıdan güvence altında olduğunu bilmek, çalışanın örgüte güven duymasını ve bağlılığının artmasını sağlar. Her an işini kaybetme korkusu içinde olan çalışan ise işine gerekli dikkat ve önemi gösteremez, motivasyonu ve örgüte bağlılığı azalır (Sabuncuoğlu, 2000).

#### **2.4.2.1.7 Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları**

Bilginin hızla gelişimi ve yaygınlaşması ile birlikte çalışanların nitelikleri ve eğitim seviyeleri de yükselmektedir. Niteliği ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgütlerden beklentileri maddi çıkarların ötesine geçmektedir. Çalışanlar açısından maddi çıkarların yanı sıra yöneticilerin etik sorumluluklarını yerine getirmeleri de çalışma hayatında önemli bir unsur haline gelmiştir.

Yöneticilerin çalışanlara karşı sahip olmaları gereken etiksel sorumluluklar (Şimşek, 1999; Yılmaz ve Çevik 2011);

- Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu,
- Adil ücret ödeme sorumluluğu,
- Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu,
- Çalışanların dernek kurma ve grev yapma hakkına saygı duyma sorumluluğu,
- Özel hayatın gizliliği hakkına saygı duyma zorunluluğu,
- Güvenli ve sağlıklı koşullar oluşturma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu,
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğudur.

#### 2.4.2.1.8 İşyerinde Cinsel Taciz Olaylarının Etkisi

İşyerinde cinsel taciz genellikle mağduru kadın çalışanlar olan, rıza dışı uygulanan her türlü cinsel davranış biçimini ifade eder. Cinsel taciz zaman zaman sözlü zaman zaman fiili olabileceği gibi jest veya ima şeklinde de gerçekleşebilmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde cinsel taciz yasal yaptırımları olan bir eylemdir. Ancak örgütlerde bir davranış kimi zaman taciz olarak algılanabilirken kimi zaman sıradan bir davranış olarak da görülebilmektedir. Bir eylemin örgütlerde cinsel taciz olarak kabul edilebilmesi için aşağıda sayılan unsurlardan birine veya bir kaçına sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Yeşiltaş, 2005);

- Davranışın örgüt içerisinde veya iş ile ilgili bir yerde gerçekleşmiş olması,
- Davranışın cinsiyet, cinsellik veya cinsellik çağrıştıran konular içermesi,
- Kişinin çalışma şartlarını veya çalışma ortamını etkilemesi,
- Davranışın karşıdaki kişinin onayı olmaksızın gerçekleşmiş olması,
- Bazı durumlarda (örneğin yemeğe çıkma teklifi) süreklilik gösteren bir davranış olmasıdır.

İşyerinde cinsel taciz olaylarının, gerek çalışan gerekse örgüt açısından birçok olumsuz sonucundan söz etmek mümkündür. Taciz çalışan açısından, tecavüze uğrama korkusu, kaygı, depresyon, baş ağrısı, cinsel işlev bozuklukları, kilo kaybı, öfke, ağlama nöbetleri, utanç duygusu, güvensizlik, özgüven kaybı, konsantrasyon eksikliği ve sosyal uyumsuzluk gibi sonuçlar doğururken, örgüt açısından da iş yavaşlatmalar, verimsizlik, dış çevrede olumsuz bir imaj oluşması ve işten ayrılmalar gibi sonuçlara neden olabilmektedir (Kırel, 2008).

### **2.4.2.2 Yönetim Tarafından İşten Çıkarılma**

Örgütler genel olarak sürdürülebilir rekabet avantajlarını koruyabilmeye odaklanırken çalışanlarda iş güvencelerinin garanti altında olmasını arzu etmektedirler. Örgüte karşı yaptırım gücü zayıf olan çalışanların hakları ise özellikle iş güvencesi konusunda yasalarla garanti altına alınmıştır. Söz konusu yasalar, örgütler açısından geçerli ve/veya haklı bir neden olması durumunda çalışanın işten çıkarılabilmesine yönelik düzenlemelere de yer vermektedir.

Söz konusu yasal düzenlemeler ve stratejik yönetim anlayışı kapsamında yönetim tarafından işten çıkarmalara neden olabilecek başlıca durumlar aşağıda açıklanmaktadır.

#### **2.4.2.2.1 Çalışanlardaki Performans Düşüklüğünün Etkisi**

Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için sahip oldukları kaynaklara sürekli olarak yatırım yapmaktadırlar. Kaynak bağımlılığı kuramının da ifade ettiği gibi örgütlerin amaçlarına ulaşma sürecinde sahip olduğu en kıymetli kaynak daha öncede belirtildiği gibi, insandır. Dolayısı ile örgütler amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarına sürekli olarak yatırım yapmaktadırlar ve buna karşılık olarak da çalışanlarından gereken performansı göstermesini isterler.

Performans, çalışanların tutum, davranış, yetenek, başarı ve verimlilik gibi kriterlerinin ölçülmesidir. Bu kriterlerin örgüt yapısına ve işleyişine uygun olması genel örgüt performansının yüksek olması ve varlığını sürdürebilmesi açısından son derece önemlidir. Dolayısı ile örgüt performansına ve varlığına zarar verecek nitelikte performansı düşük olan çalışan için örgüt işten çıkarma kararı alabilir. Ancak örgütün bu kararı almadan önce yerine getirmesi gereken bir takım koşullar vardır. Bu koşullara göre (Akı ve Demirbilek, 2010):

- Performans değerlendirme sisteminin örgüt yapısına uygun olması gerekmektedir.
- Örgüt performans kriterleri önceden çalışanlara bildirilmelidir.
- Çalışanların bağlı olacağı performans kriterlerini somut ve ölçülebilir olmalıdır.
- Çalışanın performans düşüklüğünün örgüte ve işin yürütülmesine olumsuzluğa neden olması gerekmektedir.

#### **2.4.2.2.2 İşe Devamsızlık**

Devamsızlık, işe gelmesi planlanan çalışanın beklenmedik nedenlerle işe gelmemesi olarak ifade edilmektedir. Devamsızlığın sık tekrarlanan bir davranış haline dönüşmesi, işlerin aksaması, diğer çalışanların fazla süreyle çalışması ve verimliliğin düşmesi gibi olumsuz durumlara sebep olarak örgütte sanıldığından yüksek ek maliyetler doğurmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

#### **2.4.2.2.3 Disiplinsiz Davranışların Etkisi**

“Disiplin, çalışanı örgütsel standartlara uymaya zorlayan bir yönetim işlevidir” (Geylan, 1993:8). Örgüt, kurallara aykırı hareket eden çalışan ile ilgili olarak önlem almak zorundadır. Aksi takdirde istenmeyen hareketlerin tekrarlanmasına ve hatta örgüt içinde bu hareketlerin meşrulaşmasına neden olabilir. Arzu edilen örgütsel düzenin ve huzurlu bir çalışma ortamının inşa edilebilmesi için disiplin kurallarına aykırı hareket eden çalışanın söz konusu davranışına son vermesi sağlanmalıdır (Erol, 1989; Geylan, 1993; Yüksel, 20017).

Bu noktada alınabilecek önlemler davranışın niteliğine ve tekrarlanma durumuna göre çeşitlilik gösterebilir. Ancak çalışanın işine son verme ile sonuçlanacak koşullar 1475 sayılı İş Kanununun 17/2 maddesi ile düzenlenmiştir. Bunlar ([www.resmigazete.gov.tr](http://www.resmigazete.gov.tr) / Nisan 2017);

- Hizmet akdi yapıldığı sırada bu akdin esaslı noktalarından biri için gerekli vasıflar veya şartlar kendisinde bulunmadığı halde bunların kendisinde bulunduğunu ileri sürerek veya gerçeğe uygun olmayan bilgiler veya sözler söyleyerek işgörenin işvereni yanıltması,
- İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarf etmesi, davranışlarda bulunması veya işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve suçlamalarda bulunması,
- İşverenin evinde oturan işçinin yaşayışının o evin adabına ve usullerine uygun veya genel ahlak bakımından düzgün olmaması,
- İşçinin, işverene yahut onun aile üyelerinden birine yahut işverenin başka işçisine sataşması veya işyerine sarhoş veya uyuşturucu madde almış olarak gelmesi ve işyerinde alkollü içki veya uyuşturucu madde kullanması,
- İşçinin, işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması; işgörenin, işyerinde, yedi günden fazla hapisle cezalandırılan ve cezası ertelenmeyen bir suç işlemesi,
- İşçinin işverenden izin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardı ardına iki gün veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü veya bir ayda üç iş günü işine devam etmemesi,
- İşgörenin yapmakla yükümlü bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmaması,



- İşgörenin kendi isteği veya savsaması yüzünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi, işverenin malı olan veya malı olmayıp da eli altında bulunan makinaları, tesisat veya başka eşya ve maddeleri on günlük ücretinin tutarı ile ödeyemeyecek derecede hasara veya kayba uğratmasıdır.

İs Kanununun 17/2 maddesinde sayılan bu durumlarda işgörenin hizmet akdi, bildirim öneli beklenmeksizin ve kıdem tazminatı ödenmeksizin feshedilebilir (www.resmigazete.gov.tr / İş Kanunu, Madde 17/2, Nisan 2017).

#### **2.4.2.2.4 İşletmenin Ekonomik Durumunun Etkisi**

Örgütler kar elde etmek amacı ile ürün ve hizmet üreten açık sistemlerdir. Bu süreçte içyapılarının yanı sıra dış çevre ile de doğrudan etkileşim içindedirler. İçyapıda yanlış stratejiler, dış çevrede ise toplumsal, siyasal ve ekonomik konjonktürlerin etkisi ile örgütler küçülme veya çekilme yoluna gitmek zorunda kalabilmektedirler. Bu süreçte uygulanacak küçülme stratejilerinden birisi de çalışanların işten çıkarılmasıdır. İşten çıkarma işlemi ekonomik durumun boyutuna göre geçici, sürekli, kısmi veya toplu çıkarmalar olabilmektedir (Gemlik ve diğerleri, 2011; Koçel, 2011).

#### **2.4.2.3 Çalışanların Sosyal ve Kişisel Özellikleri**

İşgücü devir oranının optimal seviyede tutulabilmesi amacı ile anlaşılması gereken konulardan bir diğeri çalışanların sosyal ve kişisel özellikleridir. Sosyal ve kişisel özelliklerin işgücü devir oranına etkisinin bilinmesi işe alım sürecinde doğru karar verilebilmesi açısından önemlidir.

##### **2.4.2.3.1 Yaş**

Yapılan araştırmalarda işgücü devrinin evrensel olarak yaşla azaldığı görülmekte ve yaş ile işgücü devri arasında ters bir orantı olduğu ortaya koyulmaktadır. Genç çalışanlarda gözlemlenen sık meslek ve iş değiştirme durumu orta yaş ve üzeri çalışanlarda

daha durağan hale gelmektedir. İş değiştirme genel olarak çalışanın beklentileri ile iş olanaklarının birbiri ile uyuşmamasından kaynaklanmaktadır. Orta yař ve üzeri çalışanlar gerek mesleki seçim ve yönelimlerini tamamlamış olmaları gerekse sosyal sorumluluklarından dolayı daha tatminkar olmaları sebebiyle genç çalışanlara oranla işgücü devri daha dūřüktür. Bununla birlikte genç çalışanların, kendilerini geliştirme arzularının yüksek oluşu, yer ve bölge değiştirme konusunda daha cesur oluşları, yeni arayışlar içerisinde olmaları duygusu ile birleşince, mevcut işlerini kolayca terk edebilmektedirler. (Akbulut, 2008; Baysal, 1984; Eren, 1993; Tambay, 2006; Yılmaz ve Halıcı, 2010).

#### **2.4.2.3.2 Hizmet Süresi**

Çalışanın hizmet süresinin işgücü devir oranına etkisi yař faktörü ile benzer etkilere sahiptir. İşten ayrılmaların çoęu ilk hizmet yılı içerisinde gerçekleşmektedir. Çalışanın hizmet süresi uzadıķa örgütsel bağlılık, alışkanlıklar, kıdem tazminatı ve benzeri nedenlerle işten ayrılma olasılıkları dūřmektedir (Akbulut, 2008; Baysal, 1984; Tambay, 2006; Yılmaz ve Halıcı, 2010).

#### **2.4.2.3.3 Vasıflı-Vasıfsız alışanlar**

Teknoloji ve bilgi alanındaki hızlı gelişime paralel olarak, örgüte değer katabilme olasılığı yüksek olan vasıflı çalışanların istihdamına ve örgütte kalıcılığını sağlamaya daha çok önem verilmektedir. Buna karşın yeteneklerinin ve gördüğü talebin farkında olan vasıflı çalışanların işgücü devir oranının yüksekliğine etkisi vasıfsız çalışanlara oranla daha yüksektir. Vasıfsız alışanlar çoğu zaman, yeni bir iş bulamama korkusu ile çalışma koşulları olumsuz dahi olsa genel olarak çalışmaya devam etmek zorunda kalmaktadırlar (Gürbüz, 2012).

#### **2.4.2.3.4 Aile Büyüklüğü ve Sorumlulukları**

Aile büyüklüğü ve sorumluluğun işgücü devir oranına etkisi kadın çalışanlar ve erkek çalışanlar açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılık kadın ve erkeklerin aile

birliğindeki geleneksel rollerden kaynaklanmaktadır. Aile büyüdükçe kadın çalışanların başta annelik olmak üzere geleneksel rolleri gereği işten ayrılma eğilimleri artmakta iken erkek çalışanlar için durum tam tersi olmakta ve evlilik birliği gereği maddi sorumlulukları artmakta dolayısı ile işsizlik riskine karşı işine daha çok sahip çıkmak zorunda kalmaktadır (Baysal, 1984).

## **2.5 Örgütlerde İşgücü Devri Yönetimi**

Daha öncede ifade edildiği gibi işgücü devir oranının yüksek olması örgütlerin performans ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerin söz konusu olumsuzluklar ile karşı karşıya kalmamaları için işgücü devrine neden olan faktörleri saptamaları ve engelleyici bir takım önlemler almaları gerekmektedir.

### **2.5.1 İşgücü Devrinin Nedenlerini Saptamada Kullanılan Yöntemler**

Örgütlerin işgücü devir oranını önleyebilmeleri için öncelikle işgücü devrinin nedenlerini saptamaları gerekmektedir. Söz konusu nedenlerin saptanmasında kullanılan başlıca yöntemler, ayrılan kişilerin analizi, çıkış mülakatları ve çıkış anketleri yöntemleridir.

#### **2.5.1.1 Ayrılan Kişilerin Analizi**

Örgütler etkili bir personel bilgi sistemi ile işten ayrılan kişilerin analizini yaparak işgücü devri nedenleri konusunda bilgi edinebilirler. İşten ayrılan kişilerin, doğum tarihi, cinsiyet, çalıştığı birim, unvan, ücret sınıfı, işe giriş tarihi, işten ayrılma tarihi ve ayrılma nedeni gibi bilgileri kişinin personel bilgi sisteminde yer alan sicil kartına işlenerek analiz edilir ve bu bilgiler çıkış görüşmeleri ve anketlerden elde edilen bilgilerle desteklenerek işgücü devrinin nedenleri genel olarak saptanabilir ve bu konuda gerekli önlemler alınabilir (Baysal, 1984).

### **2.5.1.2 Çıkış Görüşmeleri**

Çıkış görüşmeleri, çalışanların işten ayrılma nedenleri ile ilgili olarak yapılan yüz yüze mülakatlardır. Mülakatlarda görüşmecinin çalışan ile gereken samimiyet ve güven ortamını kurabilmesi, çalışanın işten ayrılması ile ilgili gerçek nedenleri açıklaması noktasında son derece önemlidir. Bu görüşmeler açık ve dürüst bir iletişim içinde gerçekleştirildiğinde bazen yanlış anlaşılmalara saptanabilir ve kişinin işten ayrılması önlenir. Bu yöntemin uygulanabilmesi ile ilgili en büyük sorun, görüşmenin yapılabilmesinin çalışanın isteğine bağlı olmasıdır (Baysal, 1984).

### **2.5.1.3 Çıkış Anketleri**

Örgütler işten ayrılan kişilere işten ayrılma nedenini saptayabilmek için çıkış anketi uygulayabilirler. Çıkış anketlerinde soruların anlaşılabilir olması önemlidir. Anket yönteminin sakıncası ayrılan kişinin tüm soruları yanıtlamama ihtimalinin olmasıdır. Bu nedenle çıkış anketi sonuçlarının ayrılan kimselerin analizi veya çıkış görüşmeleri yöntemi ile desteklenmesi örgüt için daha güvenilir sonuçlar verebilir (Baysal, 1984).

## **2.5.2 İşgücü Devir Oranının Yüksek Olmasının İşletmeye Verdiği Zararlar**

İşgücü devir oranının yükselmesi örgüt açısından telafisi zor ve bazen imkansız olabilecek zararlar verebilmektedir. Bu etkilerden telafisi daha zor olanlar verimlilik ve maliyet açısından etkileridir.

### **2.5.2.1 Verimliliğe Etkisi**

Verimlilik, örgütlerde toplam çıktının toplam girdiye oranını ifade eden bir kavramdır. İnsan kaynakları noktasında ise çalışanların yeteneklerinin, deneyimlerinin, işlerini ne kadar iyi ve ne kadar hızlı yaptıklarının bir ölçüsüdür. Literatürde verimliliğe negatif boyutta etki eden birçok nedenden söz edilmektedir. Bu nedenlerde birisi de işgücü devir oranının yüksekliğidir (İştar, 2012).

Örgütlerde işgücü devir oranının yüksek olmasının verimliliğe etkileri (Akduman ve diğerleri, 2013; Çekmecelioğlu, 2006; İştar, 2012);

- Deneyimli işgücünü kaybetmek,
- Yeni işe alınan çalışanın örgüt yapısı ve örgüt kültürüne yabancı olması,
- Yeni işe alınan çalışanın işe uyumu sürecinde yaşanacak hata ve kazalar,
- Mevcut çalışan üzerindeki baskı ve iş yükünün artması,
- Mevcut çalışanların moral ve motivasyonun düşmesi,
- Örgüt kadrosunun sürekli yenilenmesinin örgüte bağlılık ve aidiyet duygusunu azaltmasıdır.

#### **2.5.2.2 Maliyetlere Etkisi**

İşgücü devir oranının yüksek olması örgüte ek maliyetler yüklemektedir.

Bu maliyetler başlıca (Baysal, 1984; Eren, 1989; Tambay, 2006; Woods, 1997; Yılmaz ve Halıcı, 2010);

- İşten ayrılan personele yapılan ödemelerin (tazminat, işsizlik primi, kalan izin ücreti vb.) maliyeti,
- İşten ayrılmalar neticesinde boşalan pozisyonlar için yeni personel seçme ve yerleştirme sürecinde katlanılan işlem ve zaman maliyetleri,
- Yeni işe alınan kişiye verilecek hizmet içi eğitimin maliyeti,
- Yeni personel seçme ve yerleştirme sürecinde, hizmet ve/veya üretimde meydana gelen aksaklıkların neden olduğu maliyetler,

- İşlerin zamanında yetiştirilebilmesi için mevcut çalışanların yaptığı fazla mesailerin maliyeti,
- İşe yeni başlayan çalışanın adaptasyon sürecinde araç, gereç ve teçhizata verdiği zararın maliyeti olarak sayılabilir.

### **2.5.3 İşgücü Devir Oranını Azaltıcı Önlemler**

Optimal işgücü devir oranı düzeyine ulaşabilmek için öncelikle işgücü devrine neden olan etkenleri doğru belirlemek gerekmektedir. Kişisel, çevresel ve örgütsel etkenler birlikte değerlendirilerek varsa aralarındaki ilişkiler belirlenmeli ve ortak yönleri saptanmalıdır. Bu saptamalar neticesinde hangi noktalarda sorun olduğu tespit edilerek gerekli önlemler alınabilir. Söz konusu önlemler her örgütün kendi amaç ve yapısına göre belirlenmelidir (Baysal, 1984).

Bu önlemler genel olarak, çalışan boyutu ve iş ve çalışma koşulları boyutu olmak üzere iki boyutta incelenebilir.

#### **2.5.3.1 Çalışan Boyutunda Alınabilecek Önlemler**

Örgütlerde işgücü devir oranını azaltmaya yönelik çalışan boyutunda alınabilecek birçok önlemden söz etmek mümkündür. Aşağıda bu önlemlerden işe alma, eğitim, hedef belirleme ve terfi açıklanmıştır.

##### **2.5.3.1.1 İşe Alma**

İşgücü devir oranını optimal seviyede tutabilmek için, işin gereklerine ve örgüt kültürüne en uygun kişiyi işe almak önemlidir. Çalışanın yetenekleri ile işin gerekleri uyum sağlamaz ise iş tatminsizliği oluşur ve bunun sonucu işten ayrılma ile neticelenebilir. Bu noktada örgütün, başarılı bir personel seçme ve yerleştirme ekibine ve stratejisine sahip olması gerekmektedir. Başarılı bir işe alım süreci için, iş tanımı ve iş gerekleri doğru

belirlenmeli, yeterli sayıda adaya ulaşılabilmesi ve etkili mülakat teknikleri uygulanmalıdır. Adayların işe uygunluğu kadar örgütte kalıcılığının tespit edilebilmesi de göz ardı edilmemelidir (Baysal, 1984; Sabuncuoğlu, 2000; Yılmaz ve Halıcı, 2010; Yüksel, 2007).

#### **2.5.3.1.2 Eğitim**

Örgütlerde uygulanan eğitim faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkileri çalışmanın birinci bölümünde incelenmiştir ve üçüncü bölümde işgücü devir oranı ile ilişkisi detaylı olarak incelenecektir. Bu bölümde işgücü devir oranını azaltıcı önlemlerden birisi olarak eğitimin etkisini özetlemek gerekir ise;

Çalışanlar eğitim uygulamalarını, kariyerine bir yatırım, kendisine verilen değer ve örgütten aldığı destek olarak görmekte ve böylelikle çalışanın benlik algısı artmakta, kendisini örgüte karşı sorumlu hissetmekte, dolayısıyla örgütte kalma isteği artmaktadır (Tüzün, 2013).

#### **2.5.3.1.3 Hedef Belirleme**

Monoton ve küçük parçalara ayrılmış işler yapan çalışanlar ne kadar başarılı ve ne kadar değerli olduklarını görme ve gösterme duygusundan yoksun kalırlar. Günlük hayatta olduğu gibi iş hayatında da tamamlama hissini yaşamak psikolojik açıdan önemli ve motive edici bir duygudur. Çalışanlar kendileri için belirlenen hedeflere ulaştıkları zaman tatmin olurlar, kendilerine olan güvenleri artar. Yöneticisi tarafından hedefine ulaşmasının takdir edilmesi ise değerli olduğunu hissetmesini ve örgüte karşı aidiyet duygusunun artmasını sağlar (Eren, 1989).

#### **2.5.3.1.4 Terfi**

Terfi bir ödüllendirme sistemidir ve çalışanlar için başarılarının karşılığında ödüllendirilmek önemli bir etkidir. Ancak çalışan açısından terfi sisteminin eşitlik

ilkelerine uygun yapılması önemlidir. Örgütün adil bir terfi sistemi uygulaması, çalışanları isteklendirir, moralini ve güven duygusunu artırarak, örgütte kalıcılığını sağlar ve işgücü devir oranını optimal seviyede tutmasına yardımcı olur (Baysal, 1984; Sabuncuoğlu, 2000).

### **2.5.3.2 İş ve Çalışma Koşulları Boyutunda Alınabilecek Önlemler**

İşgücü devir oranını azaltmaya yönelik olarak örgütler çalışan boyutu dışında iş ve çalışma koşulları boyutunda da bir takım önlemler alabilirler. Aşağıda bu önlemlerden sorumluluğu çalışanlara yayma, gözetim, çalışma saatleri ve adil ücret sistemi açıklanmıştır.

#### **2.5.3.2.1 Sorumluluğu Çalışanlara Yaymak**

Örgüt hedeflerinin oluşturulması, sürecin analiz edilmesi, aksaklıkların saptanması ve çözüm yollarının belirlenmesini içeren karar verme sürecine çalışanın dahil edilmesi ve söz konusu süreçte kendisine sorumluluk verilmesi, çalışanın örgüte karşı aidiyet duygusunu artırır. Aidiyet duygusu, çalışanın örgütte kalma süresini uzatmakta ve böylelikle işgücü devir oranını düşürücü etki yapmaktadır (Baysal, 1984).

#### **2.5.3.2.2 Gözetim**

Standart üretimde aksamaları önlemek, performans değerlendirme sürecini doğru işletebilmek, insan kaynakları planlamasında veri oluşturmak, örgüt içi iletişimi kontrol altında tutmak gibi daha birçok neden için örgütlerde çalışanlar sürekli olarak yöneticiler tarafından gözetim altında tutulmaktadır. Gözetim her ne kadar çalışan açısından rahatsız edici bir durum olarak görülse de, farklı işler ve farklı örgütsel yapılar için doğru gözetim tarzının tercih edilmesi ve gözetim sürecinde eşitlik ve adalet ilkelerine bağlı kalınması son derece önemli bir husustur. Diğer taraftan gözetim işlevini yerine getiren yöneticinin beşeri ilişkiler yaklaşımıdır önemli bir unsurdur (Baysal, 1984; Eren, 1989).



### **2.5.3.2.3 Çalışma Saatleri**

Çalışma saatleri daha öncede değinildiği gibi gerek ulusal gerekse uluslararası boyutta yasalar ile düzenleme altına alınmıştır. Çalışanlar iş ve aile yaşamı arasındaki uyumu sağlayabilmek, fiziksel ve psikolojik sağlıklarını koruyabilmek için gerekli olan dinlenme süresinin kendilerine tanınmalarını isterler. Bu koşulun sağlanması çalışanların motivasyonları ve örgütteki süreklilikleri açısından önemli bir unsurdur.

### **2.5.3.2.4 Adil Ücret Sistemi**

Ücretin işgücü devir oranı üzerindeki etkisi Şekil.3 ile açıklanmıştı. Tekrar değinilecek olursa, ücret çalışanların çalışma yaşamlarındaki en belirgin motivasyon ve devamlılık unsurudur. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, örgüt tarafından uygulanan ücret sisteminin eşit ve adaletli olmasıdır. Çalışanlara emeklerinin karşılığı olan ücretin adil şekilde verilmesi örgüte bağlılığı artırır ve işgücü devir oranı optimal seviyede tutulmasına yardımcı olur.

## **2.6 Hizmet İçi Eğitim ile İşgücü Devir Oranı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

1. ve 2. bölümde kavramsal olarak açıklanan hizmet içi eğitim ve işgücü devir oranı arasındaki ilişkinin boyutu ile ilgili olarak literatürde birçok çalışma yer almaktadır.

Kampkötter ve Marggraf (2015) merkezi Almanya'da bulunan çok uluslu bir şirketin 15.000 çalışanına ait personel verilerinin analizine dayandırdıkları çalışmalarında hizmet içi eğitim faaliyetlerinin işgücü devir oranını azalttığını ortaya koymaktadırlar. Söz konusu çalışmada, çalışanların hizmet içi eğitim faaliyetlerini kendilerine verilen bir değer olarak gördükleri ve bu değer karşılığında örgüte bağlılık duydukları ifade edilmektedir. Eğitim faaliyetlerinin karşılıklı davranış, taahhüt ve sadakat gibi kanallar vasıtası ile kısa vadede işgücü devir oranını azalttığını öne süren Kampkötter ve Marggraf diğer taraftan söz konusu ilişkinin parasal getirisine de dikkat çekmiştir. İlgili kuruluşun finansal

verilerine dayanarak yapılan analizler neticesinde işgücü devrinin neden olduğu maliyetlerin eğitime yapılan yatırım maliyetlerinden daha fazla olduğu ifade edilmiştir (Kampkötter ve Marggraf, 2015).

Lam ve diğerleri (2009) çalışmalarında, Çin otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin rastgele seçilen 152 çalışanına uyguladıkları anketler sonucunda hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgücü devir oranı arasındaki ilişkiye örgütsel vatandaşlık davranışının arabuluculuk yaptığını ortaya koymaktadırlar. Söz konusu çalışmada, çalışanların uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerini kendilerine verilen bir değer ve geleceklerine yapılan bir yatırım olarak gördükleri ve buna bağlı olarak sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışının örgütten ayrılma niyetini azalttığı dolayısıyla işgücü devir oranını negatif olarak etkilediği ifade edilmektedir (Lam ve diğerleri, 2009).

Literatürde yer alan diğer bir çalışmada ise Kennett (2013) Avustralya'da 28 kamu kuruluşunda 36.000 çalışanı bulunan Victoria Kamu Hizmetleri kuruluşu üzerinde hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgücü devir oranı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacı ile bir araştırma yapmıştır. Adı geçen kuruluşta görevli insan kaynakları yöneticileri ve eğitim sorumluları ile sistematik görüşmeler yolu ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Kennett çalışmasında hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgücü devir oranı arasında koşullu bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerini üç boyutta ele alan çalışmada; bireysel gelişim odaklı eğitimlerin alternatif iş olanaklarını artırması nedeni ile işgücü devir oranını artırdığı, örgütsel odaklı eğitimlerin çalışanların katılımını ve bağlılık duygusunu azalttığı dolayısıyla işgücü devir oranını artırdığı, takım odaklı eğitim faaliyetlerinin ise örgüt içi iletişim ve örgüte bağlılık duygusunu artırarak işgücü devir oranını azalttığı ortaya konmaktadır (Kennett, 2013).

Memon ve diğerleri (2016) tarafından Malezya'da petrol ve gaz sektöründe çalışan 409 kişi üzerinde gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda örgütlerde uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çalışan bağlılığı aracılığı ile işgücü devir oranını düşürdüğü ortaya konmuştur. Yapılan çalışmada, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çalışanlarda örgütsel

bağlılık duygusunu artırdığı ve örgüte karşı bağlılığı artan çalışanların işten ayrılma niyetlerinde azalma olduğu ifade edilmektedir (Memon ve diğerleri, 2016).

### 3. BÖLÜM

## BİR SAĞLIK KURULUŞUNDA YAPILAN ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

### 3.1 Sağlık Sektörünün Genel Özellikleri

İnsanların, yaşamlarını sürdürebilmelerinin ilk koşulu olan sağlık durumlarının, korunduğu, yükseltildiği ve tedavi edildiği sağlık sektörü kendine has özellikleri ile diğer sektörlerden ayrılmaktadır.

Sağlık sektörünün kendine has özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Zerenler ve Öğüt, 2007):

- Verilen hizmet çoğu zaman acil ve ertelenemez niteliktedir.
- Hizmet talebinde bulunan her hastanın tanı ve tedavi özellikleri farklılık göstermektedir.
- Verilen hizmetin standartlaştırılabilmesi olanaksızdır.
- Birçok meslek grubu bir arada hizmet vermektedir.
- Çalışanların uzmanlaşma düzeyi çoğunlukla yüksektir.
- Özellikle uzman çalışanların sektörde meydana gelen teknoloji ve bilgi alanındaki gelişim ve değişimleri takip etmeleri son derece önemlidir.
- Belirli bir dönem için hizmet talebinin tahmin edilebilmesi mümkün olmamaktadır.
- Özellikle uzman çalışanlar örgütsel hedeflerinden çok mesleki hedeflere yönelik hareket ederler.

- İnsan sağlığı ile direkt ilişkili olması nedeni ile hizmetin sunumu sırasında yapılacak hata ve gecikmelerin telafisini oldukça zordur.

### 3.1.1 Sağlık Kuruluşlarının Türleri

Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı'na bağlı sağlık kuruluşları, 05.05.2005 tarih ve 25806 sayılı ‘‘Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde Değişlik Yapılmasına Dair Yönetmelik’’ kapsamında işlevlerine göre beş grupta tanımlanmıştır ([www.resmigazete.gov.tr](http://www.resmigazete.gov.tr) / Ağustos 2017).

**a. İlçe / Belde Hastanesi:** Bünyesinde 112 hizmetleri, acil, doğum, ayaktan ve yatarak tıbbi müdahale, muayene ve tedavi hizmetleri ile koruyucu sağlık hizmetlerini bütünleştiren, görev yapan tabiplerin hasta kabul ve tedavi ettiği, ileri tetkik ve tedavi gerektiren durumlarda hastaların stabilize edilerek uygun bir Şekilde sevkinin sağlandığı sağlık kurumlarıdır.

**b. Gün Hastanesi:** Birden fazla branşta, günübirlik ayakta muayene, teşhis, tedavi ve tıbbi bakım hizmetleri verilen asgari 5 gözlem yatağı ile 24 saat sağlık hizmeti sunan bir hastane bünyesinde veya bir hastane ile koordineli olmak kaydıyla kurulan sağlık kurumlarıdır.

**c. Genel Hastaneler:** Her türlü acil vak'a ile yaş ve cinsiyet farkı gözetmeksizin, bünyesinde mevcut uzmanlık dallarıyla ilgili hastaların kabul edildiği ve ayaktan ve yatarak hasta muayene ve tedavilerinin yapıldığı en az 50 yataklı sağlık kurumlarıdır.

**d. Özel Dal Hastaneleri:** Belirli bir yaş ve cins grubu hastalar veya belirli bir hastalığa tutulanların, yahut bir organ veya organ grubu hastalarının müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilitasyonlarının yapıldığı sağlık kurumlarıdır.

e. **Eğitim ve Araştırma Hastaneleri:** Öğretim, eğitim ve araştırma yapılan uzman ve yan dal uzmanların yetiştirildiği genel ve özel dal sağlık kurumlarıdır.

### **3.1.2 Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi**

Sağlık kuruluşları sundukları hizmetin yaşamsal önemi nedeni ile diğer kuruluşlardan daha karmaşık bir yapıya sahiptirler. Farklı alanlarda uzmanlaşmış çalışanların yer aldığı sektörde sunulan hizmetin kalitesinin direkt olarak insan sağlığına etki etmesi, söz konusu çalışanların nitelikli, motivasyonu yüksek ve devamlılığı olan kişiler olması önemlidir.

Sağlık sektörünün ve sağlık çalışanlarının sahip oldukları özellikler göz önüne alındığında diğer sektör ve meslek gruplarına oranla sağlık kuruluşlarında çalışan kişilere daha çok yatırım yapılması gerekmektedir.

## **3.2 Araştırmanın Yapıldığı Kuruluşun Tanıtımı**

Araştırmanın yapıldığı kuruluş, Türkiye'nin yedi bölgesinde eğitim ve sağlık alanında faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesi bünyesinde bulunan, 576 yatak, 21 ameliyathane ve 96 yataklı diyaliz ünitesi kapasitesine sahip bir üniversite hastanesidir.

1998 yılında bir hastane binası ile faaliyetlerine başlayan kuruluş, 2002 yılında aynı bölgede ikinci hastane binasını ve 2006 yılında yine aynı bölgede ileri teknoloji cihazlar ile kurulmuş sağlık yerleşkesini hizmete açarak, sahip olduğu yaklaşık 65.000 m<sup>2</sup> kapalı alanı ile hizmet ağını genişletmiştir.

Tüm dahili ve cerrahi branşların yer aldığı kuruluşta aylık ortalama 42.000 poliklinik hastasına, 3.314 yatan hastaya ve 1.900 ameliyat hastasına hizmet verilmektedir.

Söz konusu sağlık kuruluşunda, 288 doktor, 22 diş hekim, 400 hemşire, 550 sağlık çalışanı ve 944 idari çalışan olmak üzere toplam 2204 çalışan görev yapmaktadır.

İlk faaliyete başladığı 1998 yılından bu yana TSE-EN ISO 9001 kalite belgesi ile faaliyetlerini, uluslararası kalite standartları çerçevesinde “Toplam Kalite Yönetimi” felsefelerini benimseyerek yürütmekte olan sağlık kuruluşunun kalite politikası “Sağlık sorunları ve gereksinimleri nedeni ile hastaneye başvuran hastalara güler yüzlü ve sıcak bir kabul, temiz bir ortam, süratli ve sürekli iyileştirilen bir hizmet ağı içerisinde en kaliteli tanı ve tedaviyi sunmaktır”.

Hasta ve yakınlarının ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayacak hizmeti sunmayı kendisine görev edinmiş kuruluşun amacı, sağlık hizmetleri konusunda diğer kuruluşlara örnek olacak düzeyde mükemmeli yakalayarak büyüme. Mükemmellik anlayışları ise;

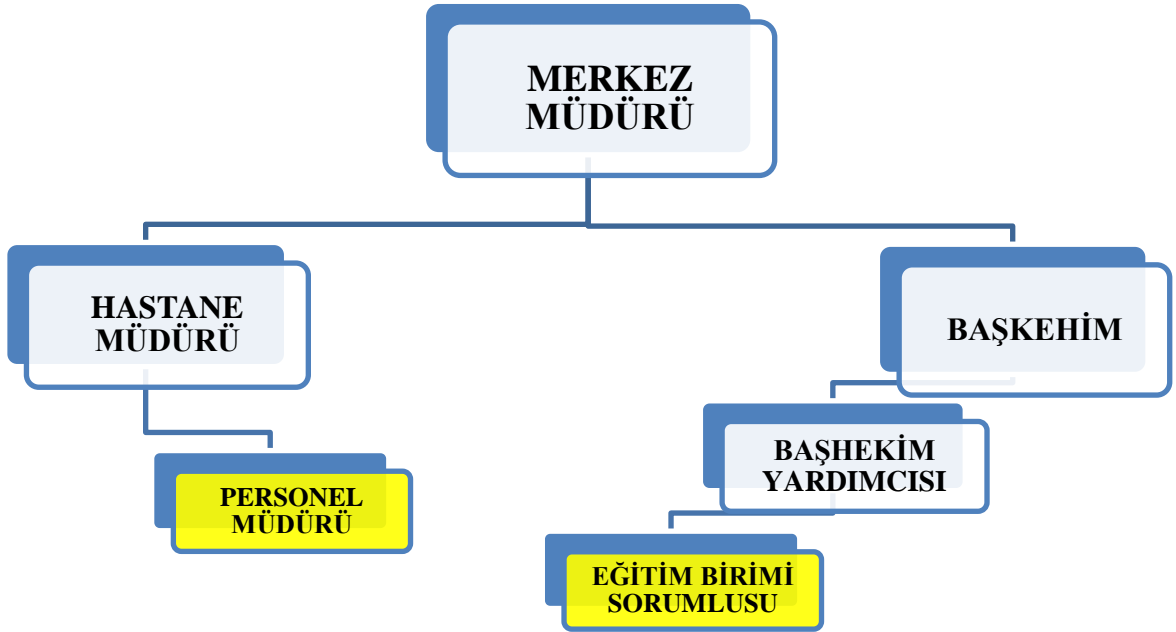
- Ortak vizyona tüm çalışanların bağlılığını sağlamak üzere zorlukların üstesinden gelmeye çalışan kurumsal mükemmellik,
- Ekipler içinde ve arasında işbirliğini ve bilgilendirmeyi sağlayacak uyumu gerçekteştirmek için ekip mükemmelliği,
- Her çalışanın mükemmelliğini ekip ve kurum performansı içinde tanımlayacak ortak amaçlar için işbirliğine yönlendiren bireysel mükemmelliktir.

Kuruluşun benimsemiş olduğu insan kaynakları politikası, organizasyonel gelişim hedefi ile yetkin ve performansı yüksek çalışanları, fırsat eşitliği ilkesine göre kadroda tutarak dinamik bir yapı oluşturmaktadır.

Çalışanlar aısından benimsemiş oldukları temel değerler ise;

- Eğitime önem vermek ve daha fazla eğitim ve araştırma imkan sağlamak,
- Çalışanların fikirlerine saygı göstermek, önerilerinden yararlanmak,
- Çalışanların memnuniyetlerini ölçmek ve sürekli iyileştirmeye çalışmak,
- Çalışanların güvenliğine gereken azami önemi vermektir.

Söz konusu sağlık kuruluşunun İnsan Kaynakları ve Eğitim Birimleri'nin organizasyon yapısı içerisindeki yeri aşağıda gösterilmiştir.



Bu çerçevede, ülkenin tüm bölgelerinde hizmet veren bir vakıf üniversitesi bünyesinde yer alan en büyük kapsamlı sağlık kuruluşu olması ve verilere kolay ulaşılabilme imkanı bulunması nedeni ile vaka çalışması için bu kuruluş tercih edilmiştir.



### 3.3 Araştırmanın Amacı

Örgütlerin rekabetçi piyasa koşulları içerisinde devamlılıklarını sağlayabilmeleri için, maliyetlerini optimal seviyede, ürün veya hizmet kalitelerini ise üst seviyede tutabilmeleri son derece önemlidir. Örgütlerin en yüksek maliyet kalemleri ve özellikle hizmet sunumunda en önemli girdileri sahip oldukları insan kaynağıdır.

Örgütlerde insan kaynağı maliyetlerinin yüksek olmasına neden olan önemli etkenlerden birisi işgücü devir oranının yüksek olmasıdır. İşgücü devir oranının yüksek olmasının örgüt açısından olumsuz etkisi verimliliğin düşmesine neden olmasıdır. Söz konusu etkenler göz önünde bulundurulduğunda örgütler işgücü devir oranını optimal seviyede tutabilmek için çeşitli önlemler almak zorundadırlar.

Bu çerçevede araştırmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, işgücü devir oranı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaçla bir vaka araştırması yapılmıştır.

Araştırmanın sorusu: “Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgücü devir oranı arasında bir ilişki var mıdır?”.

Literatürde yapılan araştırmaların da gösterdiği gibi uluslararası boyutta insan kaynağı hareketliliğinin en yoğun olduğu ve hizmet çıktısının insan kaynağı ile direkt bağlı olduğu emek-yoğun bir sektör olması nedeni ile çalışmada vaka araştırması için sağlık sektörü seçilmiştir.

Bölüm 3.2.' de tanıtımı yapılan sağlık kuruluşunun vaka araştırması için tercih edilme nedeni ise araştırmada yararlanılması planlanan verilere ulaşım kolaylığı olması ve kuruluşundan bu güne TSE-EN ISO 9001 kalite belgesine sahip olmasıdır.

### **3.4 Veri Toplama Yöntemleri**

20 Şubat 2017 tarihinde belirlenen araştırma sorusu doğrultusunda başlanan çalışmada veri toplama yöntemi genel olarak 3 aşamadan oluşmaktadır.

Birinci aşamada ilgili kuruluşun hizmet içi eğitim faaliyetlerinin niceliği ile ilgili bilgiler elde edilmiştir.

İkinci aşamada işgücü devir oranını hesaplayabilmek için gerekli olan yıllık ortalama çalışan sayıları ve yıllar itibariyle işe yeni başlayan ve işten ayrılan personel sayıları elde edilmiştir.

Üçüncü aşamada ise Personel Müdürü ve Eğitim Birimi Sorumlusu ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile kuruluşun, hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgücü devir oranı arasındaki ilişkiye yönelik algılamaları belirlenmiştir.

Söz konusu aşamaların uygulanma süreci aşağıda sıralanmıştır:

- 1) Araştırmada kullanılması planlanan verilere ulaşım kolaylığı olabileceği düşüncesi ile Türkiye'nin ilk vakıf üniversitelerinden yaklaşık 20.000 çalışanı ve 24 bağlı kuruluşu bulunan bir kurum seçilmiştir.

- 2) Söz konusu kurumun İnsan Kaynakları Koordinatörü ile tez danışmanı aracılığıyla bir ön görüşme yapılmış ve alınan onay doğrultusunda çalışmanın amacı ve gerekli olan veriler kendisine 21 Şubat 2017 tarihinde mail ile bildirilmiştir.
- 3) İstenen veriler iki kez hatırlatma maili gönderilmesi üzerine 08 Ağustos 2017 tarihinde araştırmacıya mail yolu ile bildirilmiştir.
- 4) Araştırmacıya ulaşan veriler son derece genel ve sonuca ulaşma noktasında yetersiz nitelikte bulunmuş ve bu nedenle vaka araştırması için yeni bir kuruluş belirlenmiştir.
- 5) Araştırmacı tarafından daha önce farklı bir konu ile ilgili işbirliği yapılmış olması nedeni ile ilişki bulunan, ilgili kuruluşun Personel Müdürü ile telefon görüşmesi yapılmış, araştırma konusu ve gerekli olan veriler hakkında bilgi verilmiştir.
- 6) Personel Müdüründen ön onay alınmış ve Merkez Müdürünün onayı için aynı gün içerisinde dilekçe ile yazılı olarak başvuruda bulunulmuştur.
- 7) 17 Ağustos 2017 tarihinde ilgili kuruluştan talep edilen veriler mail yolu ile araştırmacıya bildirilmiştir.
- 8) Elde edilen verilerin analizine ek olarak kuruluşun Personel Müdürü ve Eğitim Birimi Sorumlusu ile yarı yapılandırılmış mülakat yapabilmek için ikinci bir talepte bulunulmuştur.

- 9) 21 Ağustos 2017 tarihinde Personel Müdürü ile 45 dakikalık bir telefon görüşmesi ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir.
- 10) 22 Ağustos 2017 tarihinde Eğitim Birimi Sorumlusu ile 45 dakikalık bir telefon görüşmesi ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir.
- 11) Görüşme sırasında sorulan sorular ve cevaplar not alınmış ve aynı gün araştırmaya aktarılmıştır.
- 12) Elde edilen bilgilere içerik analizi uygulanarak değerlendirilmiştir.

### **3.5 Araştırma Metodolojisi**

Bölüm 3.4.'te de değinildiği gibi araştırmaya konu olan sağlık kuruluşundan 2010 – 2017 yılları arasında idari ve medikal çalışanlar için ayrı ayrı olmak üzere, yıllık olarak yeni işe giren personel sayısı, işten ayrılan personel sayısı ve ortalama çalışan sayısı verileri temin edilmiştir.

Söz konusu veriler kullanılarak kuruluşun aylık ve yıllık dönemler için, idari ve medikal gruplar ayrı ayrı değerlendirilerek işgücü devir oranı hesaplanmıştır. İşgücü devir oranını hesaplamak için bölüm 2.3.'de belirtilen yöntemlerden ayrılmalar yöntemi tercih edilmiştir.

Ayrılmalar yöntemi, belirli bir dönemde örgütten ayrılan çalışan sayısının örgütteki ortalama çalışan sayısına oranlanması ile bulunur (Baysal, 1984; Gürbüz, 2017; Sabuncuoğlu, 2010; Woods, 1997; Yılmaz ve Halıcı, 2010).

Ayrılan Çalışan Sayısı

İşgücü Devir Oranı =  $\frac{\text{Ayrılan Çalışan Sayısı}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}} \times 100$

Ortalama Çalışan Sayısı

Bu yöntem, literatürde yer alan diğer araştırmalarda da görülebileceği gibi kullanımı genel kabul görmüş bir yöntem olması, hesaplamada diğer yöntemlere oranla daha az veriye ihtiyaç olması ve hesaplaması basit bir yöntem olması nedeni ile tercih edilmiştir.

Yine bölüm 3.4.'te değinildiği gibi araştırmanın üçüncü aşamasında söz konusu kuruluşun uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgücü devir oranı arasındaki ilişkiye yönelik algılamalarını ölçmek için yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır.

Mülakat tekniği, sözlü iletişim yolu ile insanları ve onlarla ilgili durumları anlamayı amaçlayan karşılıklı konuşma olarak ifade edilmektedir (Gürbüz, 2017; Sadullah ve diğerleri, 2013).

Mülakat tekniği literatürde birçok şekilde gruplandırılmıştır. Burada söz konusu tekniklerden yapılandırılmış mülakat, yarı yapılandırılmış mülakat ve yapılandırılmamış mülakat üzerinde durulacaktır.

**Yapılandırılmış mülakat**, önceden hazırlanmış bir plan doğrultusunda belirlenen soruların ilgili kişiye soru-cevap şeklinde yöneltilmesi ile gerçekleştirilen mülakat türüdür. Yapılandırılmış mülakat tekniğinde görüşmeci mülakat süresince hazırlamış olduğu plan dışına çıkmadan yönelttiği soruların cevabını kaydeder (Sadullah ve diğerleri, 2013).

**Yapılandırılmamış mülakat**, sistemli bir planlama ve ön hazırlık olmadan gerçekleştirilen mülakat tekniğidir. Görüşmeci görüşmenin seyrine göre sorulacak soruları, konunun detaylarını ve bunların uygulanacağı süreyi değiştirebilir (Sadullah ve diğerleri, 2013).

**Yarı Yapılandırılmış mülakat**, yapılandırılmış mülakat tekniği ile yapılandırılmamış mülakat tekniğinin bir arada yürütüldüğü tekniktir. Görüşmeci görüşme öncesinde soracağı sorulara yönelik bir ön hazırlık yapar ve görüşme sürecinde hazırlamış olduğu sorulara tamamen bağlı kalmaksızın, önceden belirlemiş olduğu kriterlere yanıt olabilecek şekilde görüşmenin seyrini ve süresini yönetir (Çevik, 2010).

Çalışmada, ilgili salık kuruluşunda konusunda uzman olan kişilerin sahip olduğu derinlemesine bilgiye ulaşabilmek için yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır.

İlgili kuruluşun Personel Müdürü ve Eğitim Birimi Sorumlusu ile yapılan görüşmelerde her iki birim yöneticisine ayrı ayrı aşağıda belirtilen sorular yöneltilmiştir:

- Kurumunuzca uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amacı nedir?
- Uygulanacak hizmet içi eğitimin konusu nasıl belirleniyor?
- Uygulamış olduğunuz hizmet içi eğitim yöntemleri nelerdir?
- Uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin işgücü devir oranı üzerindeki bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

Araştırmacının söz konusu mülakat sürecinde sormuş olduğu sorular ile ne ölçmek istediği aşağıda açıklanmıştır:

- Birinci soruda ilgili kuruluşta uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanmasında işgücü devir oranını azaltmaya yönelik bir politikanın varlığını anlamak amaçlanmıştır.
- İkinci soruda ise uygulanan hizmet içi eğitimlerin ne oranda örgüt hedeflerine ve ne oranda çalışanların bireysel gelişimine yönelik olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Böylelikle hangi faktörün işgücü devir oranı üzerinde daha etkili olduğunu ölçmek hedeflenmiştir.
- Üçüncü soru ile eğitimde kullanılan yöntemler ile eğitimin başarısı arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmıştır. Teorik kısımda belirtildiği gibi her eğitim türünün başarıya ulaşabilmesi için farklı bir hizmet içi eğitim yöntemi kullanılması gerekmektedir.
- Dördüncü soru ile uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kuruluşun işgücü devir oranı üzerinde bir etkisi olup olmadığına yönelik olarak uzman kişilerin algılamalarını ölçmek amaçlanmıştır.

Çalışmada gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat sonuçları için içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi, verinin içeriğine ilişkin tekrarlanabilir ve geçerli sonuçlar çıkarmak üzere kullanılan bir araştırma tekniğidir. İçerik analizi tekniğinin başarısı sistematik ve tarafsız olmasına bağlıdır (Koçak ve Arun, 2006).

### **3.6 Araştırma Sınırlılıkları ve Varsayımları**

Araştırmanın sağlık sektöründe faaliyet gösteren tek bir kuruluş üzerinde yapılmış olması nedeni ile çalışma sonuçları, diğer sektörler veya sağlık sektöründeki diğer

kuruluşlar için genellenememektedir. Sonuçlar sadece araştırma yapılan kuruluş için bir anlam ifade etmektedir.

Araştırmada elde edilen verilerin, işgücü devir oranı, medikal ve idari çalışanlar için eğitim sayıları gibi karşılatırmalarda eksik kalması nedeni ile araştırmacı tarafından oranlama yapılarak veriler oluşturulmuştur. Söz konusu oranlamalar neticesinde elde edilen sonuçların her ne kadar gerçeğe yakın olduğu kabul edilse de bire bir gerçek sonuçları yansıtmadığı düşünölmektedir. Dolayısıyla ilgili verilerin gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

Diğer taraftan uygulanan yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin telefon yolu ile gerçekleştirilmiş olması nedeni ile ses kaydı alınamamıştır. Görüşme sonuçları aynı gün araştırmacı tarafından yazıya dökölmüştür ve veri kaybı olmadığı varsayılmıştır.

### **3.7 Araştırma Bulguları**

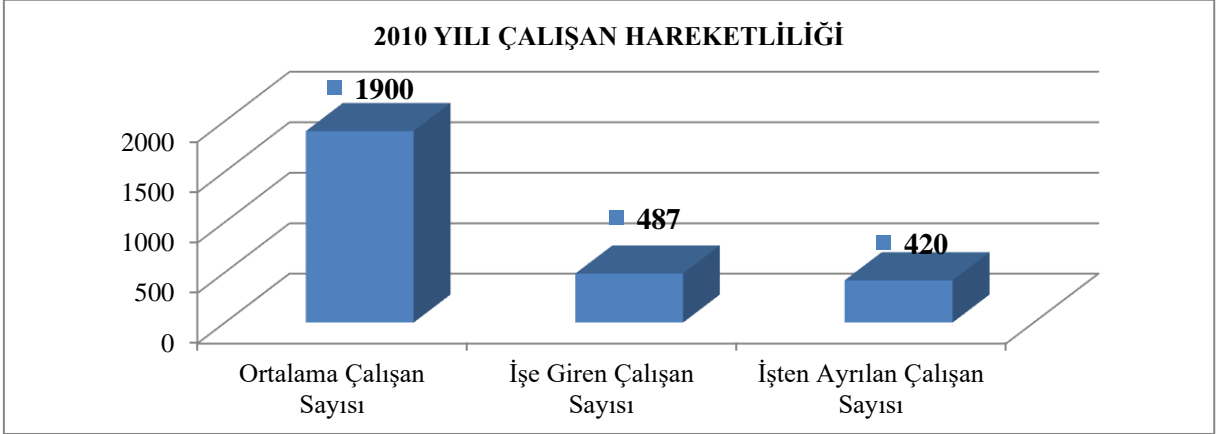
Araştırma bulgularında vaka araştırması yapılan sağlık kuruluşuna ait 2000 yılından 2017 yılı Temmuz ayına kadar olan süreçte yıllık çalışan hareketliliği, idari ve medikal çalışan hareketliliği karşılaştırması ve uygulanan hizmet içi eğitim sayıları sınıflandırılmıştır.

#### **3.7.1 2010 – 2017 Yılları Arası Çalışan Hareketliliği**

Aşağıda, araştırma yapılan kuruluşa ait 2010 – 2017 yılları arasındaki çalışan hareketliliği yıllar bazında, ortalama çalışan sayısı, işe giren çalışan sayısı, işten ayrılan çalışan sayısı, yıllık devir oranı ve aylık ortalama devir oranı karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

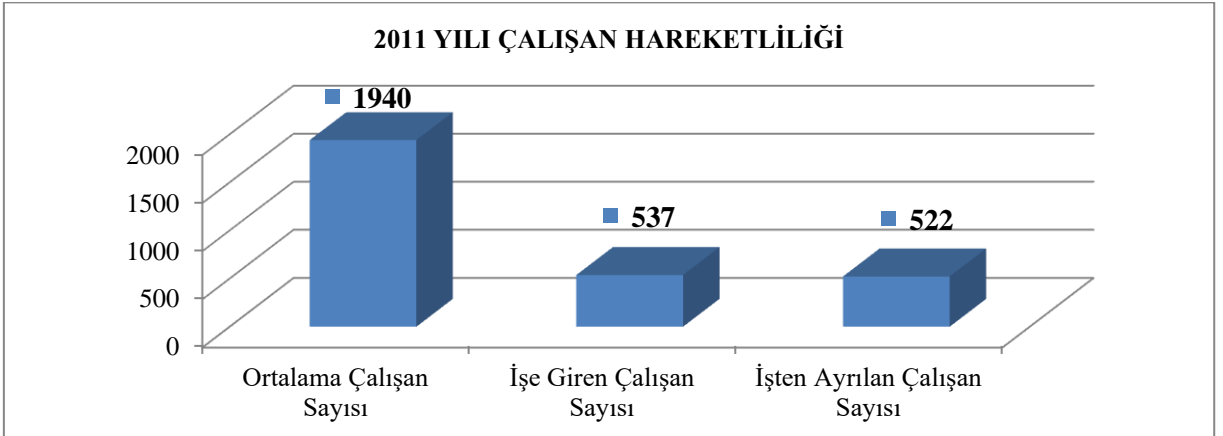


**Tablo 3. 2010 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği**



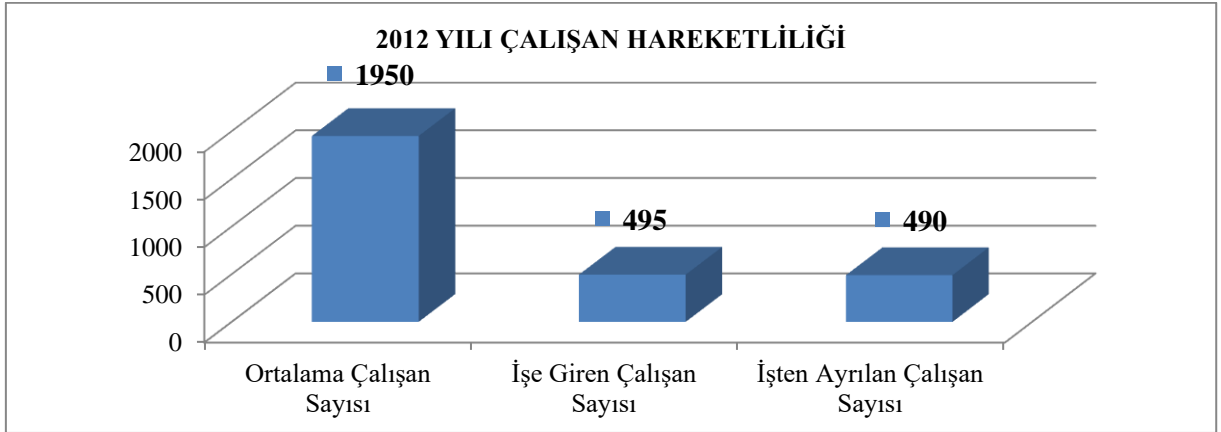
Tablo 3'te de görülebileceği gibi 2010 yılında 1900 çalışanı bulunan sağlık kuruluşunda yıl içerisinde 420 çalışan işten ayrılırken 487 yeni çalışan işe alınmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2010 dönemi için işgücü devir oranı %22 iken aylık ortalama işgücü devir oranı %1,8'dir.

**Tablo 4. 2011 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği**



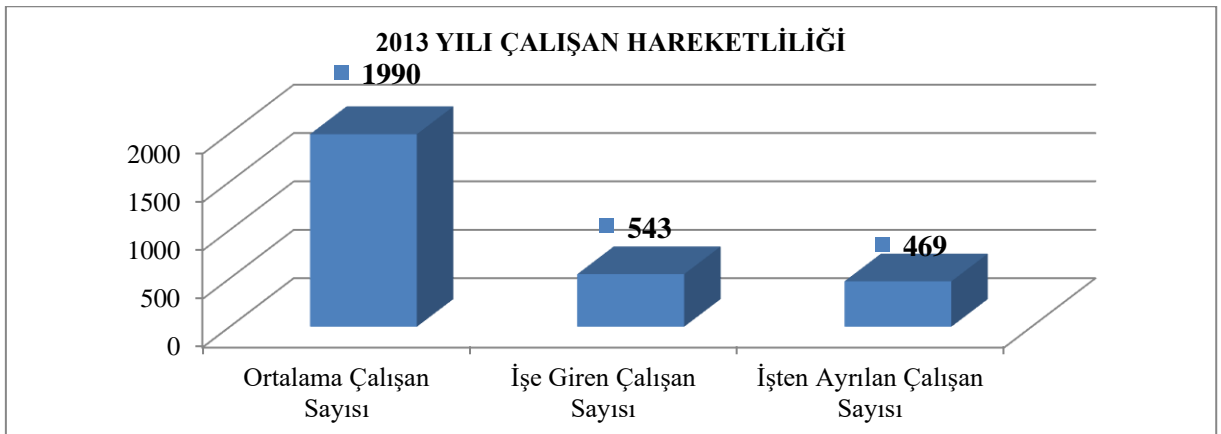
Tablo 4'te de görülebileceği gibi 2011 yılında 1940 çalışanı bulunan sağlık kuruluşunda yıl içerisinde 522 çalışan işten ayrılırken 537 yeni çalışan işe alınmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2011 dönemi için işgücü devir oranı %27 iken aylık ortalama işgücü devir oranı %2,2'dir.

**Tablo 5. 2012 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği**



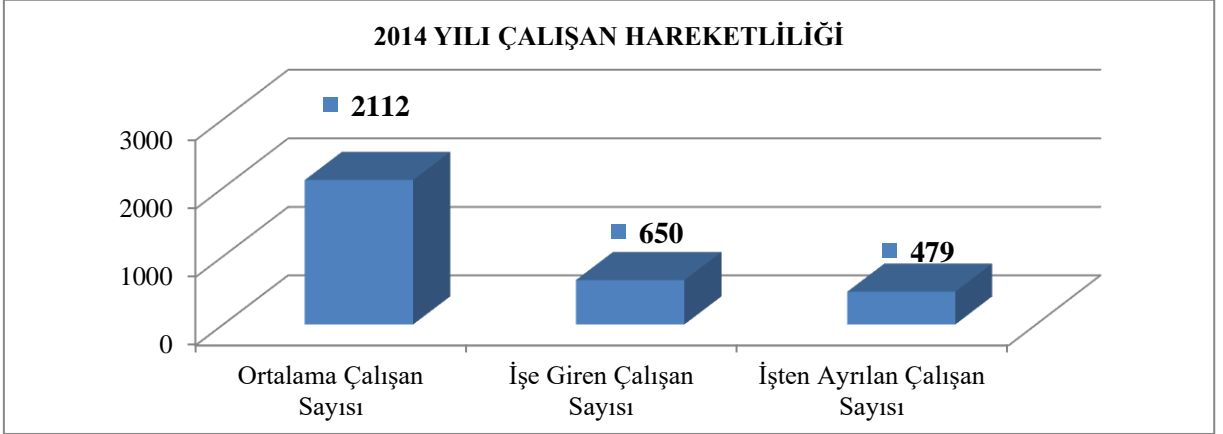
Tablo 5’te de görülebileceği gibi 2012 yılında 1950 çalışanı bulunan sağlık kuruluşunda yıl içerisinde 490 çalışan işten ayrılırken 495 yeni çalışan işe alınmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2012 dönemi için işgücü devir oranı %25 iken aylık ortalama işgücü devir oranı %2,1’dir.

**Tablo 6. 2013 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği**



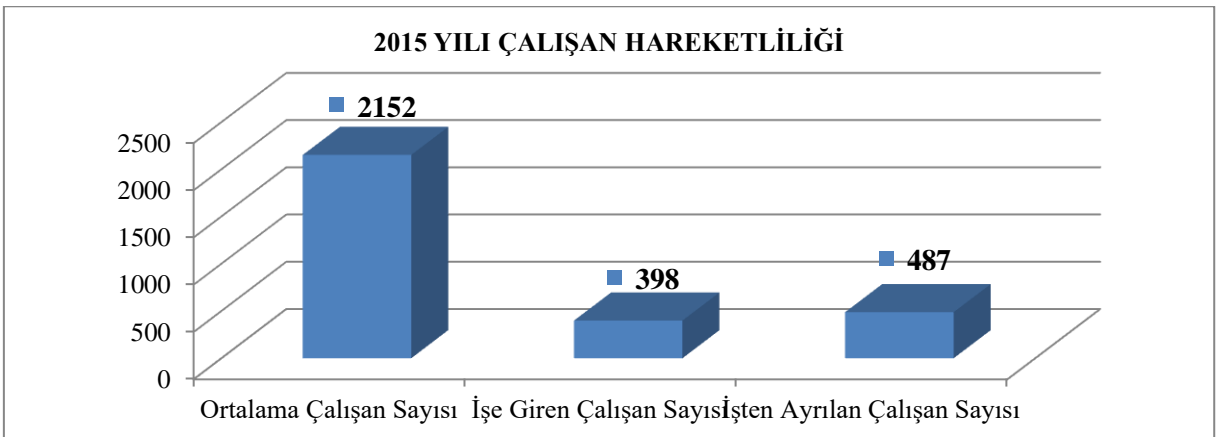
Tablo 6’da da görülebileceği gibi 2013 yılında 1990 çalışanı bulunan sağlık kuruluşunda yıl içerisinde 469 çalışan işten ayrılırken 543 yeni çalışan işe alınmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2013 dönemi için işgücü devir oranı %24 iken aylık ortalama işgücü devir oranı %2,0’dir.

**Tablo 7. 2014 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği**



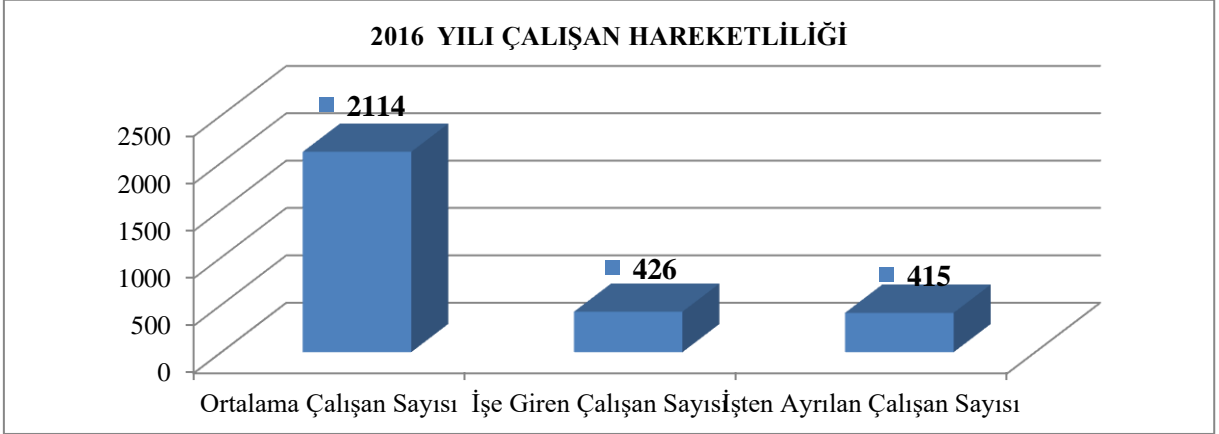
Tablo 7’de de görülebileceği gibi 2014 yılında 2112 çalışanı bulunan sağlık kuruluşunda yıl içerisinde 479 çalışan işten ayrılırken 650 yeni çalışan işe alınmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2014 dönemi için işgücü devir oranı %23 iken aylık ortalama işgücü devir oranı %1,9’dur.

**Tablo 8. 2015 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği**



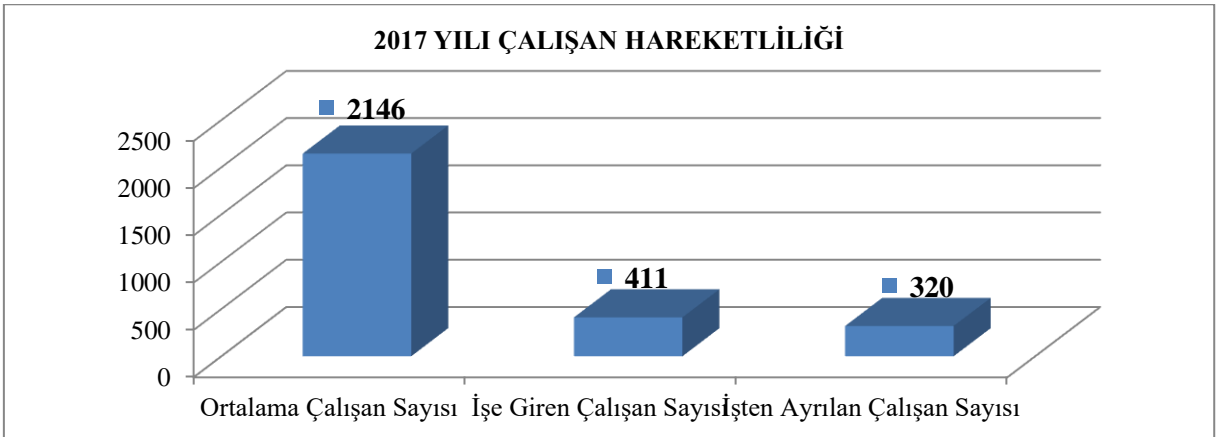
Tablo 8’de de görülebileceği gibi 2015 yılında 2152 çalışanı bulunan sağlık kuruluşunda yıl içerisinde 487 çalışan işten ayrılırken 398 yeni çalışan işe alınmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2015 dönemi için işgücü devir oranı %23 iken aylık ortalama işgücü devir oranı %1,9’dur.

**Tablo 9. 2016 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği**



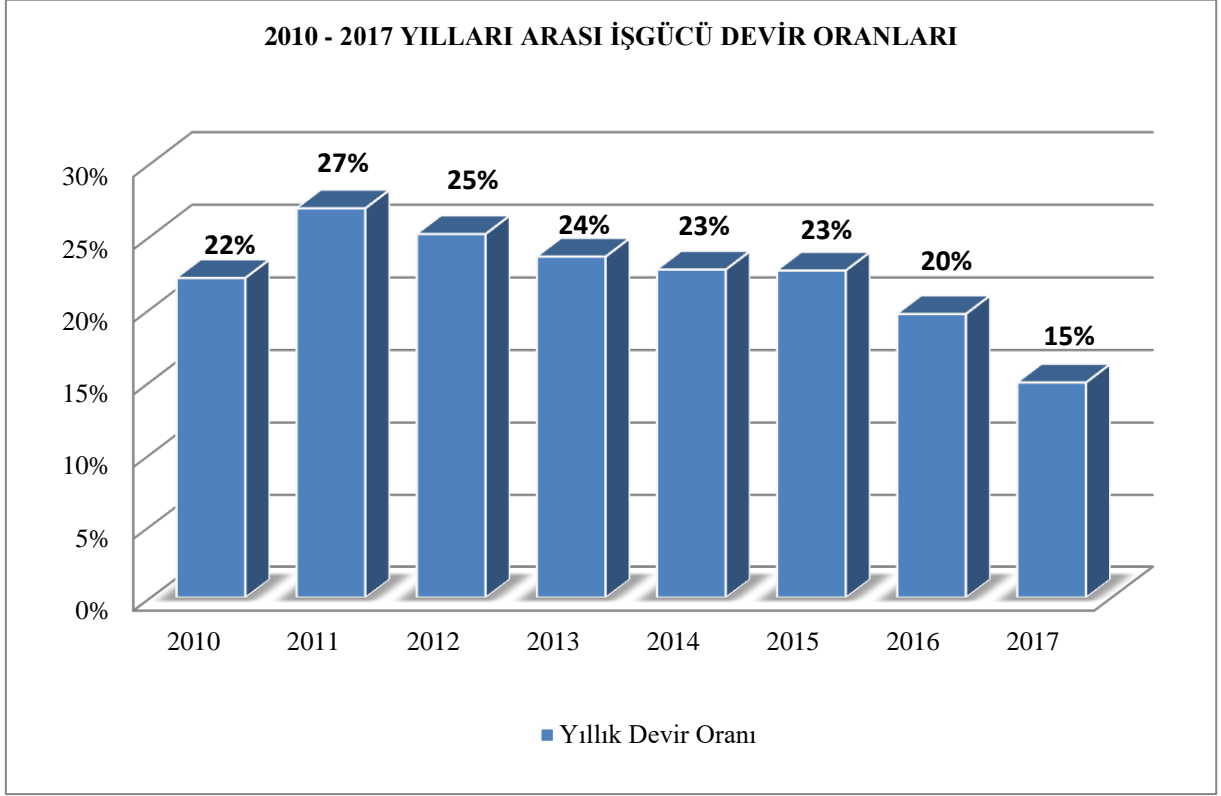
Tablo 9’da da görülebileceği gibi 2016 yılında 2114 çalışanı bulunan sağlık kuruluşunda yıl içerisinde 415 çalışan işten ayrılırken 426 yeni çalışan işe alınmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2016 dönemi için işgücü devir oranı %20 iken aylık ortalama işgücü devir oranı %1,6’dır.

**Tablo 10. 2017 Yılına Ait Çalışan Hareketliliği**



Tablo 10’da da görülebileceği gibi 2017 yılında 2146 çalışanı bulunan sağlık kuruluşunda yıl içerisinde 320 çalışan işten ayrılırken 411 yeni çalışan işe alınmıştır. Dolayısıyla Ocak – Temmuz 2017 dönemi için işgücü devir oranı %15 iken aylık ortalama işgücü devir oranı %1,2’dir.

**Tablo 11. 2010 - 2017 Yılları Arası İşgücü Devir Oranları Karşılaştırması**

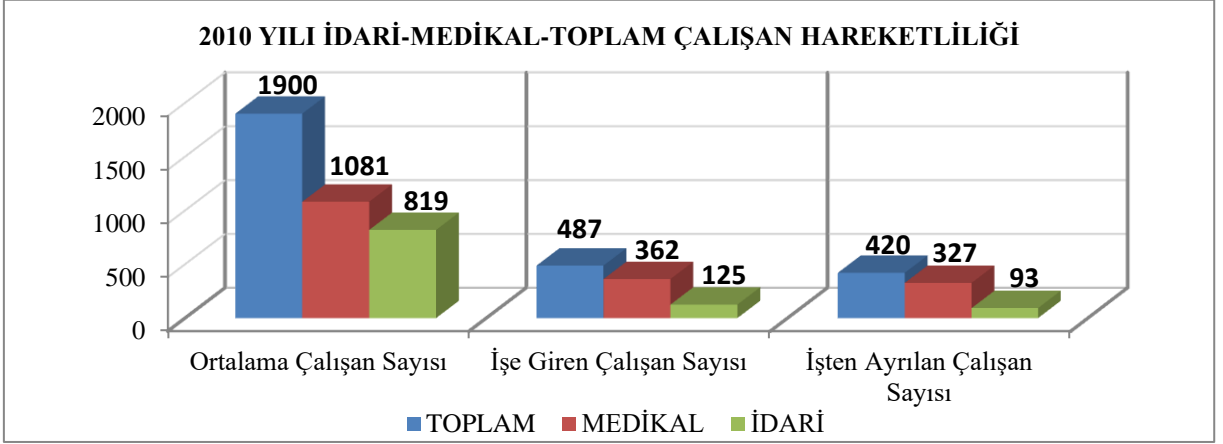


Tablo 11’de de görülebileceği gibi sağlık kuruluşunun yıllık işgücü devir oranı 2010–2017 yılları arasında sırasıyla %22, %27, %25, %24, %23, %23, %20 ve %15 olarak gözlemlenmiştir.

### **3.7.2 2010 – 2017 Yılları Arası Toplam - Medikal – İdari Çalışan Sayısı Hareketliliği**

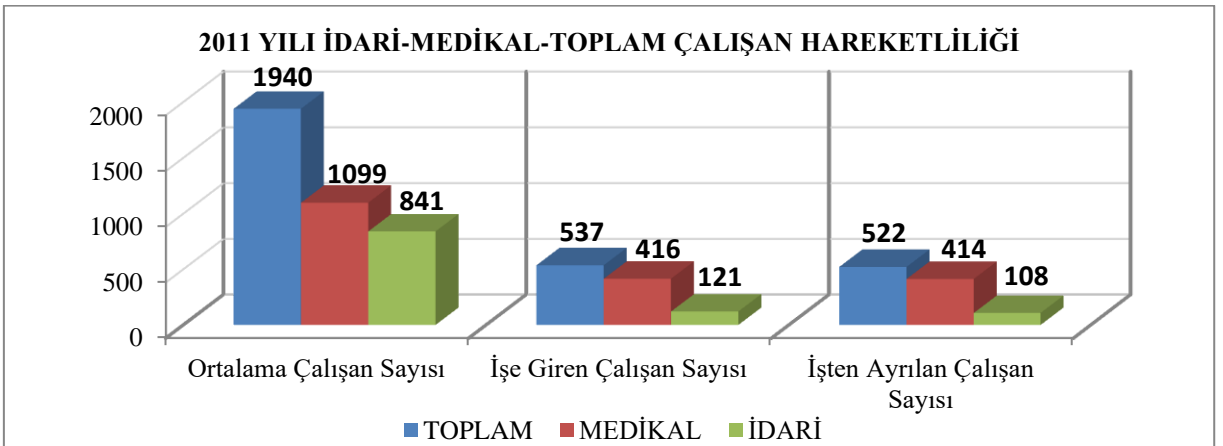
Aşağıda ilgili kuruluşa ait 2010 – 2017 yılları arası çalışan hareketliliği yıllara göre toplam, medikal ve idari çalışan bazında karşılaştırmalı olarak sınıflandırılmıştır.

**Tablo 12. 2010 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği**



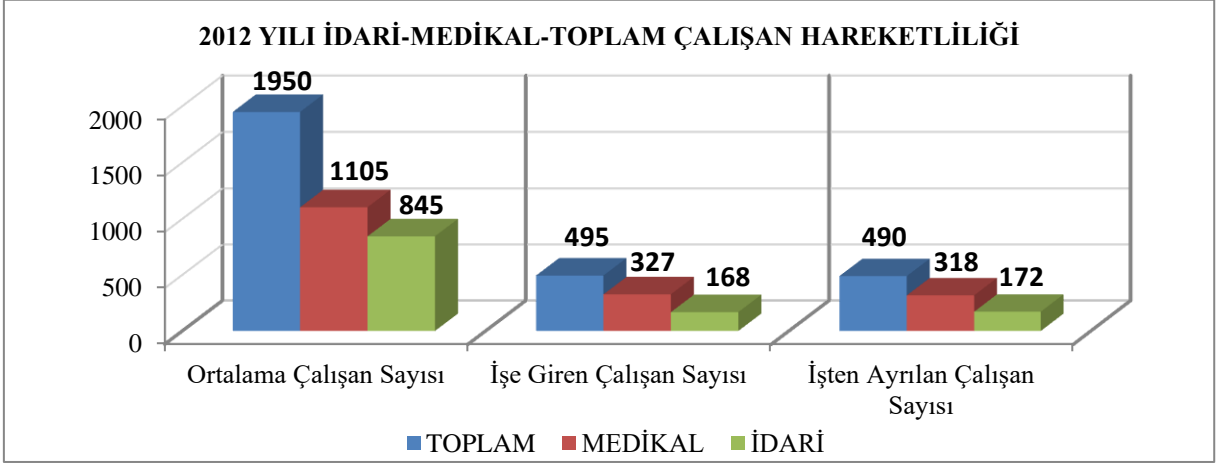
Tablo 12’de de görülebileceği gibi 2010 yılında ilgili kuruluşun 1081’i medikal, 819’u idari olmak üzere toplam 1900 çalışmanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 327’si medikal, 93’ü idari olmak üzere toplam 420 çalışan işten ayrılmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2010 döneminde toplam çalışan için işgücü devir oranı % 22 iken bu oran medikal çalışanlar için % 30, idari çalışanlar için % 11’dir.

**Tablo 13. 2011 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği**



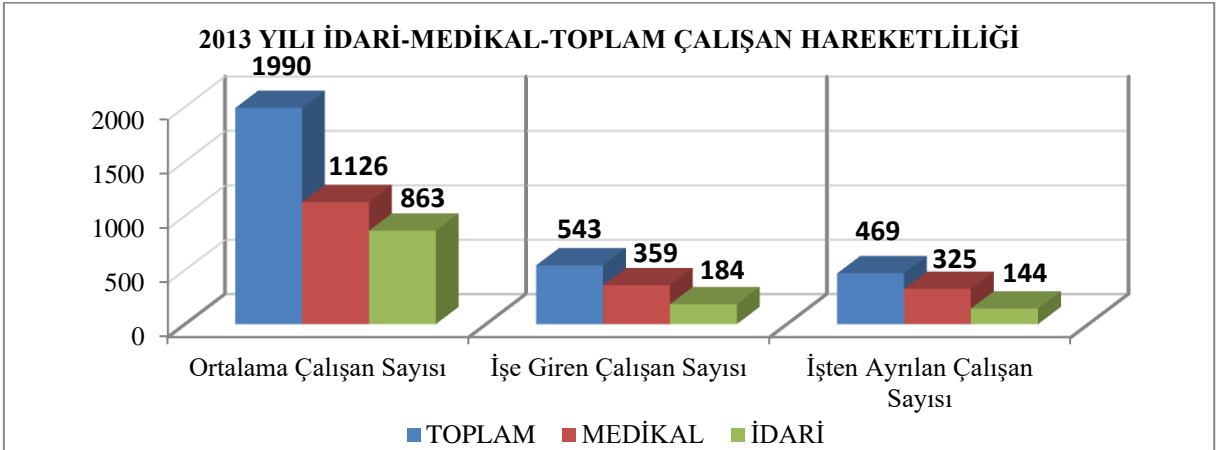
Tablo 13’te de görülebileceği gibi 2011 yılında ilgili kuruluşun 1099’u medikal, 841’i idari olmak üzere toplam 1940 çalışmanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 414’ü medikal, 108’i idari olmak üzere toplam 522 çalışan işten ayrılmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2011 döneminde toplam çalışan için işgücü devir oranı % 27 iken bu oran medikal çalışanlar için % 38, idari çalışanlar için % 13’dür.

**Tablo 14. 2012 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği**



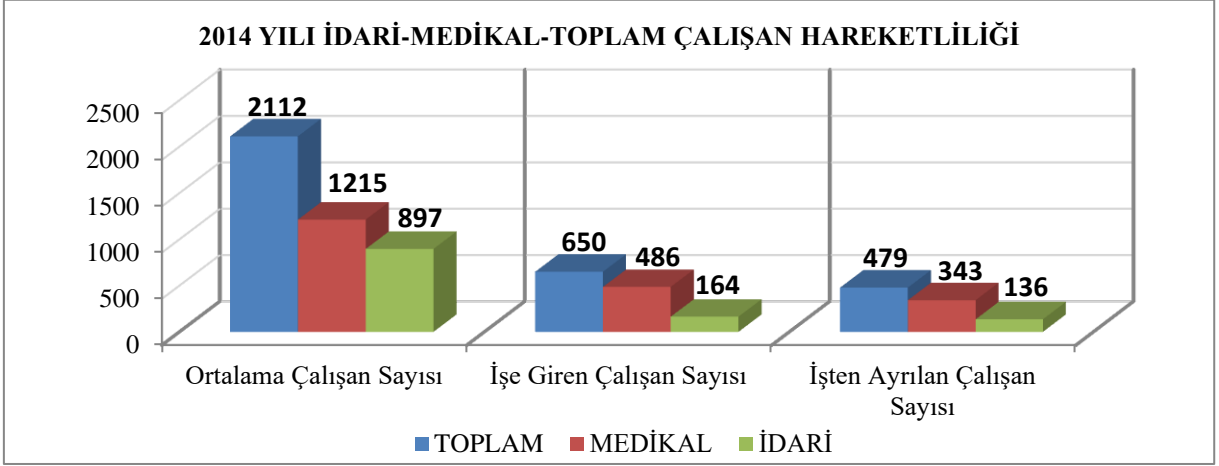
Tablo 14'te de görülebileceği gibi 2012 yılında ilgili kuruluşun 1105'i medikal 845'i idari olmak üzere toplam 1950 çalışanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 318'i medikal, 172'si idari olmak üzere toplam 490 çalışan işten ayrılmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2012 döneminde toplam çalışan için işgücü devir oranı % 25 iken bu oran medikal çalışanlar için % 29, idari çalışanlar için % 20'dir.

**Tablo 15. 2013 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği**



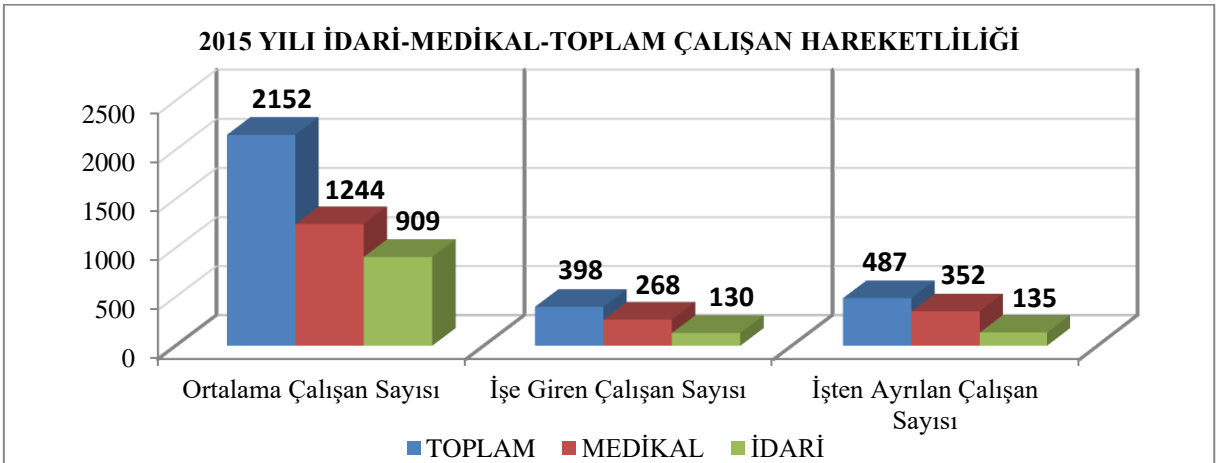
Tablo 15'te de görülebileceği gibi 2013 yılında ilgili kuruluşun 1126'sı medikal 863'ü idari olmak üzere toplam 1990 çalışanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 325'i medikal, 144'ü idari olmak üzere toplam 469 çalışan işten ayrılmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2013 döneminde toplam çalışan için işgücü devir oranı % 24 iken bu oran medikal çalışanlar için % 29, idari çalışanlar için % 17'dir.

**Tablo 16. 2014 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği**



Tablo 16’da da görülebileceği gibi 2014 yılında ilgili kuruluşun 1215’i medikal 897’si idari olmak üzere toplam 2112 çalışanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 343’ü medikal, 136’sı idari olmak üzere toplam 479 çalışan işten ayrılmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2014 döneminde toplam çalışan için işgücü devir oranı % 23 iken bu oran medikal çalışanlar için % 28, idari çalışanlar için % 15’dir.

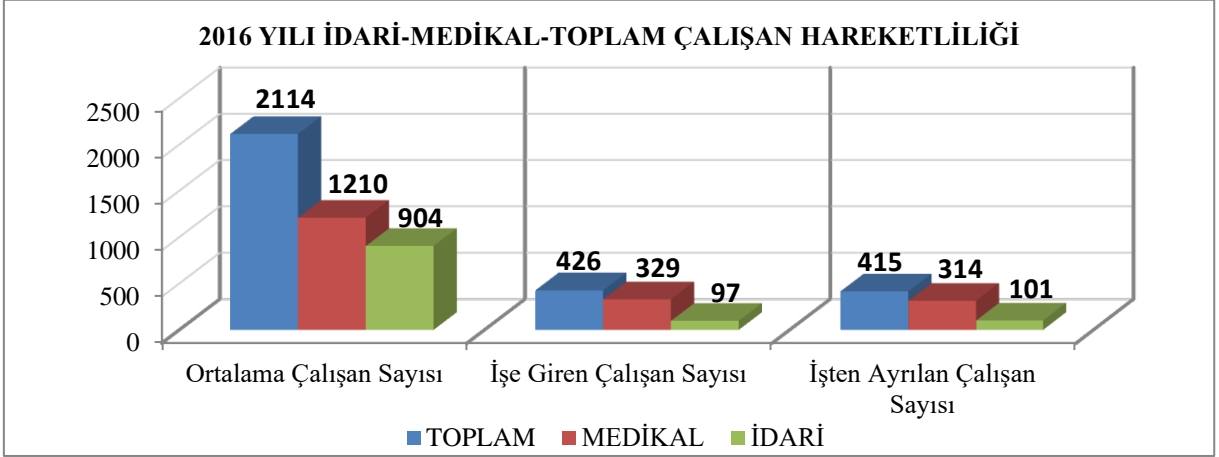
**Tablo 17. 2015 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği**



Tablo 17’te de görülebileceği gibi 2015 yılında ilgili kuruluşun 1244’ü medikal 909’u idari olmak üzere toplam 2152 çalışanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 352’si medikal, 135’i idari olmak üzere toplam 487 çalışan işten ayrılmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2015 döneminde toplam çalışan için işgücü devir oranı % 23 iken bu oran medikal çalışanlar için % 28, idari çalışanlar için % 15’dir.

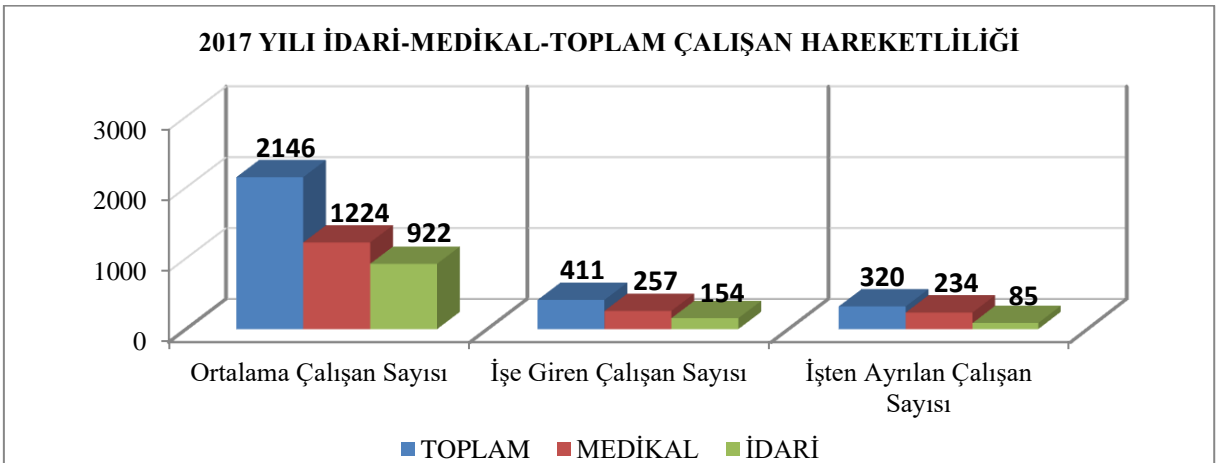


**Tablo 18. 2016 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği**



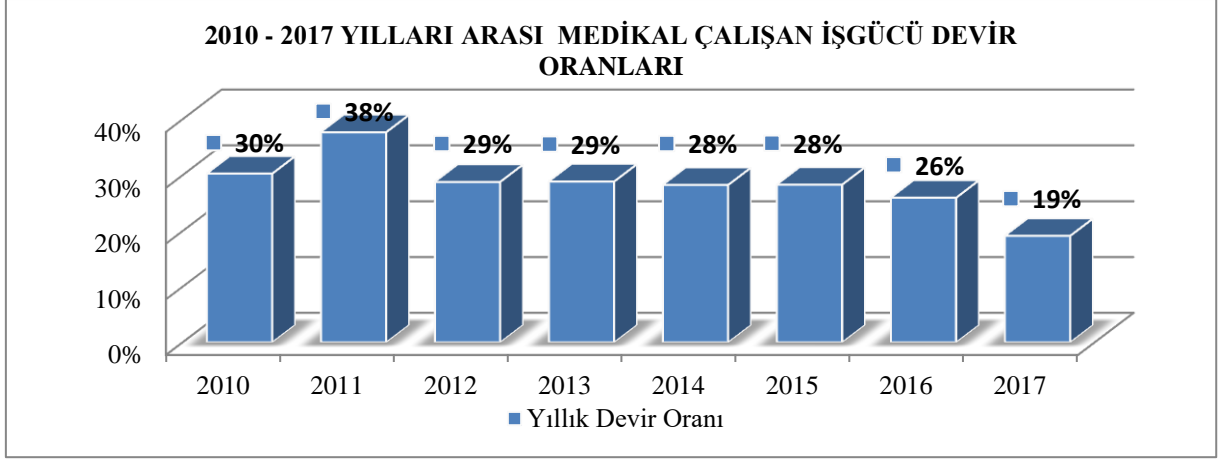
Tablo 18’te de görülebileceği gibi 2016 yılında ilgili kuruluşun 1210’u medikal 904’ü idari olmak üzere toplam 2114 çalışmanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 314’ü medikal, 101’i idari olmak üzere toplam 415 çalışan işten ayrılmıştır. Dolayısıyla Ocak – Aralık 2016 döneminde toplam çalışan için işgücü devir oranı % 20 iken bu oran medikal çalışanlar için % 26, idari çalışanlar için % 11’dir.

**Tablo 19. 2017 Yılına Ait Medikal – İdari ve Toplam Çalışan Hareketliliği**



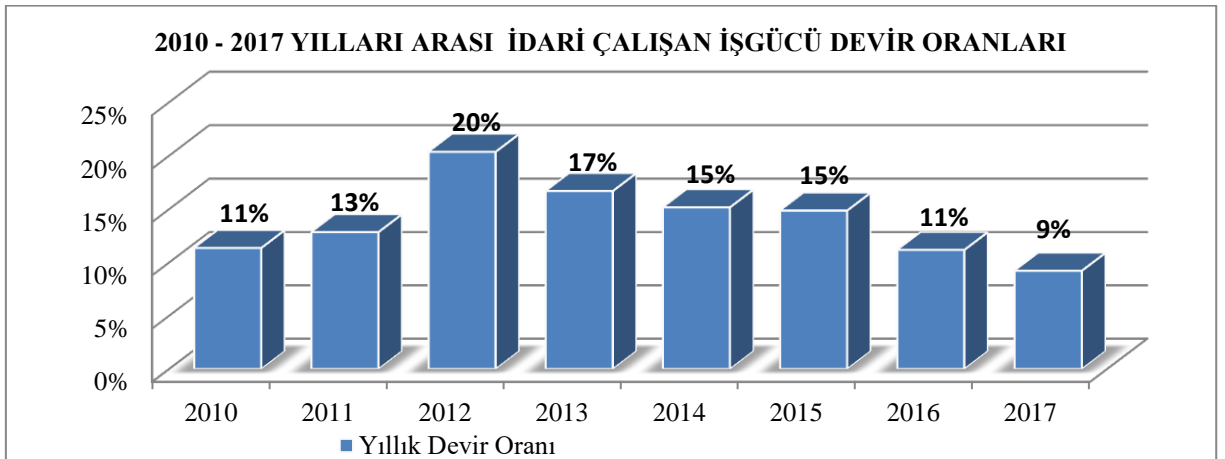
Tablo 19’da da görülebileceği gibi 2017 yılında ilgili kuruluşun 1224’ü medikal 922’si idari olmak üzere toplam 2146 çalışmanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 234’ü medikal, 85’i idari olmak üzere toplam 320 çalışan işten ayrılmıştır. Dolayısıyla Ocak – Temmuz 2017 döneminde toplam çalışan için işgücü devir oranı % 15 iken bu oran medikal çalışanlar için % 19, idari çalışanlar için % 9’dur.

**Tablo 20. 2010 - 2017 Yılları Arası Medikal Çalışan İşgücü Devir Oranları Karşılaştırması**



Tablo 20’de de görülebileceği gibi sağlık kuruluşunun medikal çalışan yıllık işgücü devir oranı 2010 – 2017 yılları arasında sırasıyla %30, %38, %29, %29, %28, %28, %26 ve %19 olarak gözlemlenmiştir.

**Tablo 21. 2010 - 2017 Yılları Arası İdari Çalışan İşgücü Devir Oranları Karşılaştırması**

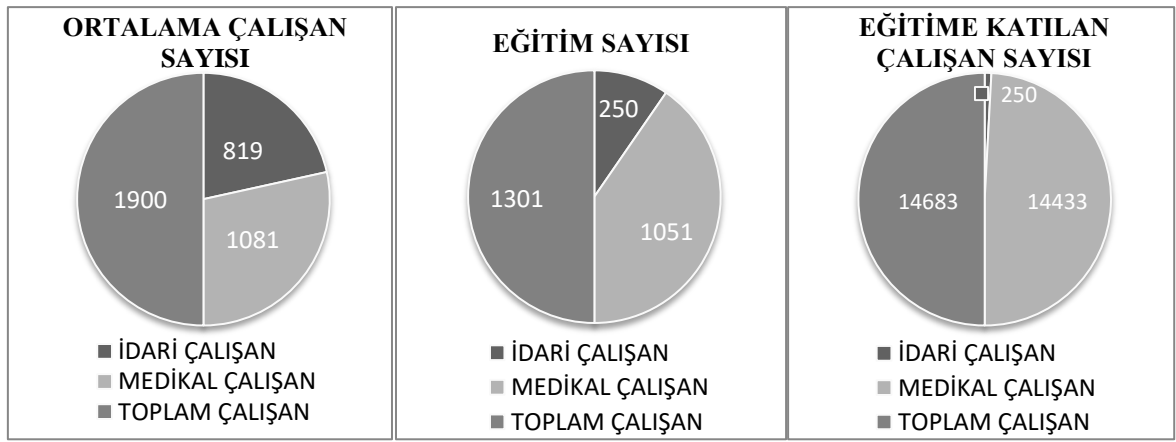


Tablo 21’de de görülebileceği gibi sağlık kuruluşunun idari çalışan yıllık işgücü devir oranı 2010 – 2017 yılları arasında sırasıyla %11, %13, %20, %17, %15, %15, %11 ve %9 olarak gözlemlenmiştir. Aylık ortalama işgücü devir oranı ise 2010 yılında %0,9 iken 2017 yılında %0,8’dir.

### 3.7.3 2010 – 2017 Yılları Arası Hizmet İçi Eğitim Sayıları

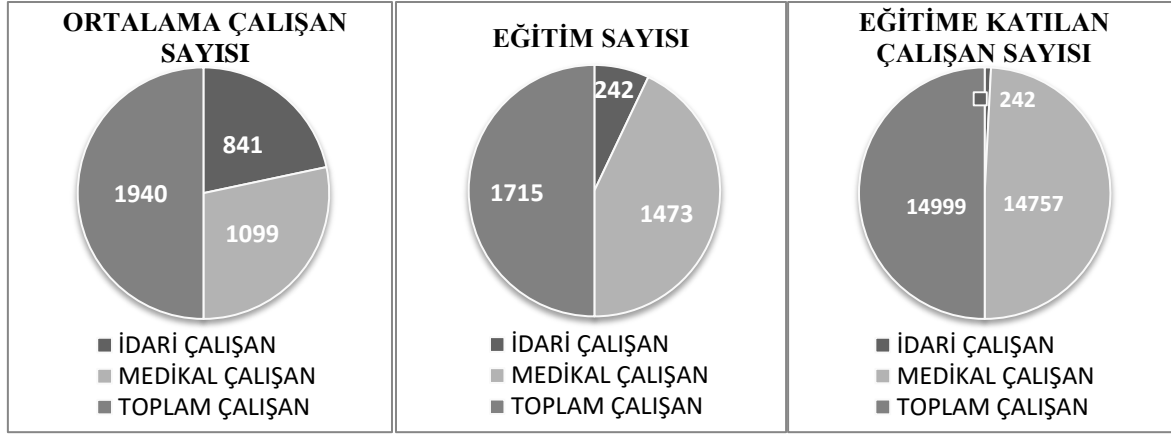
İlgili kuruluş tarafından 2010 – 2017 yılları arasında uygulanan hizmet içi eğitim sayıları ve eğitime katılan çalışan sayıları, yıllık olarak ve idari - medikal çalışan bazında sınıflandırılmıştır.

**Tablo 22. 2010 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması**



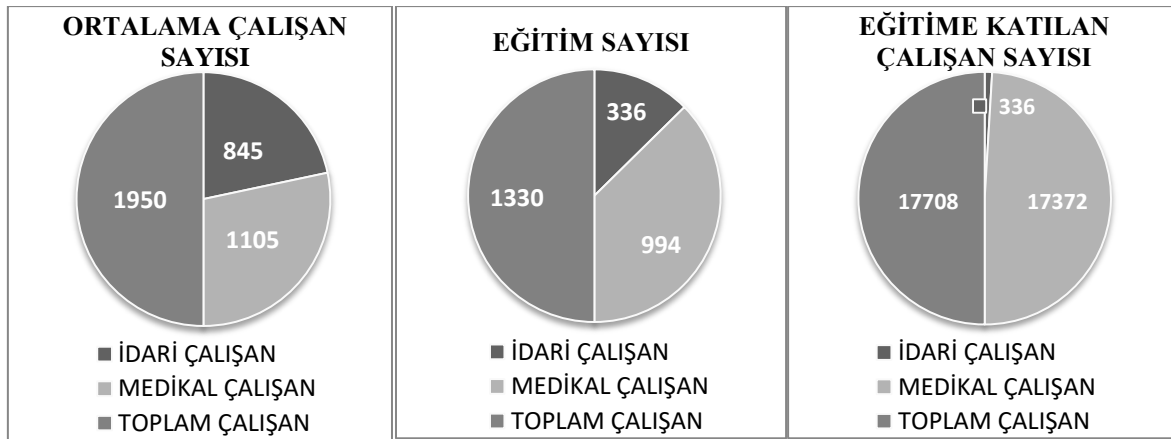
Tablo 22’de de görülebileceği gibi 2010 yılında ilgili sağlık kuruluşunun 819’u idari, 1081’i medikal olmak üzere toplam 1900 çalışanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 250’si idari çalışanlara, 1051’i medikal çalışanlara yönelik olmak üzere toplam 1301 hizmet içi eğitim gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitim faaliyetlerine 250’si idari, 14433’ü medikal olmak üzere toplam 14683 çalışan katılmıştır.

**Tablo 23. 2011 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması**



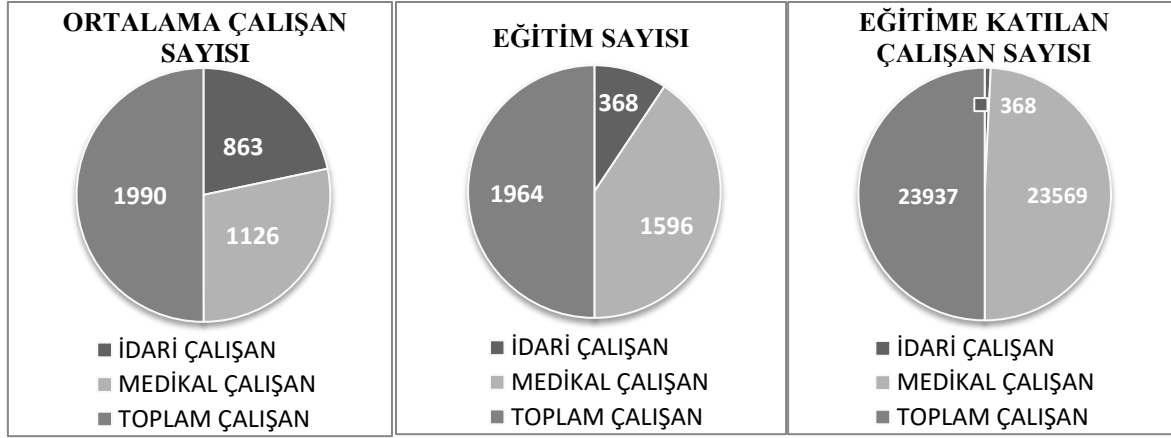
Tablo 23’de de görülebileceği gibi 2011 yılında ilgili sağlık kuruluşunun 841’i idari, 1099’u medikal olmak üzere toplam 1940 çalışanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 242’si idari çalışanlara, 1473’ü medikal çalışanlara yönelik olmak üzere toplam 1715 hizmet içi eğitim gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitim faaliyetlerine 242’si idari, 14757’si medikal olmak üzere toplam 14999 çalışan katılmıştır.

**Tablo 24. 2012 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması**



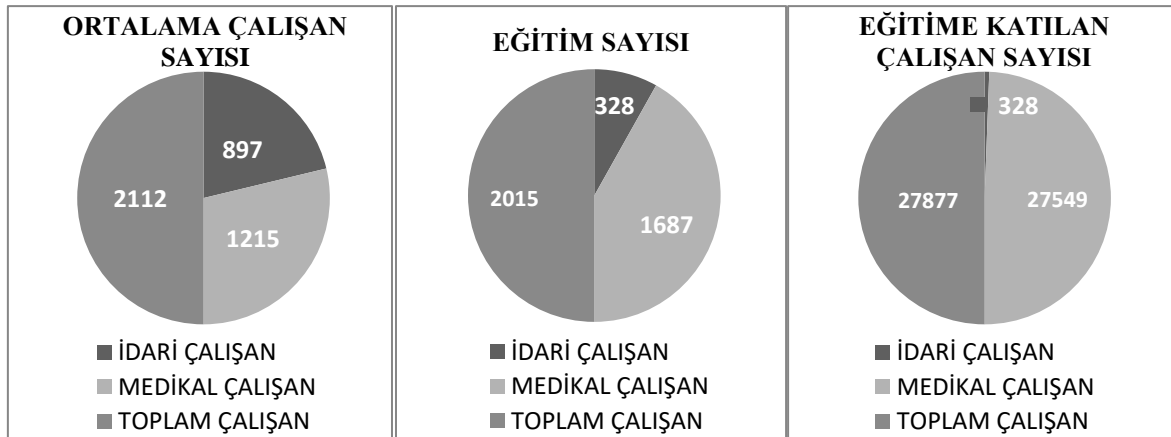
Tablo 24’te de görülebileceği gibi 2012 yılında ilgili sağlık kuruluşunun 845’i idari, 1105’i medikal olmak üzere toplam 1950 çalışanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 336’sı idari çalışanlara, 994’ü medikal çalışanlara yönelik olmak üzere toplam 1330 hizmet içi eğitim gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitim faaliyetlerine 336’sı idari, 17372’si medikal olmak üzere toplam 17708 çalışan katılmıştır.

**Tablo 25. 2013 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması**



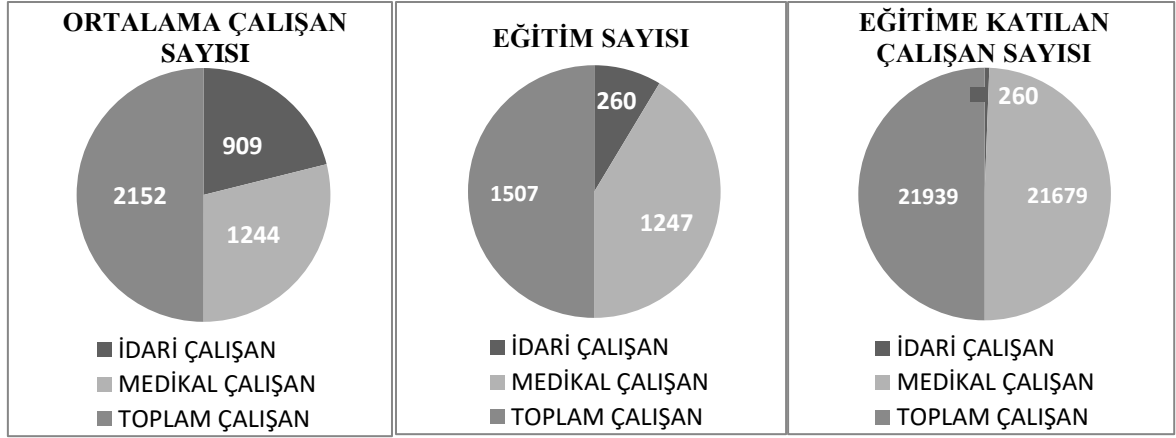
Tablo 25'te de görülebileceği gibi 2013 yılında ilgili sağlık kuruluşunun 863'ü idari, 1126'sı medikal olmak üzere toplam 1990 çalışanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 368'i idari çalışanlara, 1596'sı medikal çalışanlara yönelik olmak üzere toplam 1964 hizmet içi eğitim gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitim faaliyetlerine 368'i idari, 23569'u medikal olmak üzere toplam 23937 çalışan katılmıştır.

**Tablo 26. 2014 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması**



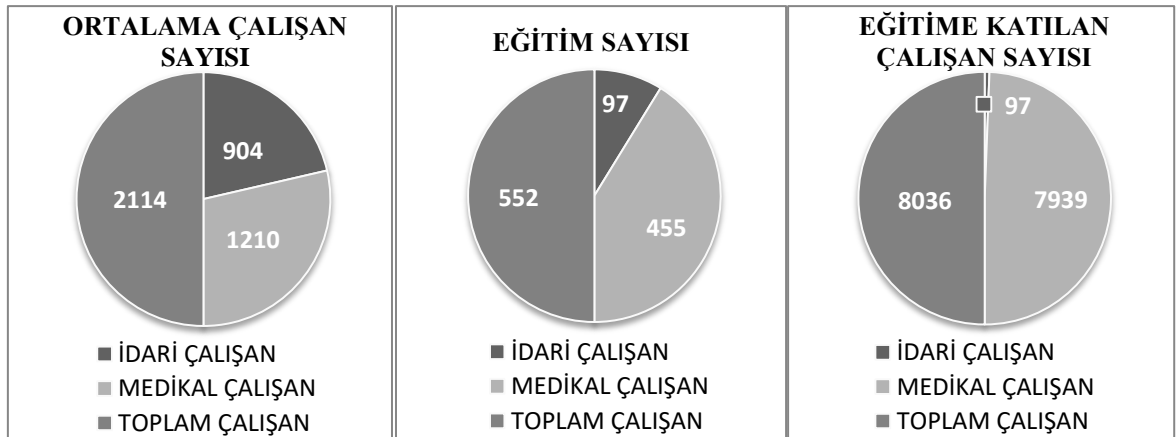
Tablo 26'da da görülebileceği gibi 2014 yılında ilgili sağlık kuruluşunun 897'si idari, 1215'i medikal olmak üzere toplam 2112 çalışanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 328'i idari çalışanlara, 1687'si medikal çalışanlara yönelik olmak üzere toplam 2015 hizmet içi eğitim gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitim faaliyetlerine 328'i idari, 27549'u medikal olmak üzere toplam 27877 çalışan katılmıştır.

**Tablo 27. 2015 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması**



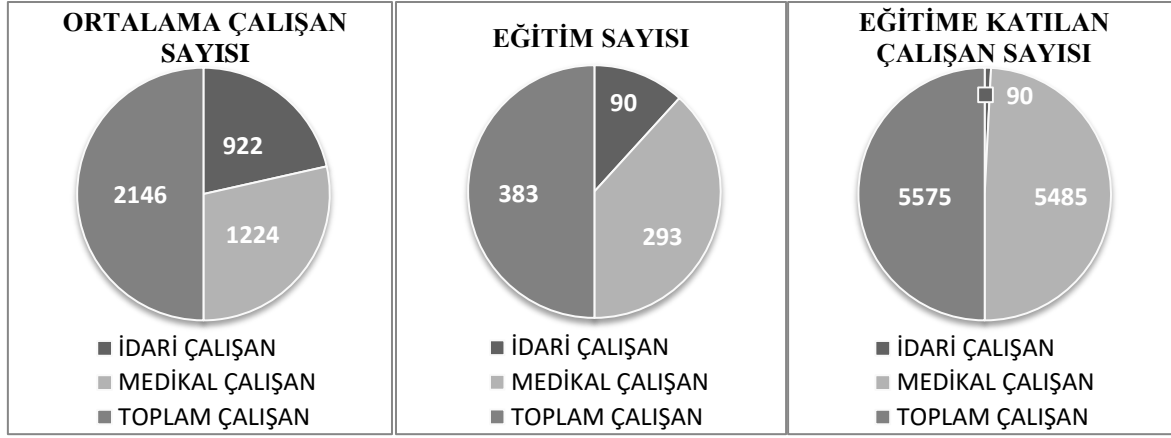
Tablo 27’de de görülebileceği gibi 2015 yılında ilgili sağlık kuruluşunun 909’u idari, 1244’ü medikal olmak üzere toplam 2152 çalışanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 260’ı idari çalışanlara, 1247’si medikal çalışanlara yönelik olmak üzere toplam 1507 hizmet içi eğitim gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitim faaliyetlerine 260’ı idari, 21679’u medikal olmak üzere toplam 21939 çalışan katılmıştır.

**Tablo 28. 2016 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması**



Tablo 28’de de görülebileceği gibi 2016 yılında ilgili sağlık kuruluşunun 904’ü idari, 1210’u medikal olmak üzere toplam 2114 çalışanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 97’si idari çalışanlara, 455’i medikal çalışanlara yönelik olmak üzere toplam 552 hizmet içi eğitim gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitim faaliyetlerine 97’si idari, 7939’u medikal olmak üzere toplam 8036 çalışan katılmıştır.

**Tablo 29. 2017 Yılı İdari – Medikal - Toplam Çalışan Sayıları, Eğitim Sayıları ve Eğitime Katılan Çalışan Sayıları Karşılaştırması**



Tablo 29’da da görülebileceği gibi 2017 yılında ilgili sağlık kuruluşunun 922’si idari, 1224’ü medikal olmak üzere toplam 2146 çalışanı bulunmaktadır. Yine aynı yıl içerisinde 90’ı idari çalışanlara, 293’ü medikal çalışanlara yönelik olmak üzere toplam 383 hizmet içi eğitim gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitim faaliyetlerine 90’ı idari, 5485’i medikal olmak üzere toplam 5575 çalışan katılmıştır.

#### **3.7.4 2010 – 2017 Yılları Arası İşgücü Devir Oranları**

Vaka çalışmasına konu olan sağlık kuruluşundan alınan 2010-2017 yılları arası idari ve medikal çalışanlara ait ortalama çalışan sayısı ve işten ayrılan çalışan sayıları kullanılarak ayrılma yöntemi ile her bir yıl için yıllık işgücü devir oranı ve aylık ortalama iş gücü devir oranı hesaplanmıştır.

#### **2010 Yılı İdari – Medikal – Toplam Çalışanlara Ait Yıllık ve Aylık İşgücü Devir Oranları**

İlgili sağlık kuruluşunun verilerine göre 2010 yılında ortalama çalışan sayısı idari grup için 819, medikal grup için 1081 ve toplam 1900’dür. İşten ayrılan çalışan sayıları ise idari grup için 93, medikal grup için 327 ve toplam işten ayrılan sayısı ise 420’dir.

Buna göre;

$$\text{İdari Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{93}{819} \times 100 = \% 11 \text{ 'dir.}$$

$$\text{İdari Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{11}{12} = \% 0,9 \text{ 'dur.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{327}{1081} \times 100 = \% 30 \text{ 'dur.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{30}{12} = \% 2,5 \text{ 'dir.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{420}{1900} \times 100 = \% 22 \text{ 'dir.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{22}{12} = \% 1,8 \text{ 'dir.}$$

### **2011 Yılı İdari – Medikal – Toplam Çalışanlara Ait Yıllık ve Aylık İşgücü Devir Oranları**

İlgili sağlık kuruluşunun verilerine göre 2011 yılında ortalama çalışan sayısı idari grup için 841, medikal grup için 1099 ve toplam 1940'dır. İşten ayrılan çalışan sayıları ise idari grup için 108, medikal grup için 414 ve toplam işten ayrılan sayısı ise 522'dir.



Buna göre;

$$\text{İdari Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{108}{841} \times 100 = \% 13 \text{ 'dir.}$$

$$\text{İdari Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{11}{12} = \% 1,1 \text{ 'dir.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{414}{1099} \times 100 = \% 38 \text{ 'dir.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{38}{12} = \% 3,1 \text{ 'dir.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{522}{1940} \times 100 = \% 27 \text{ 'dir.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{27}{12} = \% 2,2 \text{ 'dir.}$$

### **2012 Yılı İdari – Medikal – Toplam Çalışanlara Ait Yıllık ve Aylık İşgücü Devir Oranları**

İlgili sağlık kuruluşunun verilerine göre 2012 yılında ortalama çalışan sayısı idari grup için 845, medikal grup için 1105 ve toplam 1950'dir. İşten ayrılan çalışan sayıları ise idari grup için 172, medikal grup için 318 ve toplam işten ayrılan sayısı ise 490'dır.

Buna göre;

$$\text{İdari Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{172}{845} \times 100 = \% 20 \text{ dir.}$$

$$\text{İdari Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{20}{12} = \% 1,7 \text{ dir.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{318}{1105} \times 100 = \% 29 \text{ dur.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{29}{12} = \% 2,4 \text{ dür.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{490}{1950} \times 100 = \% 25 \text{ dir.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{25}{12} = \% 2,1 \text{ dir.}$$

### **2013 Yılı İdari – Medikal – Toplam Çalışanlara Ait Yıllık ve Aylık İşgücü Devir Oranları**

İlgili sağlık kuruluşunun verilerine göre 2013 yılında ortalama çalışan sayısı idari grup için 863, medikal grup için 1126 ve toplam 1990'dır. İşten ayrılan çalışan sayıları ise idari grup için 144, medikal grup için 325 ve toplam işten ayrılan sayısı ise 469'dur.

Buna göre;

$$\text{İdari Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{144}{863} \times 100 = \% 17 \text{ dir.}$$

$$\text{İdari Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{17}{12} = \% 1,4 \text{ dür.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{325}{1126} \times 100 = \% 29 \text{ dur.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{29}{12} = \% 2,4 \text{ dür.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{469}{1990} \times 100 = \% 24 \text{ dür.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{24}{12} = \% 2,0 \text{ dir.}$$

### **2014 Yılı İdari – Medikal – Toplam Çalışanlara Ait Yıllık ve Aylık İşgücü Devir Oranları**

İlgili sağlık kuruluşunun verilerine göre 2014 yılında ortalama çalışan sayısı idari grup için 897, medikal grup için 1215 ve toplam 2112'dir. İşten ayrılan çalışan sayıları ise idari grup için 136, medikal grup için 343 ve toplam işten ayrılan sayısı ise 479'dur.

Buna göre;

$$\text{İdari Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{136}{897} \times 100 = \% \mathbf{15} \text{ dir.}$$

$$\text{İdari Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{15}{12} = \% \mathbf{1,3} \text{ dür.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{343}{1215} \times 100 = \% \mathbf{28} \text{ dir.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{28}{12} = \% \mathbf{2,4} \text{ dür.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{479}{2112} \times 100 = \% \mathbf{23} \text{ dür.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{24}{12} = \% \mathbf{1,9} \text{ dur.}$$

### **2015 Yılı İdari – Medikal – Toplam Çalışanlara Ait Yıllık ve Aylık İşgücü Devir Oranları**

İlgili sağlık kuruluşunun verilerine göre 2015 yılında ortalama çalışan sayısı idari grup için 909, medikal grup için 1244 ve toplam 2152'dir. İşten ayrılan çalışan sayıları ise idari grup için 135, medikal grup için 352 ve toplam işten ayrılan sayısı ise 487'dir.

Buna göre;

$$\text{İdari Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{135}{909} \times 100 = \% \mathbf{15} \text{ dir.}$$

$$\text{İdari Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{15}{12} = \% \mathbf{1,3} \text{ dür.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{352}{1244} \times 100 = \% \mathbf{28} \text{ dir.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{28}{12} = \% \mathbf{2,4} \text{ dür.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{487}{2152} \times 100 = \% \mathbf{23} \text{ dür.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{24}{12} = \% \mathbf{1,9} \text{ dur.}$$

### **2016 Yılı İdari – Medikal – Toplam Çalışanlara Ait Yıllık ve Aylık İşgücü Devir Oranları**

İlgili sağlık kuruluşunun verilerine göre 2016 yılında ortalama çalışan sayısı idari grup için 904, medikal grup için 1210 ve toplam 2114'dür. İşten ayrılan çalışan sayıları ise idari grup için 101, medikal grup için 314 ve toplam işten ayrılan sayısı ise 415'dir.

Buna göre;

$$\text{İdari Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{101}{904} \times 100 = \% \mathbf{11}'\text{dir.}$$

$$\text{İdari Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{11}{12} = \% \mathbf{0,9}'\text{dur.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{314}{1210} \times 100 = \% \mathbf{26}'\text{dir.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{26}{12} = \% \mathbf{2,2}'\text{dir.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{415}{2114} \times 100 = \% \mathbf{20}'\text{dir.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{24}{12} = \% \mathbf{1,6}'\text{dir.}$$

### **2017 Yılı İdari – Medikal – Toplam Çalışanlara Ait Yıllık ve Aylık İşgücü Devir Oranları**

İlgili sağlık kuruluşunun verilerine göre 2017 yılında ortalama çalışan sayısı idari grup için 922, medikal grup için 1224 ve toplam 2146'dır. İşten ayrılan çalışan sayıları ise idari grup için 85, medikal grup için 234 ve toplam işten ayrılan sayısı ise 320'dir.

Buna göre;

$$\text{İdari Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{85}{922} \times 100 = \% \mathbf{9} \text{’dur.}$$

$$\text{İdari Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{9}{12} = \% \mathbf{0,8} \text{’dir.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{234}{1224} \times 100 = \% \mathbf{19} \text{’dur.}$$

$$\text{Medikal Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{19}{12} = \% \mathbf{1,6} \text{’dir.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Yıllık İşgücü Devir Oranı} = \frac{411}{2146} \times 100 = \% \mathbf{15} \text{’dir.}$$

$$\text{Toplam Çalışan Aylık Ort. İşgücü Devir Oranı} = \frac{15}{12} = \% \mathbf{1,2} \text{’dir.}$$

## **3.8 Bulguların Değerlendirilmesi**

### **3.8.1 Veri Sonuçlarının Değerlendirmeleri**

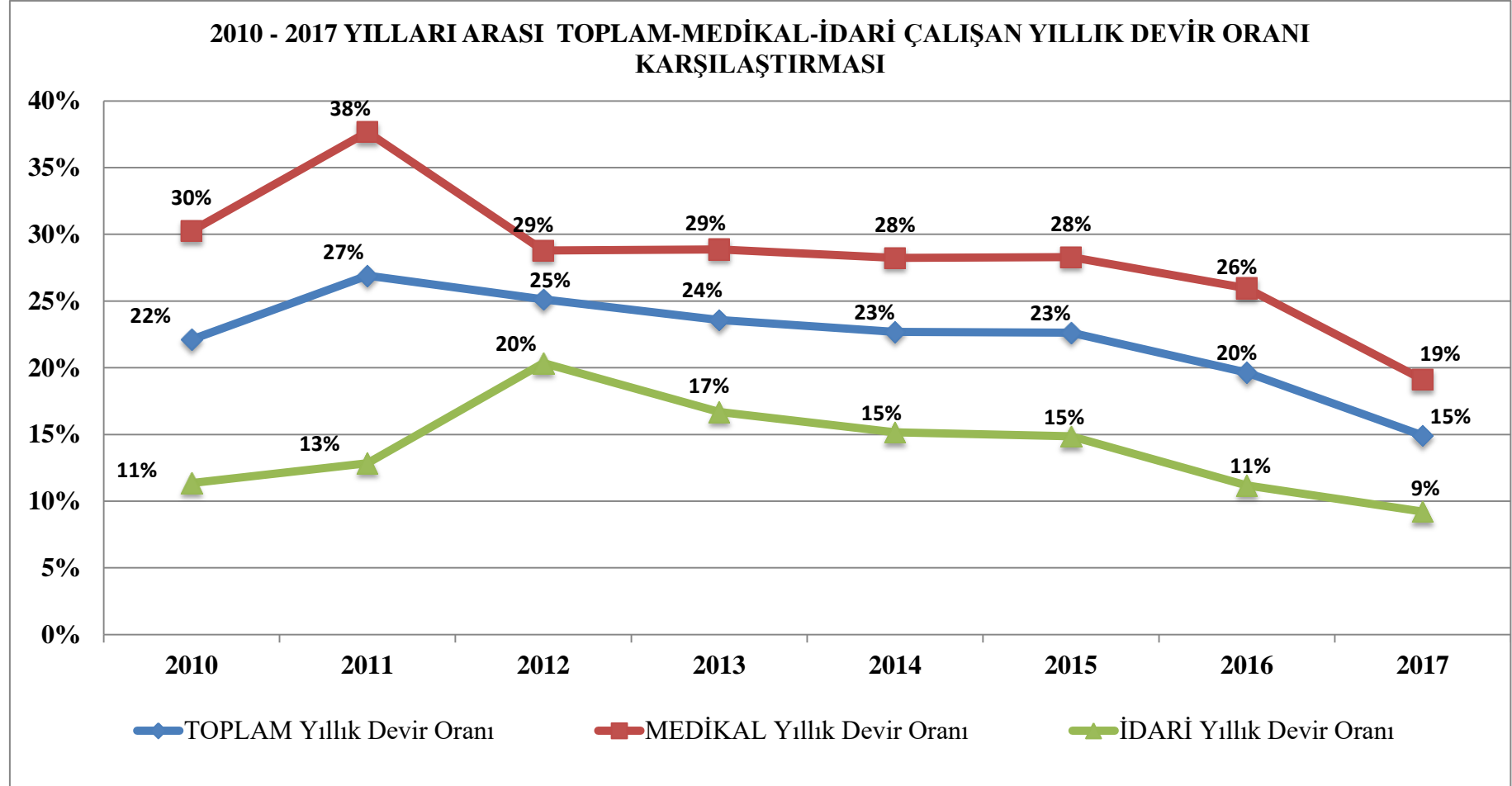
İlgili kuruluşun Personel M¼d¼rl¼ę¼'nden alınan çalışan hareketliliğine y¼nelik ortalama çalışan sayıları, işe giren çalışan sayıları ve işten ayrışan çalışan sayılarını içeren veriler B¼l¼m 3.7.1.'de yıllar bazında g¼sterilmiřtir. Yine aynı veriler B¼l¼m 3.7.2.'de İdari ve Medikal grupları kapsayacak şekilde karşılaştırmalı olarak g¼sterilmiřtir.

Söz konusu veriler kullanılarak B¼l¼m 3.7.4.'de yıllık iřg¼c¼ devir oranları ve aylık ortalama iřg¼c¼ devir oranları idari ve medikal gruplar için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen 2010-2017 yılları arası yıllık iřg¼c¼ devir oranları toplam, medikal ve idari çalışanlar için karşılaştırmalı olarak Tablo 30.'da g¼sterilmiřtir.



Tablo 30. 2010 – 2017 Yılları Arası Toplam – Medikal – İdari Çalışan Yıllık Devir Oranı Karşılaştırması



Tablo 30.'da görülebileceği gibi ilgili sağlık kuruluşuna ait yıllık işgücü devir oranı toplam çalışanlar için 2010 yılında % 22 iken 2011 yılında % 27'ye yükselmiştir. Söz konusu oran takip eden yıllarda düzenli olarak azalma göstermiş ve 2017 yılında % 15'e düşmüştür. İdari çalışanlar için yıllık işgücü devir oranı 2010 yılında % 11 iken 2011 ve 2012 yıllarında artarak % 20'ye yükselmiş, takip eden yıllarda ise düzenli olarak azalma göstermiş ve 2017 yılında % 9'a düşmüştür. Yine aynı şekilde medikal çalışanlar için yıllık işgücü devir oranı 2010 yılında % 30, 2011 yılında % 38 olarak hesaplanmış ve 2012 yılından itibaren azalma göstererek 2017 yılında % 19'a düşmüştür.

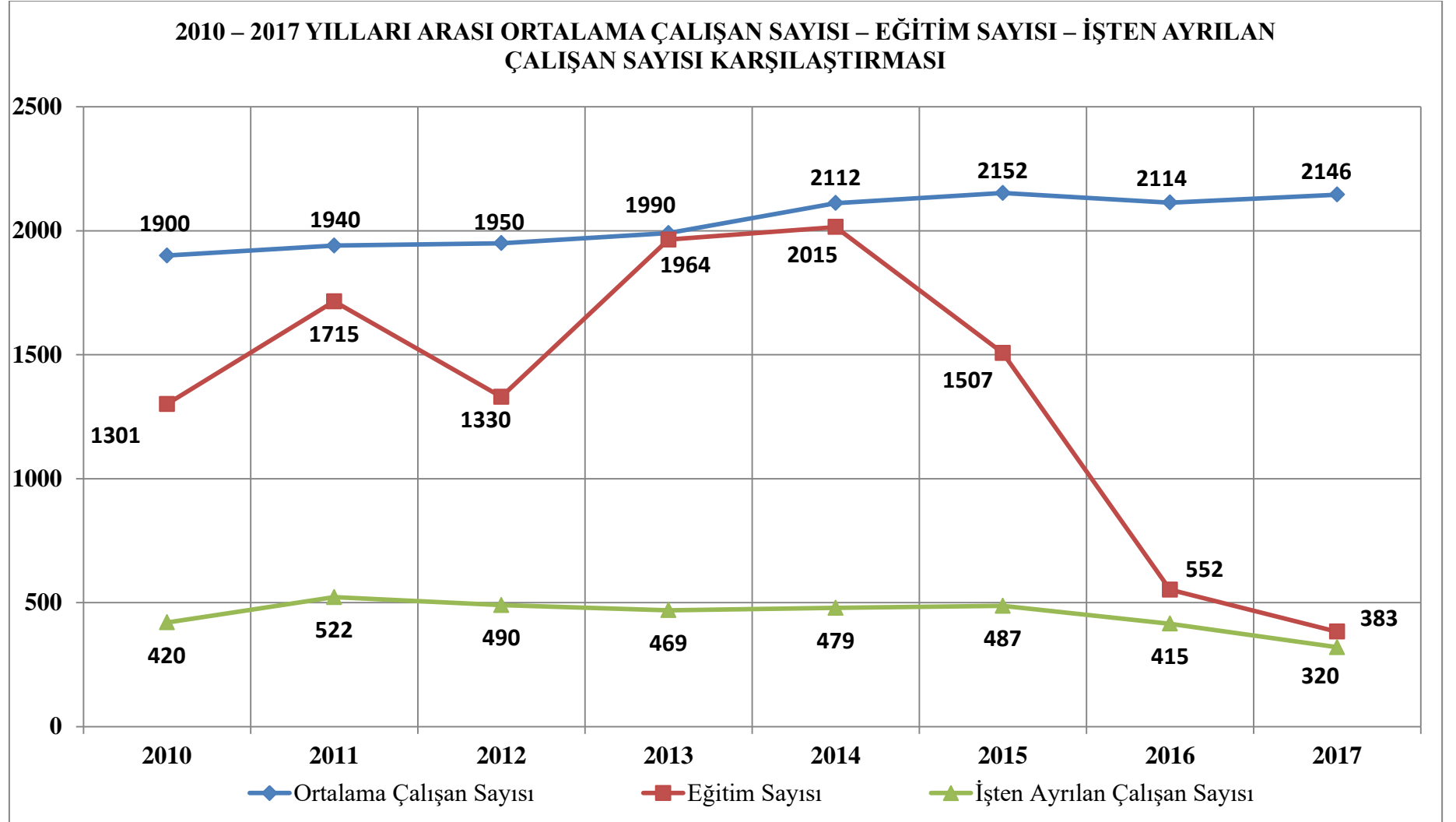
Araştırmaya konu olan sağlık kuruluşunda özellikle 2011 ve 2012 yıllarında yıllık işgücü devir oranının en yüksek seviyeye çıktığı görülmektedir. Takip eden yıllarda yaşanan düzenli düşüş ilgili kuruluşun işgücü devir oranına karşın başarılı bir insan kaynakları yönetimi stratejisi uyguladığının kanıtı olabilir.

Diğer taraftan kuruluşta toplam yıllık işgücü devir oranına ağırlıklı etki eden grubun medikal çalışanlar olduğu görülmektedir. Sağlık sektöründe yaşanan işgücü açığı nedeni ile rahat iş bulabilmeleri ve kamu hastanelerine geçiş tercihleri kuruluşun medikal çalışanlar noktasında işgücü devir oranını optimal seviyede tutabilmesine engel olarak görülebilir.

Araştırmaya konu olan sağlık kuruluşundan alınan çalışan hareketliliği ve uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik ortalama çalışan sayıları, eğitim sayıları ve işten ayrılan çalışan sayıları Bölüm 3.7.3.'de yıllar bazında idari ve medikal grupları kapsayacak şekilde karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Tablo 31.'de 2010-2017 yılları arasında ortalama çalışan sayıları, uygulanan hizmet içi eğitim sayıları ve işten ayrılan çalışan sayılarında yaşanan değişimler karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 31. 2010 – 2017 Yılları Arası Ortalama Çalışan Sayısı – Eğitim Sayısı – İşten Ayrılan Çalışan Sayısı Karşılaştırması**



Tablo 31’de görülebileceği gibi ilgili sağlık kuruluşuna ait ortalama çalışan sayısı 2010 yılında 1900 iken düzenli bir artış göstererek 2017 yılında 2146’ya yükselmiştir. Söz konusu artış ilgili kuruluşun istikrarlı bir büyüme içerisinde olduğunun bir kanıtı olabilir.

Diğer taraftan işten ayrılan çalışan sayılarında 2010 – 2017 yılları arasında bir dalgalanma gözlenmektedir. Bu çizgide istikrarsız bir durum olduğu görülmektedir.

Aynı şekilde 2010 – 2017 yılları arasında uygulanan hizmet içi eğitim sayılarında da bir istikrar gözlemlenmemektedir. 2010 – 2015 yılları arasında önemli oranda artış ve azalışlar gözlemlenmekte iken 2015 yılından sonra sürekli bir düşüş söz konusudur. Söz konusu düşüş kuruluştaki uygulanan eğitim stratejisinin bir yansıması olarak algılanabilir.

Tablo 31.’deki veriler birlikte değerlendirilecek olursa, söz konusu veriler arasında bir ilişkiden söz etmek mümkün görülmemektedir. Ortalama çalışan sayısı istikrarlı bir artış gösterirken eğitim sayıları ve işten ayrılan çalışan sayıları yüksek oranlı dalgalanmalar göstermektedir. Eğitim sayısı ile işten ayrılan çalışan sayılarında gözlemlenen dalgalanmalar ise doğru orantılı değildir. Her bir veri grubu kendi içerisinde bir hareketlenme göstermektedir.

### **3.8.2 Mülakat Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Bölüm 3.5.’de belirtilen vaka araştırması yapılan sağlık kuruluşunun Personel Müdürü ve Eğitim Birimi Sorumlusu ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakat verileri aşağıda verilmiştir.

21 Ağustos 2017 tarihinde ilgili sağlık kuruluşun Personel Müdürü ile yapılan görüşmede sorulan sorular ve cevapların değerlendirilen kısımları aşağıdaki gibidir.

**Araştırmacı:** “Kurumunuzda uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amacı nedir?”

**Personel Müdürü:** “Eğitimler, eğitim birimi tarafından koordine ediliyor. Bizim birimizle bir ilgisi yok. Uygulanan eğitimleri az çok biliyorum ama hangi amaçla uygulandığı hakkında da bir bilgim yok. Sadece yeni işe girenlere uygulanan oryantasyon eğitimlerinin kartları personel dosyalarına kaldırmamız için bize gönderiliyor.”

**Araştırmacı:** “Hizmet içi eğitimlerin konusunun nasıl belirlendiği hakkında bir bilginiz var mı?”

**Personel Müdürü:** “Biz yasal zorunlulukları olan eğitimler hakkında bilgi sahibiyiz. Onlarda yasal zorunlulukları yerine getirmek için gerçekleştiriliyor. Mesela her işe girene oryantasyon eğitimi uygulanmak zorundadır ve bir de yasalar gereği belli periyotlarla uygulanan iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri var. Birde takip etmiyoruz ama özellikle medikal çalışanlara uygulanan bazı yasal zorunluluğu olan eğitimler var.”

**Araştırmacı:** “Peki bildiğiniz kadarı ile uygulanan hizmet içi eğitim yöntemleri nelerdir.”

**Personel Müdürü:** “Dediğim gibi hizmet içi eğitimlerle ilgili çok bilgim yok ama oryantasyon eğitimlerinin iş başında verildiğini biliyorum. Iř sağlığı ve güvenliği eğitimleri ise gruplar halinde konferans salonunda yapılıyor. Mesai saatleri içerisinde kurum dışında bir eğitim yapılırsa muhakkak görevlendirme gelir bize. Doktorlarımız bazen Ankara’ya merkeze grevlendiriliyorlar. Tabi onlar asistan doktor oldukları için durumları farklı diye düşünüyorum.”

**Arařtırmacı:** “*Son olarak bir soru daha sormak istiyorum. Kurumunuzda uygulanan hizmet içi eđitim faaliyetlerinin iřgücü devir oranı üzerinde bir etkisi olduđunu dűşünüyor musunuz?*”

**Personel Müdürü:** “*Böyle bir ilişkilendirme hiç yapmadık. Personel devir oranlarını takip eder istendiğinde yönetime rapor ederiz ama eğitim birimi ile böyle bir iş birliği içine hiç girmedik daha önce. Personel devir hızıyla ilgili verileri biz takip ediyoruz, eğitimlerle ilgili kayıtları eğitim birimi takip ediyor. Dediğim gibi daha önce hiç böyle bir ilişkilendirme yapmadık.*”

**Araştırmacı:** “*Yardımlarınız ve desteğiniz için çok teşekkür ederiz.*”

**Personel Müdürü:** “*Hiç önemli değil daha fazla yardımcı olmak isterdim ama sorularınız ile ilgili eğitim birimi sorumlumuzdan daha iyi bilgi alabileceğinizi dűşünüyorum.*”

22 Ağustos 2017 tarihinde ilgili kuruluşun Eğitim Birimi Sorumlusu ile yapılan görüşmede sorulan sorular ve alınan cevaplar aşağıdaki gibidir.

**Araştırmacı:** “*Kurumunuzda uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amacı nedir?*”

**Eğitim Birimi Sorumlusu:** “*Eğitimlerimiz yasal zorunluluklar ve kalite yönetimi çerçevesinde gerçekleştiriliyor. İki sene öncesine kadar bize sadece birimlerden uyguladıkları hizmet içi eğitimlerin kayıtları gelirdi ve biz sadece derlemesini yapardık. Ne amaçla uygulandığını da bilmiyorum. İki senedir kontrol altına alındı birimler kalite*

*gereği uygulanmasını istedikleri eğitimleri birimize gönderiyorlar, talepleri değerlendiriliyor ve ona göre uygulama yapılıyor.”*

**Araştırmacı:** *“Hizmet içi eğitimlerin konusunun nasıl belirlendiği hakkında bize bilgi verebilir misiniz?”*

**Eğitim Birimi Sorumlusu:** *“Yeni işe girenlere oryantasyon eğitimleri veriliyor. Bunun dışında iş sağlığı ve güvenliği konusunda eğitimler veriliyor. Yasal gereklilik doğrultusunda hijyen eğitimleri uygulanıyor. Bir de özellikle medikal gruba uygulanan eğitimler var. Hangi konularda eğitim verileceğini birim sorumluları belirleyip bize bildiriyor.”*

**Araştırmacı:** *“Peki uygulanan hizmet içi eğitim yöntemleri nelerdir.”*

**Eğitim Birimi Sorumlusu:** *“Eğitimler çoğunlukla bireysel olarak iş başında gerçekleştiriliyor. Birde gruplara yönelik seminer şeklinde gerçekleştirilen eğitimlerimiz var.”*

**Araştırmacı:** *“Son olarak, kurumunuzda uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin işgücü devir oranı üzerinde bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?”*

**Eğitim Birimi Sorumlusu:** *“Bu konuda bir bilgim yok. Böyle bir değerlendirme yapmadık.”*

**Araştırmacı:** *“Anladığım kadarıyla hizmet içi eğitim uygulamalarında çalışanlara yönelik bir hedefiniz yok. Daha ziyade kurumun ihtiyaçları ve hedefleri doğrultusunda planlanıyor eğitimler.”*

**Eğitim Birimi Sorumlusu:** “*Evet haklısınız.*”

**Araştırmacı:** “*Vakit ayırdığınız ve verdiğiniz bilgiler için çok teşekkür ederim.*”

Bölüm 3.2.’de de belirtildiği gibi araştırmanın yapıldığı sağlık kuruluşunda, işgücü devir oranı ve hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgili verilerin toplandığı Personel Müdürlüğü ve Eğitim Birimi organizasyon şeması içerisinde farklı yapılanmalar altında yer almaktadır.

İlgili kurumda, çalışan hareketliliğine yönelik veriler ve dolayısıyla işgücü devir oranları personel müdürlüğü tarafından takip edilmekte iken uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri eğitim birimi tarafından organize edilmektedir. Bununla birlikte mülakat sorularına verilen “*Eğitimler, eğitim birimi tarafından koordine ediliyor. Bizim birimizle bir ilgisi yok.*”, “*Personel devir oranlarını takip eder istendiğinde yönetime rapor ederiz ama eğitim birimi ile böyle bir iş birliği içine hiç girmedik daha önce.*” gibi cevaplardan da anlaşılabilieceği gibi ilgili birimler arasında bir koordinasyon bulunmamaktadır.

Eğitim birimi sorumlusu tarafından, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bir takım yasal zorunluluklar ve kalite yönetimi çerçevesinde organize edildiği ifade edilmiştir. İlgili kuruluşta uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri genel olarak, yeni işe giren çalışanlara iş başında uygulanan oryantasyon eğitimlerini ve ağır ve tehlikeli işlerde çalışanlara yönelik uygulanan iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerini kapsamaktadır.

Her iki birim yöneticisinin “*Kurumunuzda uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amacı nedir?*” sorusuna vermiş oldukları cevaplar ve birimler arasında bir koordinasyon olmaması hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çalışanlara yönelik stratejik bir hedefi olmadığını ortaya koymaktadır. Bunun ötesinde eğitim birimi sorumlusu tarafından



verilen bilgiye göre 2015 yılı ve öncesi uygulanan hizmet içi eğitimlerde herhangi bir stratejik boyut olmadığı anlaşılmaktadır.

Personel Müdürü ve Eğitim Birimi Sorumlusunun yarı yapılandırılmış mülakatlar sırasında sorulan sorulara vermiş oldukları cevaplarda işgücü devir oranına yönelik herhangi bir ifade bulunmamaktadır. Araştırmacı tarafından sorulan “*Kurumunuzda uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin işgücü devir oranı üzerinde bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?*” sorusuna karşılık olarak verilen “*Böyle bir ilişkilendirme hiç yapmadık. Personel devir oranlarını takip eder istendiğinde yönetime rapor ederiz ama eğitim birimi ile böyle bir iş birliği içine hiç girmedik daha önce. Personel devir hızıyla ilgili verileri biz takip ediyoruz, eğitimlerle ilgili kayıtları eğitim birimi takip ediyor. Dediğim gibi daha önce hiç böyle bir ilişkilendirme yapmadık.*”, “*Bu konuda bir bilgim yok. Böyle bir değerlendirme yapmadık.*” cevapları ile daha önce böyle bir ilişkilendirmeye hiç yer verilmediği anlaşılmıştır.

Personel Müdürünün “*Personel devir oranlarını takip eder istendiğinde yönetime rapor ederiz*” ifadesi ile ilgili kuruluşun üst yönetimi tarafından işgücü devir oranlarının dönemsel olarak takip edildiği anlaşılmaktadır ancak uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonuçlarının işgücü devir oranı ile ilişkilendirilerek değerlendirildiğine dair net bir kanıt bulunmamaktadır.

Diğer taraftan yapılan görüşmeler sırasında aşağıdaki konularda kanıt oluşturabilecek bir veriye rastlanılamamıştır:

- Uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi.
- Uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi.
- İşgücü devir oranının kuruluşa etkilerinin değerlendirilmesi.

- İşgücü devir oranının optimal seviyede tutulabilmesine yönelik önlemler alınması.

### 3.9 SONUÇ VE ÖNERİLER

İşgücü devir oranının yüksekliği örgütlerde beklenmeyen ve istenmeyen maliyetlere neden olan bir kavramdır. Yüksek işgücü devir oranı gerek karlılık gerekse verimlilik açısından örgütlerde arzu edilmeyen olumsuz etkiler meydana getirmektedir. Bu olumsuz etkilerle karşı karşıya kalmak istemeyen örgütler bir takım stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işgücü devir oranını optimal seviyede tutmak çabası içerisindeyler.

Söz konusu stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından birisi de hizmet içi eğitim faaliyetleridir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri çalışanların bireysel ve mesleki becerilerini artıran, örgüt içi iletişimi geliştiren, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan ve örgüte karşı aidiyet duygusu oluşturan bir uygulamadır.

Bu çalışmada stratejik insan kaynakları uygulamalarından hizmet içi eğitim faaliyetlerinin örgütlerde işgücü devir oranına etkilerini bir vaka çalışması aracılığı ile incelemek amaçlanmıştır.

Bölüm 1 ve 2’de kavramsal olarak açıklanan hizmet içi eğitim ve işgücü devir oranı arasındaki ilişki Bölüm 3.2.’de tanımlanan sağlık kuruluşu üzerinde yapılan bir vaka araştırması ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Söz konusu sağlık kuruluşunun 2010-2017 yılları arasında ortalama çalışan sayıları, işten ayrılan çalışan sayıları, işe yeni giren çalışan sayıları, yıllık işgücü devir oranları ve

uygulanan hizmet içi eğitim sayıları idari ve medikal çalışanlar için ayrı ayrı ve karşılaştırmalı olarak Bölüm 3.8.1.'de değerlendirilmiştir.

Kuruluşun Personel Müdürü ve Eğitim Birimi Sorumlusu ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakat sonuçları ise Bölüm 3.8.2.'de değerlendirilmiştir.

Kuruluşun yıllara göre değişkenlik gösteren ve stratejik bir boyuta dayandırılmayan yıllık hizmet içi eğitim sayıları genel kabul görmüş standartların altındadır. 2010 – 2017 yıllarına ait veriler değerlendirildiğinde çalışan başına düşen yıllık hizmet içi eğitim sayısı ortalama 0,6'dır. Bu sayı kuruluşta yıllık olarak her çalışan için hizmet içi eğitim uygulanmadığını göstermektedir.

Bu sonucun destekleyicisi olarak birim yöneticileri ile yapılan mülakatlarda da hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sadece toplam kalite yönetimi ve yasal zorunluluklar çerçevesinde gerçekleştirildiği ortaya konulmuştur. Çalışanların eğitim ihtiyaçları göz önünde bulundurulmamakta ve bireysel gelişimlerini destekleyici eğitimlere yer verilmemektedir. Bu çerçevede gerçekleştirilen eğitimlerde çalışanlar bireysel bir fayda edinmeyeceği için söz konusu eğitim faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etki oluşturması da mümkün olmamaktadır.

Diğer taraftan 2010-2015 yılları arasında toplam kalite yönetimi kapsamında eğitimler nicelik olarak değerlendirilmekte iken son iki yıllık süreçte eğitimlerin niteliği de değerlendirilmeye alınmıştır. Kuruluş hizmet içi eğitim sayılarını azaltmış ancak uygulanan hizmet içi eğitimlerin kurum hedeflerine katkısını ön plana çıkarılmıştır.

Uygulanan hizmet içi eğitim sayılarına ait dikkat çeken diğer bir konu medikal çalışanlar ile idari çalışanlar arasındaki farkın büyüklüğüdür. İlgili döneme ait eğitim kayıtları dikkate alındığında medikal çalışanlar için çalışan başına düşen yıllık hizmet içi

eğitim sayısı 0,9 iken idari çalışanlar için 0,3'dur. Bu durum özellikle idari çalışanlar açısından eşitsizlik olarak nitelendirilerek kuruma karşı güven duygusunu azaltabilecek bir unsurdur.

Kuruluşun hizmet içi eğitim uygulamaları genel olarak değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetimi boyutunda stratejik bir amacı olmaması, eğitim öncesi planlama yapılmaması ve uygulanan eğitimlerin etkililiğinin ölçülmemesi gibi nedenlerden dolayı eğitimlerin daha çok çalışanlar üzerinde neden olduğu olumsuz etkilerinden söz edilebilmektedir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkilerinin ölçülmek istendiği işgücü devir oranları yıllık olarak değerlendirilmiştir. Kuruluşun işgücü devir oranı 2010-2017 yılları arasında % 27'ye kadar yükselmiştir. Söz konusu dönem için ortalama işgücü devir oranı ise % 22'dir. Kurum alışanlarının yıllık olarak neredeyse 5'de 1 oranında değişmesi kuruluşa oldukça yüksek bir maliyet yükü getirmektedir.

Söz konusu oran idari ve medikal çalışanlar boyutunda önemli farklılıklar göstermektedir. Medikal alışanlar için 2010 - 2017 yıllarını kapsayan dönemde ortalama işgücü devir oranı % 28 iken idari çalışanlar için % 14'dur. Sağlık kuruluşlarının özellikleri dikkate alındığında medikal çalışanlarda meydana gelen yüksek devir oranı hizmet kalitesini önemli ölçüde düşürmektedir.

İlgili kuruluşta uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri ile işgücü devir oranları özellikle medikal ve idari çalışanlar açısından karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde önemli bir pozitif ilişki gözlemlenmektedir. Medikal alışanlara uygulanan hizmet içi eğitim sayısı idari çalışanlara oranla daha yüksek iken işgücü devir oranı da aynı şekilde daha yüksektir.

Bu sonuç göstermektedir ki ilgili kuruluş için hizmet içi eğitim uygulamalarının işgücü devir oranı üzerinde azaltıcı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tüm bu sonuçlar neticesinde araştırmaya konu olan sağlık kuruluşunun yüksek işgücü devir oranına karşı önlem alması önemlidir.

Bu çerçevede uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. Eğitim planlamalarında, yasal zorunlulukların yanı sıra, eğitim ihtiyaç analizi uygulanarak çalışanların ihtiyaçları ve bireysel gelişimleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu doğrultuda yapılacak eğitim planlamaları kişilerin bireysel fayda algılarını artırarak örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.

Sağlık sektörünün özellikleri göz önünde bulundurularak, ilgili kuruluş çalışanlarına, takım çalışmasını güçlendirecek, kararlara katılımlarını destekleyecek ve motivasyonlarını artıracak iş dışında eğitim yöntemleri uygulanmalıdır.

Kuruluş uyguladığı hizmet içi eğitim faaliyetlerinde, grup tartışması, beyin fırtınası, duyarlılık eğitimi, örnek olay yöntemi gibi iş dışında eğitim yöntemleri yardımı ile çalışanların kararlara katılımını destekleyerek, kuruma karşı aidiyet duyguları üzerinde olumlu etki oluşturacağı gibi kurum içi iletişimi de artıracaktır.

Kuruluş uygulanacak hizmet içi eğitim faaliyetinin konusunu belirlerken, çalışanların iş ve özel yaşamlarında katılımcılığını artırıcı, olumlu bir tutum içerisinde ve kaliteli kişisel hizmet vermeleri yönünde teşvik edici, cesaretlendirici ve aynı zamanda bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik konulara öncelik vermelidir. Yine aynı şekilde özellikle uzun süreli çalışanların tükenmişlikleri ile mücadele etmek amacı ile verimlilik ve güdülenmelerini artırıcı mativasyon eğitimlerine önem verilmelidir.

Diğer taraftan eşitlik ilkesi göz önünde bulundurularak her bir çalışana eşit oranda eğitim imkanı sunulması çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve kuruma güven duymalarını sağlayacaktır.

Çalışmada dikkat çeken diğer bir konu hizmet içi eğitim faaliyetleri noktasında eğitim birimi ile personel müdürlüğü arasında bir koordinasyon olmamasıdır. Uygulanacak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çalışanlar açısından stratejik bir boyuta ulaşabilmesi ancak söz konusu iki birim arasındaki koordinasyon ile sağlanabilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi görevini üstlenen personel müdürlüğünden bağımsız bir eğitim organizasyonunun çalışanlar açısından arzu edilen faydayı sağlaması beklenemez.

Söz konusu düzenlemeler çerçevesinde, personel müdürlüğü ile eğitim birimi koordinatörlüğünde gerçekleştirilecek olan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin örgütsel bağlılık duygusu aracılığı ile işgücü devir oranını düşürmesi beklenmektedir.

Bu araştırmada stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından hizmet içi eğitim faaliyetlerinin örgütlerde işgücü devir oranına etkileri, sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesi hastanesi üzerinde incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda söz konusu inceleme sağlık sektöründe faaliyet gösteren farklı kuruluşlar üzerinde yapılabileceği gibi farklı sektörler faaliyet gösteren kuruluşlar üzerinde de gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKÇA

Acar, A.Z. 2008, Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Akbulut, M.T. 2008, Özel Sağlık Kuruluşlarında İşgücü Hareketliliği ve İşgücü Devir Oranını Etkileyen Faktörler, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Akduman, G., Erdoğan, O. ve Yüksekbilgili, Z. 2013, Ciro ve Personel Devir Hızı İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12/47

Akhun, İ. 1977, Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 10 Sayı: 1

Akı, E. ve Demirbilek, T. 2010, Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi, Sosyoekonomi Dergisi 1/79

Aksoy, Ş. 1984, Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim: Türk Kamu Yönetiminde Yasal Durum, Uygulama ve Değerlendirme, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 4

Altınışik, S. 1996, Hizmet İçi Eğitim ve Türkiye'deki Uygulamalar – Eğitim Yönetimi Dergisi – 2/3

Altıntaş, L. ve Alimoğlu, M.K 2013, Eğitim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Programların Üç Farklı Model ile Bir Arada Değerlendirilmesi: Logic, Bağlamgirdi-Süreç-Ürün ve Kırkpatrick Modelleri, Tıp Eğitimi Dünyası Dergisi, 36, 19-30

Anadolu, F. K. 2003, Kıdem Tazminatı Koşulları ve İşçinin Kıdeminin Hesaplanması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 10 / 239-264.

Atak, M. ve Atik, İ. 2007, Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi – Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi – 3/1

Aytaç, T. 2006, Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar – Milli Eğitim Dergisi – 147(25.05)

Bakkalbaşı, İ. O. 2010, İK Uygulamalarının İşletme Stratejisine Uyumunun İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Barney, J. 1991. Firm Resources ve Sustained Competitive Advantage. Journal of Management 17: 99–120

Bayat, B. 2008, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği – Gazi Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10/3

Baysal, A.C. 1984, “İşletmelerde işgücü Devri Sorunu”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Güz, (6), 81-95.



Bayyurt, N. 2007, İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, S.53 / 577-592

Bek, H. 2007, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama) – Selçuklu Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi - Sayı:17

Bilgin, K.U., Akay, A., Koyuncu, H.E. ve Haşar, E.Ç. 2007, Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yayını, Ankara

Bingöl, D. 2014, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul

Bucak, T. 2011, İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim, İlya Yayınevi, 1. Baskı, İzmir

Buller, P.F. ve Mcevoy, G.M. 2012, Strategy, Human Resource Management and Performance, Human Resource Management Review 22

Burkett, P. 2006, Total Factor Productivity, An Ecological – Economic Critique, Organization and Environment Journal, vol.19-2:pp 171-190

Canman, A. D. 1995, Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. 2013, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelim Bir Araştırma – Erciyes Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi - Sayı:4

Çekmecelioglu, H. 2006, Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8/2

Çevik, A. 2010, İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat ve Mülakat Hataları, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi

Demir, A. S. 2007, Yeni Bir İşletme Performansı Ölçme Modeli, Uygulaması ve Melez Optimizasyon Tekniği ile Tahmini, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Elitaş, C., Çonkar, K. ve Erkan, M. 2006, Teknolojik Gelişmelerin Üretim Maliyeti Unsurlarına ve Muhasebe Eğitimine Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8/2

Eren, E. 1993, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul

Erensal, Y. C. 2004, Eğitim Yatırımlarının Performansı: Eğitim Yatırımlarının Geri Dönüş Oranının Hesaplanmasında Yöntemsel Yeni Bir Yaklaşım, Yöneylem Araştırması / Endüstri Mühendisliği – XXIV Ulusal Kongresi, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep – Adana

Eroğlu, U. 2006, İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçülmesine İlişkin Bir Model Önerisi, Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2), 111-132

Gemlik, N., Önal, G. ve Taşdemir, M. 2011, Örgütsel Küçülme Yaşayan Bireylerin Statüleri ile İşten Çıkarılma Korkuları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Medikal Cihaz Üreten İşletmeler Üzerine Uygulama, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 4/1

Geylan, R. 1993, İşletmelerde Personel Disiplini, Met Yayıncılık Ltd. Şti., Eskişehir

Gustafson, C.M. 2002, Employee Turnover: A Study of Private Clubs in the USA. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 14.3: 106-113.

Gürbüz, S. 2012, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41/2

Gürbüz, S. 2013, Stratejik İnsan Kaynakları Kuramları, Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 63-97.

Gürbüz, S. 2017, İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara

Halis, M., Savcı Gökğöz, G. ve Yaşar, Ö. 2007, Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. – Sosyal Bilimler Dergisi – S. 17 / 187-205

Huselid, M.A. 1995, The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance – Academy of Management Journal, 38, 635-672

İştar, E. 2012, Stres ve Verimlilik İlişkisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 33

Kalemci Tüzün, İ. 2005, General Overview of Training Effectiveness and Measurement Models. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.

Kalemci Tüzün, İ. 2013, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1(42)

Kalemci Tüzün, İ. 2013, İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 20(1)

Kampkotter, P. ve Marggraf, K. 2015, Do Employees Reciprocate to Intra-Firm Trainings? An Analysis of Absenteeism and Turnover Rates, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 26, No.22, 2888–2907

Kaptangil, K. 2012, İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri – Çankırı Karatekin Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi – Cilt.2 – Sayı.2

Kaya, Y., Günay, R. ve Koç Damgacı, F. 2015, Kirkpatrick Dört Düzey Program Değerlendirme Modeli, Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, 2/5

Kennett, G. 2013, The Impact of Training Practices on Individual, Organisation and Industry Skill Development, Australian Bulletin of Labour 39.1

King, A. W. ve Zeithaml, C.P. 2001, Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. - Strategic Management Journal, Vol.22 (1), pp.75-99.

Kirel, Ç. 2008, Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir

Kirkpatrick, J. ve Kirkpatrick, W. 2009, The Kirkpatrick Model: Past, Present and Future, Chief Learning Officer

Koçak, A. ve Arun, Ö.,2006, İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 4.3:21-28

Koçel, T. 2011, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul

Lam, W., Chen, Z. ve Takeuchi, N. 2009, Perceived Human Resource Practices and Intention to Leave of Employees: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in a Sino-Japanese Joint Venture. International Journal of Human Resource Management, Vol.20, No.11

Memon, M. A., Salleh, R. ve Baharom, M. N. R. 2016, The Link Between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention, European Journal of Training and Development Vol. 40 No. 6

Nıazi, A.S. 2011, Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance, Journal of Public Administration and Governance, Vol.1, No.2

Noe, R. A. (Çev) Çetin, C. 2009, İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, Beta Yayınları, İstanbul

Öneren, M. 2008, İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4/7, 163-178

Özdemir, S. ve Muradova, T. 2008, Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi – Qafqaz Ün. Dergisi – 24

Öztürk, M. ve Sancak, S. 2007, Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri – Yaşar Ün. Dergisi, 2(7)

Pehlivan, İ. 1997, Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim – Amme İdaresi Dergisi – 30/4

Peker, K. 2010, Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri – Mevzuat Dergisi – 13/156

Sabuncuoğlu, Z. 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, 1.Baskı, Bursa

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Dündar, G., Ataay, İ.D., Adal, Z., ve Tüzüner, L. 2013, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul

Sayılar, Y. 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram ve Araştırmanın Gelişimi: Stratejik Olan ve Olmayan Perspektiften Bir İnceleme – Uludağ Ün. Yönetim Bilimleri Dergisi 3:1

Selimoğlu, E. ve Biçen Yılmaz, H. 2009, Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri – Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 5/1

Shea, T., Cooper, B.K., De Cieri, H. ve Sheehan, C. 2012, Evaluation of a Perceived Organisational Performance Scale Using Rasch Model Analysis, Australian Journal of Management, 37(3), 507-522.

Storey, D.J. 2002, Education, Training and Development Policies and Practices in Medium-Sized Companies in the UK: Do They Really Influence Firm Performance? – Warwick Business School, University of Warwick, Coventry – 30, 249-264

Şahin, L. ve Güçlü, F.C. 2010, Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları – Sosyal Siyaset Konferansları Sayı.59

Tabassı, A.K. ve Bakar, A.H. 2008, Training, Motivation and Performance: The Case of Human Resource Management in Construction Projects in Mashhad, Iran – International Journal of Project Management, 27, 471-480

Tambay, A. 2006, İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş

Taymaz, H. 1981, Hizmet İçi Eğitim, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara

Tuna, M. 2007, Personel Devir Oranı Analizi: Ankara da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi 18 / 1

Uygur, A. 2009, Çok Boyutlu Performans Değerleme (Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması) – Doğu Ün. Dergisi – 10/1

Vemie, J. 2007, Employee Training and Development and the Learning Organization – Facta Universitatis, Economics and Organization, 4/2 , 209-216

Woods, R.H. 1997, Human Resources Management, Educational Institute American Hotel and Motel Association, Michigan

Yeşiltaş, M. 2005, İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13:147-154

Yıldırım, K. 2011, Uluslararası Düzenlemelerde Fazla Çalışma Ve Ülke Uygulamaları, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 23/4

Yıldız, E. 2014, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri ve Bir Örnek Olay – Marmara Ün. Öneri Dergisi – Cilt.11, Sayı.41



Yılmaz, B. ve Halıcı, A. 2010, İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2(2):93-108.

Yılmaz, A. ve Çevik, H. 2011, Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Bir Organize Sanayi Bölgesi'nde Uygulama, Yönetim Bilimleri Dergisi, 9:2

Yüksel, Ö. 2007, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi Tic. Ltd. Şti., Ankara

Zerenler, M. ve Öner, A. 2007, Sağlık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesine Hastane Tercih Nedenleri Araştırması: Konya Örneği." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 18 (2007): 501-519.

Gürbüz, S. 2011, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: 15 (2) 397-418

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/05/20050505-12.htm>, “Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm>, “4857 Sayılı İş Kanunu”