



T.C  
YEDİTEPE UNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE EĞİTİM YÖNETİMİ ve EĞİTİMDE  
DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

**Hazırlayan**

**Aslin GÜRÜNLÜOĞLU**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Yüksek Lisans Tezi**

**İSTANBUL, 2007**



T.C  
YEDİTEPE UNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE EĞİTİM YÖNETİMİ ve EĞİTİMDE  
DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

**Hazırlayan**

**Aslin GÜRÜNLÜOĞLU**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Yüksek Lisans Tezi**

**İSTANBUL, 2007**

**İŞLETMELERDE EĞİTİM YÖNETİMİ VE EĞİTİMDE DIŞ KAYNAK  
KULLANIMI**

**ASLİN GÜRÜNLÜOĞLU**

**ONAY**

**Jüri:**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL**



**Üye : Yrd. Doç. Dr. Füsun AYCIBİN**



**Üye : Dr. Mustafa FARSAKOĞLU**



Yüksek lisans tezi onay tarihi: ... 8.5.../2007

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİL LİSTESİ .....	7
TABLO LİSTESİ .....	9
ÖNSÖZ.....	13
ABSTRACT .....	14
ÖZET .....	15
1. GİRİŞ.....	16
2. EĞİTİM.....	19
2.1 Eğitimle İlgili Temel Kavramlar .....	19
2.1.1 Eğitim ve Öğretim.....	19
2.1.2 Öğrenme .....	20
2.2 Yetişkin Eğitimi.....	21
2.2.1 Öğrenme Konusunda Yetişkinlerin Özellikleri .....	21
2.2.2 Yetişkin Eğitiminde Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar.....	25
2.2.3 Yetişkin Eğitiminin Çeşitleri.....	28
3. İŞLETMELERDE EĞİTİM.....	30
3.1 İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	35
3.2 İşletmelerde Uygulanan Eğitim Türleri.....	36
3.2.1 Amaçlarına Göre Eğitim Türleri.....	36
3.2.2 Uygulama Şekli Açısından Eğitim Türleri .....	37

3.2.2.1 Hizmet Öncesi Eğitim – Hizmet içi Eğitim .....	37
3.2.2.2 İş Başında Eğitim – İş Dışında Eğitim .....	39
3.2.2.3 Yönetici Olmayan Personelin Eğitimi – Yönetici Personelin Eğitimi .....	40
3.2.2.4 Kurum İçinde Eğitim – Kurum Dışında Eğitim .....	41
3.3 İşletmelerde Eğitim Sürecinin Yönetimi ve Organizasyonu .....	42
3.3.1 Eğitim Politikası .....	42
3.3.2 Eğitim Planlaması .....	43
3.3.3 Eğitim Departmanının Organizasyonu .....	45
3.3.3.1 Fakülte Modeli .....	45
3.3.3.2 Müşteri Modeli .....	46
3.3.3.3 Matris Model .....	47
3.3.3.4 İşletme Üniversitesi Modeli .....	48
3.3.3.5 Sanal Model .....	49
3.4.1 Eğitim Biriminin / Yöneticisinin Yetki ve Sorumlulukları .....	50
3.4.2 Eğitim Yöneticisinin Yetkinlikleri .....	56
3.4.3 Eğitim Yöneticisinin Performansını Etkileyen Unsurlar .....	60
4 EĞİTİMDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI .....	63
4.1 Eğitimlerde İç ve Dış Kaynak Kullanılması .....	63
4.2 Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları .....	65
4.3 Bir Eğitim Danışmanlık Şirketi Seçerken Dikkat Edilmesi Gerekenler .....	67
5 İŞLETMELERDE EĞİTİM YÖNETİMİ VE EĞİTİMLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA .....	83
5.1 Araştırmanın Yöntemi .....	83

5.1.1 Araştırmanın Amacı.....	83
5.1.2 Veri Toplama Yöntemi.....	84
5.1.3 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	84
5.1.4 Araştırmanın Enstrümanları.....	84
5.1.5 Araştırmanın Türü .....	85
5.1.6 Araştırmada Kullanılan İstatistikler .....	85
5.2 Araştırma Bulguları ve Değerlendirme .....	86
5.2.1 Eğitim Şirketlerine İlişkin Bulgular.....	86
5.2.2 Şirketlerin Eğitim Departmanlarına İlişkin Bulgular.....	112
5.2.3 Değişkenler Arasındaki İlişkilerin ve Farklılıkların İncelenmesi .....	137
5.2.3.1 Eğitim Şirketleri.....	137
5.2.3.2 Şirketlerin Eğitim Departmanları.....	139
5.2.3 Eğitim Şirketleri ile Şirketlerin Eğitim Departmanları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi.....	143
SONUÇLAR.....	145
YORUM ve ÖNERİLER.....	149
EKLER .....	156
KAYNAKLAR .....	166
ÖZGEÇMİŞ .....	171

## ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 3.1 Fakülte Modeli
- Şekil 3.2 Müşteri Modeli
- Şekil 3.3 Matris Modeli
- Şekil 5.1 Şirkette full-time çalışan sayısı(%)
- Şekil 5.2 Şirkette part-time / free-lance çalışan sayısı(%)
- Şekil 5.3 Eğitimci olmadığı halde eğitimlerin satışından sorumlu olan, müşteri/satış temsilcisi elemanlarınız var mı?
- Şekil 5.4 2005 yılında şirket olarak kaç grup/gün eğitim yaptınız?
- Şekil 5.5 Gruplarınız ortalama olarak kaç kişiden oluşur?
- Şekil 5.6 Eğitim dışında şirket olarak faaliyet gösterdiğiniz başka alanlar var mı?
- Şekil 5.7 Daimi müşterilerimiz diyebileceğiniz kaç şirket var?
- Şekil 5.8 Şirketlerin eğitim yöneticilerini / uzmanlarını değerlendirme
- Şekil 5.9 Eğitim departmanı yöneticilerini değerlendirme
- Şekil 5.10 Şirketinizin eğitim birimi için verdiğiniz puanlamada etkili olan faktörleri etki derecelerini belirtir misiniz?
- Şekil 5.11 Şirketinizde eğitime 'yönetim' tarafından ne kadar önem verilir?
- Şekil 5.12 Şirketinizde eğitime 'çalışanlar' tarafından ne kadar önem verilir?
- Şekil 5.13 Şirketinizin ISO vb. Kalite Belgesi ya da almak üzere çalışmaları var mı?
- Şekil 5.14 Şirketinizde, 'Eğitim Birimi' çalışanları dışında, farklı departmanlarda görev yapan, aynı zamanda da uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim veren personel var mı?
- Şekil 5.15 Şirketinizde, 'Eğitim Birimi' çalışanları dışında, farklı departmanlarda görev yapan, aynı zamanda da uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim veren kaç kişi var?
- Şekil 5.16 Bu kişilere 'eğitimci eğitimi' verildi mi?
- Şekil 5.17 2005 yılında kaç grup/gün dış kaynaklı eğitim aldınız?
- Şekil 5.18 Aldığınız dış kaynaklı eğitimlerde gruplarınız ortalama kaç kişiden oluştu?

- Şekil 5.19 Eğitim sektörünü genel olarak değerlendirdiğinizde aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtir misiniz?
- Şekil 5.20 Bu güne kadar yaşadığınız deneyimleri göz önünde bulundurarak çalıştığınız eğitim şirketleri için aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığını belirtir misiniz?
- Şekil 5.21 Şirketinizin eğitim birimi için verdiğiniz puanlamada etkili olan faktörleri etki derecelerini belirtir misiniz?



## TABLO LİSTESİ

- Tablo 2.1 Andragojik ve Pedagojik Eğitimin Karşılaştırılması
- Tablo 5.1 Şirkette full-time çalışan sayısı
- Tablo 5.2 Şirkette part-time / free-lance çalışan sayısı
- Tablo 5.3 Şirketinizde bugüne kadar en fazla kaç eğitimci eş zamanlı çalıştı?
- Tablo 5.4 Siz bizzat eğitim veriyor musunuz?
- Tablo 5.5 Eğitimci olmadığı halde eğitimlerin satışından sorumlu olan, müşteri/satış temsilcisi elemanlarınız var mı?
- Tablo 5.6 2005 yılında şirket olarak kaç grup/gün eğitim yaptınız?
- Tablo 5.7 Gruplarınız ortalama olarak kaç kişiden oluşur?
- Tablo 5.8 Genellikle hangi ölçekteki şirketlere eğitim veriyorsunuz?
- Tablo 5.9 Sektör bazında uzmanlaştığınız bir alan var mı?
- Tablo 5.10 Hangi alanlarda eğitim veriyorsunuz?
- Tablo 5.11 Eğitim dışında şirket olarak faaliyet gösterdiğiniz başka alanlar var mı?
- Tablo 5.12 Aktif durumda olan, daimi müşterilerimiz diyebileceğiniz bir müşteri portföyünüz var mı?
- Tablo 5.13 Daimi müşterilerimiz diyebileceğiniz kaç şirket var?
- Tablo 5.14 Sizce eğitim satın alan şirketler, eğitim şirketleri ile ne gibi sorunlar yaşıyorlar?
- Tablo 5.15 Genellikle bir eğitim programını satışı aşamasında, şirketlerde muhatap olduğunuz kişiler kimler?
- Tablo 5.16 Genellikle şirketlerde bir eğitim satın alma kararı en az kaç kişinin onayından geçiyor?
- Tablo 5.17 Şirketlerde eğitimler konusunda karar mekanizması nasıl işliyor?
- Tablo 5.18 Şirketlerin eğitim yöneticilerini/uzmanlarını değerlendirme
- Tablo 5.19 Şirketlerin eğitim yöneticilerini/uzmanlarını değerlendirme (3'lü skala)
- Tablo 5.20 Bu güne kadar yaşanan deneyimler göz önünde bulundurularak çalışılan eğitim departmanı yöneticilerini değerlendirme
- Tablo 5.21 Bu güne kadar yaşanan deneyimler göz önünde bulundurularak çalışılan eğitim departmanı yöneticilerini değerlendirme (3'lü skala)

- Tablo 5.22 Bugüne kadar hizmet verdiğiniz şirketleri değerlendirdiğinizde eğitim birimlerine ortalama olarak 10 üzerinden kaç puan verirsiniz?
- Tablo 5.23 Bugüne kadar hizmet verdiğiniz şirketler arasında eğitim birimi her yönüyle çok iyi çalışıyor diyebileceğiniz şirketlerin oranı nedir?
- Tablo 5.24 Bugüne kadar hizmet verdiğiniz şirketler arasında eğitim birimi her yönüyle çok kötü çalışıyor diyebileceğiniz şirketlerin oranı nedir?
- Tablo 5.25 Şirketinizin eğitimler alanında performansını bütünsel olarak değerlendirdiğinizde 10 üzerinden kaç puan verirsiniz?
- Tablo 5.26 Şirketinizin eğitim birimi için verdiğiniz puanlamada etkili olan faktörleri etki derecelerini belirtir misiniz?
- Tablo 5.27 Çalışılan departman adı
- Tablo 5.28 Departmandaki kişi sayısı
- Tablo 5.29 Departmanda eğitimle ilgili kişi sayısı
- Tablo 5.30 Şirketteki toplam personel sayısı
- Tablo 5.31 Şirketinizde bir İK departmanı var mı?
- Tablo 5.32 Şirketinizde eğitime 'yönetim' tarafından ne kadar önem verilir?
- Tablo 5.33 Şirketinizde eğitime 'çalışanlar' tarafından ne kadar önem verilir?
- Tablo 5.34 Şirketinizin ISO vb. Kalite Belgesi ya da almak üzere çalışmaları var mı?
- Tablo 5.35 Şirketinizde 2005 yılında kaç grup/gün eğitim yapıldı?
- Tablo 5.36 Gruplarınız ortalama olarak kaç kişiden oluşuyordu
- Tablo 5.37 Şirketinizde, 'Eğitim Birimi' çalışanları dışında, farklı departmanlarda görev yapan, aynı zamanda da uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim veren personel var mı?
- Tablo 5.38 Şirketinizde, 'Eğitim Birimi' çalışanları dışında, farklı departmanlarda görev yapan, aynı zamanda da uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim veren kaç kişi var?
- Tablo 5.39 Bu kişilere 'eğitimci eğitimi' verildi mi?
- Tablo 5.40 Şirketinizde eğitim ihtiyaç analizi yapılıyor mu?
- Tablo 5.41 Şirketinizde eğitim ihtiyacı analizi hangi yöntemle/yöntemlerle yapılıyor?
- Tablo 5.42 Şirketinizde dönemsel eğitim planı yapılıyor mu?
- Tablo 5.43 2005 yılında şirketinizde hangi alanlarda eğitimler düzenlendi?

- Tablo 5.44 Eğitimlerinizi ne tür mekanlarda ve hangi yöntemlerle gerçekleştiriyorsunuz?
- Tablo 5.45 Meslek hayatınız boyunca eğitim şirketlerinden eğitim hizmeti satın aldınız mı?
- Tablo 5.46 2005 yılında kaç grup/gün dış kaynaklı eğitim aldınız?
- Tablo 5.47 Aldığınız dış kaynaklı eğitimlerde gruplarınız ortalama kaç kişiden oluştu?
- Tablo 5.48 2005 yılında eğitim şirketlerinden aldığınız programlar hangi alanlarda oldu?
- Tablo 5.49 Eğitim Sektörünü genel olarak değerlendirdiğinizde aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtir misiniz?
- Tablo 5.50 Eğitim Sektörünü genel olarak değerlendirdiğinizde aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtir misiniz? (üçlü skala)
- Tablo 5.51 Bu güne kadar yaşadığınız deneyimleri göz önünde bulundurarak çalıştığınız eğitim şirketleri için aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtir misiniz?
- Tablo 5.52 Bu güne kadar yaşadığınız deneyimleri göz önünde bulundurarak çalıştığınız eğitim şirketleri için aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığını belirtir misiniz? (üçlü skala)
- Tablo 5.53 Bugüne kadar çalışmış olduğunuz eğitim şirketlerini değerlendirdiğinizde şirketlere ortalama olarak 10 üzerinden kaç puan verirsiniz?
- Tablo 5.54 Bugüne kadar çalışmış olduğunuz eğitim şirketlerini değerlendirdiğinizde her yönüyle çok iyidiler / iyiler diyebileceğiniz eğitim şirketlerinin oranı % kaçtır?
- Tablo 5.55 Bugüne kadar çalışmış olduğunuz eğitim şirketlerini değerlendirdiğinizde her yönüyle çok kötüydüler diyebileceğiniz eğitim şirketlerinin oranı % kaçtır?
- Tablo 5.56 Şirketinizin eğitim biriminin performansını bütünsel olarak değerlendirdiğinizde 10 üzerinden kaç puan verirsiniz?
- Tablo 5.57 Şirketinizin eğitim birimi için verdiğiniz puanlamada etkili olan faktörleri etki derecelerini belirtir misiniz?

- Tablo 5.58 Şirketinizin eğitim birimi için verdiğiniz puanlamada etkili olan faktörleri etki derecelerini belirtir misiniz?
- Tablo 5.59 Çalışan sayısı ile verilen eğitimler arasındaki ilişki
- Tablo 5.60 Çalışan sayısına göre şirketlerin başarı performansı arasındaki farklılıklar
- Tablo 5.61 Aktif durumda olan, daimi müşterilerimiz diyebileceğiniz bir müşteri portföyünüz var mı? 2005 yılında şirket olarak kaç grup/gün eğitim yaptınız? (Çapraz Tablo)
- Tablo 5.62 Şirketinizin ISO vb. Kalite Belgesi ya da almak üzere çalışmaları var mı? Şirketinizde bir İK departmanı var mı? (Çapraz Tablo)
- Tablo 5.63 Şirketinizde eğitime 'yönetim' tarafından ne kadar önem verilir? Şirketinizde bir İK departmanı var mı? (Çapraz Tablo)
- Tablo 5.64 Bu kişilere 'eğitimci eğitimi' verildi mi? Şirketinizde bir İK departmanı var mı? (Çapraz Tablo)
- Tablo 5.65 Şirketinizde eğitim ihtiyaç analizi yapılıyor mu? Şirketinizde bir İK departmanı var mı? (Çapraz Tablo)
- Tablo 5.66 Şirketinizde dönemsel eğitim planı yapılıyor mu? Şirketinizde bir İK departmanı var mı? (Çapraz Tablo)
- Tablo 5.67 Departmandaki eğitimle ilgili kişi sayısı ile toplam personel sayısı arasındaki ilişki. (Çapraz Tablo)
- Tablo 5.68 Yönetim tarafından eğitime verilen önem ile çalışanlar tarafından eğitime verilen önem arasındaki ilişki. (Çapraz Tablo)
- Tablo 5.69 İSO belgesi sahiplik durumuna göre yönetim tarafından eğitime verilen önem. (Çapraz Tablo)
- Tablo 5.70 İSO belgesi sahiplik durumuna göre 2005 yılında yapılan eğitim sayısı. (Çapraz Tablo)
- Tablo 5.71 Eğitim alanlar ile eğitim verenler arasında eğitim şirketlerine ve şirketlerin eğitim birimlerine verilen puanlar arasındaki farklılıklar

## ÖNSÖZ

Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü'ndeki başta tez danışmanım Sayın Prof. Dr. İsmet Barutçugil olmak üzere, tüm değerli hocalarıma ve diğer tüm bölüm çalışanlarına teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca, saha çalışması sırasında veri toplamamda bana büyük yardımda bulunmuş olan sevgili arkadaşlarım, Zeynep Karadadaş ve Fatmanur Kolsal'a, Sayın Macide Elmacı'ya, soru formunun hazırlanması aşamasında benden yorumlarını ve emeğini esirgemeyen arkadaşım Nalan İncekara'ya ve istatistik çalışmalarında bana yardımcı olan arkadaşım Banu Zafer'e çok teşekkür ederim.

Yaklaşık 2 yıl boyunca üzerinde çalıştığım bu tez nedeniyle, zaman zaman ihmal etmiş olabileceğim sevgili kızlarım Lia ve Lena ile eşim Raffi'ye ise bir özür borçluyum.

Bu tezi hazırlarken, gerek işletmelerde eğitim departmanı yöneticisi olarak, gerekse eğitim şirketlerinde eğitim danışmanı olarak edindiğim tüm tecrübe ve birikimimi kullanmaya çalıştım. Bu çalışmadan faydalanan eğitimciler olması dileğiyle.

**Saygılarımla,**

**Aslin Gürünlüoğlu**

## ABSTRACT

Most of the medium and large scale companies establish budgets for training their staff members and try to provide the acquisition of skills of their personnel for a productive work and outcome. For this purpose, many companies utilize either their own training specialists or training companies according to their special needs.

The purpose of this present study is to investigate the relationship between the training provider and client in terms of satisfaction, working circumstances, and the areas that they feel that need to be improved in the field.

In this study, one of the quantitative research methods, phone interview, was applied. Individuals were reached by the technique of easy sampling.

The results of the study can be briefly outlined as follows:

1. The training department managers partly utilize external sources for providing training for their personnel. Most of the training company managers believe that the training department managers remain to be inexperienced and inadequate in their field.
2. On the other hand, training department managers who purchase training programs for their personnel are not completely pleased. Furthermore, some of the training department managers think that four out of ten training companies they have worked have been very bad.
3. It seems that both the training providers and the clients have difficulties in understanding each other's needs and expectations and can not establish a productive work relationship. This can be improved only by a cooperative and collaborative relationship between the provider and the customer.

There is a strong need that both the provider and the customer should cooperate and collaborate together and establish the methods that would provide solutions to critical issues in the field. One other suggestion would be to set up a training accreditation system for both the provider and the customer and to certify those who satisfy the prerequisites for this accreditation.

## ÖZET

Son yıllarda orta ve büyük ölçekli işletmelerin hemen hepsi, çalışanlarının eğitimi için bütçe ayırmakta, ve personelin daha verimli çalışabilmek için ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriyi kazandırmaya çalışmaktadır. Bu amaçla işletmeler eğitim uzmanları görevlendirmekte ve bazen şirket içinden eğitimler düzenlemekte, bazen de tedarikçi durumundaki eğitim şirketlerini kullanmaktadırlar.

Bu tez çalışmasının amacı, eğitim sektöründe müşteri ve tedarikçi durumda olan iki kanattaki eğitim yöneticilerinin ilişkilerini, birbirlerinden memnuniyet düzeylerini, çalışma koşullarını ve geliştirilmesi gerektiğini düşündükleri alanları belirleyebilmektir.

Araştırmada kantitatif araştırma tekniklerinden olan telefonla anket yöntemi uygulanmıştır. Görüşülen kişilere kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır.

Araştırmanın sonuçları özet olarak aşağıdaki gibidir:

1. Şirketlerin eğitim yöneticileri çalışanları için organize ettikleri eğitimlerin bir kısmında tedarikçi durumundaki eğitim şirketleriyle çalışmakta yani dış kaynak kullanmaktadırlar. Ancak eğitim şirketi sahibi ya da yöneticilerinin önemli bir kısmı, şirketlerin eğitim departmanı yöneticilerinin deneyimsiz ve yetersiz oldukları, oturdukları koltuğun hakkını veremedikleri görüşündedir.
2. Öte yandan eğitim satın alan eğitim yöneticileri de eğitim şirketlerinin performansından tam anlamıyla memnun değildirler. Hatta eğitim yöneticilerinin bazıları, bugüne kadar çalışmış oldukları her 10 eğitim şirketinin dördünün çok kötü olduğunu düşünmektedir.
3. Eğitim sektörünün müşterisi ve tedarikçisi olarak ancak gerçek bir ortaklık kurmaları halinde başarılı olabilecek olan eğitim alan ve verenler, beklentilerini ve ihtiyaçlarını birbirlerine tam anlamıyla anlatamamakta dolayısıyla daha verimli bir ilişki kuramamaktadırlar.

Daha verimli işbirlikleri için ilk akla gelen öneri sektörün iki kanadının bir araya gelmesi ve sektörü geliştirecek sorunları çözecek yöntemleri geliştirip uygulamalarıdır. Bir diğer öneri ise, işletmelerde uygulanan eğitimlerle ilgili ulusal bir akreditasyon sistemi kurulması ve her iki kanattaki başarılı eğitim yöneticilerinin belgelendirilmesi olabilir.

## 1. GİRİŞ

Gerek Türkiye’de, gerekse yurt dışında, işletmelerde eğitim organizasyonu ve sürecinin nasıl işletilmesi gerekliliği ile ilgili yazılmış çok yayın bulunmaktadır. Özellikle Türkçe yazılmış ya da çevirisi yapılmış yayınların hemen hepsi, bir işletmenin insan kaynağının en üst düzeyde değerlendirilebilmesi için, yönetimin ve konu ile ilgili birimlerin, çalışanlara uygulanan eğitimler konusunda izlemeleri gereken yolu tarif etmektedirler.

Bütünsel olarak bakıldığında, bu yayınların pek çoğu, sektörel deneyimi olan, bizzat belirli görevlerde bulunmuş kişiler tarafından kaleme alındığı için, bir işletmenin eğitim organizasyonunu yönetmeye yetecek bilgiyi, somut örnekler ve uygulama kolaylıkları sağlayacak ipuçlarını sağlamaktadırlar.

Öte yandan bu kaynakların çok azı eğitimlerin, eğitim ve danışmanlık şirketlerinden satın alınması söz konusu olduğunda yapılması gerekenlere değinmektedir. Bu konuda bilgi sağlayan yayınlarda ise bu bölümler çok kısa bir şekilde özetlenmiş ve detaylara girilmemiştir.

Benzer bir şekilde, bir eğitim danışmanlık şirketinin, daha verimli ve başarılı olmak için izlemesi gereken yolun ne olabileceği konusunda da bu yayınlarda fazla bir bilgi bulunmamaktadır.

Bu çalışmanın birkaç farklı amacı vardır:

1. Bunların ilki, işletmelerdeki eğitim yöneticilerinin, şirketlerindeki eğitim organizasyonu ve kendi birimlerinin yeterlilikleri hakkında yorumlarını almak ve eğitimlerde dış kaynak kullanımı konusuna nasıl baktıklarını, tedarikçileri, yani eğitim danışmanlık şirketlerini nasıl değerlendirdiklerini ortaya çıkartmaktır.
2. İkinci bir amaç, eğitim danışmanlık şirketi yöneticilerinin, gerek kendi faaliyetlerini, gerekse şirketlerdeki eğitim sektörünü ve eğitim yöneticilerini değerlendirmelerini sağlamaktır.



3. Çalışmanın üçüncü amacı, yukarıdaki iki maddeden yola çıkarak, eğitim sektöründe müşteri ve tedarikçi durumda olan iki kanadın ilişkilerini belirleyebilmek, ilişkilerin daha verimli bir hale getirilmesi için yapılması gerekenleri saptayabilmektir. Bu durum her yıl şirket bütçelerinden harcanan yüksek meblağların amacına ulaşmasında belki ufak da olsa bir katkı sağlayabilir.
4. Bu çalışmanın son amacı ise bu konuda hazırlanması gereken yayınlara ihtiyaç olduğunu ortaya çıkartıp, araştırmacı ve yazarlara bir hareket noktası ya da ilham sunmaktır.

İşletmelerde eğitim yönetimi ve eğitimlerde dış kaynak kullanımı konusunda yapılan bu çalışmada ilk olarak, konuya bütünlük getirmesi açısından eğitimle ilgili temel kavramlar incelenmiştir. Daha sonra, yetişkin eğitimi konusu ele alınmış ve yetişkinlerin öğrenme konusundaki farklılıkları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde işletmelerde eğitim ihtiyacının belirlenmesi, uygulanan farklı eğitim türleri ve bütünsel olarak eğitim sürecinin yönetimi ve organizasyonu araştırılmıştır.

Dördüncü bölümde, eğitimlerde dış kaynak kullanımı konusunu incelenmektedir: Bir eğitim için dış kaynak kullanımına nasıl karar verileceği, dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantaj sağladığı durumlar, ve şirket eğitim şirketi seçiminde hangi konular üzerinde durulması gerektiği bu bölümün alt başlıklarıdır.

Beşinci bölüm, işletmelerin eğitim yöneticileri ve eğitim şirketi yöneticileri ile yapılan araştırmayı ve bulgularını içermektedir.

Bu tez çalışmasının üzerinde odaklanmış olduğu birkaç ana problem söz konusudur. Bunlar aşağıdaki gibidir:

1. Eğitim sektörünün müşterisi (şirketlerin insan kaynakları ve eğitim birimleri) ile tedarikçisi (eğitim danışmanlık şirketleri), birbirlerinin yaptığı işten tam anlamıyla memnun değildir.

2. Eğitim sektörünün müşterisi ile tedarikçisi arasındaki iletişim, verimli bir iş birliği sağlamaya yetecek kadar güçlü değildir.

Bu ana problemlere ek olarak aşağıdaki ara problemler incelenmiştir:

1. Şirketlerin eğitim birimi yöneticileri eğitim şirketlerinden eğitim hizmeti satın almaktadır.
2. Eğitim şirketleri tarafından organize edilip verilen eğitimlerin kalitesi, müşteri beklentilerini karşılamakta yetersiz kalmaktadır.
3. Şirketlerin eğitim birimi yöneticileri eğitim şirketlerini beklentilerine göre program hazırlayıp sunmak ve takibini yapmak konusunda yeteri kadar yönlendirememektedirler.
4. Eğitim şirketleri ölçek olarak küçük işletmelerdir.
5. Eğitim şirketleri maddi zorluklar içindedirler.
6. Maddi zorluklar eğitim şirketlerinin performansını etkilemektedir.
7. Eğitimlerden sonra sonuçların değerlendirilmesi için takip çalışması yapılmamaktadır.
8. Eğitimlerde katılımcı memnuniyeti sağlanmakta ancak sonuç alınamamaktadır.

## 2. EĞİTİM

### 2.1 Eğitimle İlgili Temel Kavramlar

Eğitim ve öğrenme konuları tüm yaşamımızda, doğumdan ölüme kadar çok önemli bir yer tutmakta ve başarımızı, mutluluğumuzu, güvenliğimizi ilişkilerimizi etkileyen çok önemli sonuçlar yaratmaktadır (Barutçugil, 2002).

Eğitim; öğrenme, geliştirme, yetiştirme kavramlarıyla içiçe kullanılmaktadır.

#### 2.1.1. Eğitim ve Öğretim

Eğitim sözcüğünün sözlük ve ansiklopedik karşılığı aşağıdaki gibidir.

"Eğitim, her kuşağa geçmişin bilgi ve deneylerim düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işidir."

"Eğitim, bir kişinin herhangi bir etkinlik alanında yetiştirilmesidir. Bu alanda bir kimse ya da grupça edinilen ahlaksal, kültürel, entelektüel ya da teknik bilgiler bütünüdür" (Büyük Larousse Sözlük Ve Ansiklopedisi, 1986).

En genel tanımıyla eğitim (education / training ), "Önceden belirlenmiş amaçlara göre, insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı faaliyetlerdir (Sezgin 1986).

Diğer tanımlara göre; "Eğitim, insanın bugünkü ve gelecekteki yaşamına bir müdahaledir. İnsanın düşünce ve davranışlarında amaçlı olarak istenilen yönde bir değişiklik gerçekleştirme sürecidir. İnsanın ve toplumun yararı ve yarını düşünülerek uyumun ve üretkenliğin artırılmasına yönelik düşünce ve davranış değişikliğini yaratma çabasıdır" (Barutçugil, 2002).

"Eğitim, kısaca kişinin, ailesi ile başlamakta, sosyal çevresi ile sürdürülmekte, okul dönemim içermekte ve çalışma hayatına başlamasıyla mesleğini de kapsayarak bir ömür boyu devam etmektedir"( Deniz 1999).

Öğretim ise, belirli bir yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla, okul çatısı altında yapılan eğitimidir. Bu eğitim türünde genel, mesleki ve teknik programlar uygulanır (Umdu, 2002).

Öğretim, bireyin çevresini daha iyi anlayabilmesi ve ona daha iyi uyum sağlayabilmesi için zihinsel ve ahlaki açılardan geliştirilmesi faaliyetidir (Canman, 1995).

Öğretim bir kez yapıldıktan sonra tamamlanır fakat eğitim bireylerin yaşamları boyunca geçerliliğini korur. Öğretim eğitimin bir parçasıdır. (Umdu, 2002).

### **2.1.2 Öğrenme**

İnsanoğlunun öğrenme süreciyle ilgili 2000 yıldır çok çeşitli teoriler üretilmiş olmakla beraber, 1898 yılında Thorndike'in yapmış olduğu hayvan deneyleri öğrenme konusunda yapılmış ilk bilimsel çalışmalar olarak kabul edilir. Thorndike öğrenmeyi temel olarak bir "etki" ile "tepki" arasındaki bağlantı ile açıklar (Thornburg, 1984).

Onun deneylerinden yaklaşık 20 yıl sonra bir alman Gestalt Psikoloğu olan Max Wertheimer, öğrenme konusuna yeni bir bilimsel açıklama getirmiştir. O herşeyi bir bütün olarak ele almıştır. Bugün kognitive (bilişsel) psikoloji olarak adlandırılan teoriye göre, algılama, tutum, inanç, gibi kişinin içsel süreçleri çevre ile bağlantılıdır. Öğrenme; deneyimlerimizin, içsel yapımız ile anlamlı bir çevrenin etkileşimiyle gerçekleşmektedir. (Thornburg, 1984). 1950'li yıllarda psikologlar öğrenme kavramını "Tekrarlamadan kaynaklanan kalıcı davranış değişikliği yaratma süreci" olarak tanımlamaktadırlar. "Tekrarlama" sözcüğü yerine, "deneyim" sözcüğünü kullanan psikologlar da vardır. Öğrenmeye yol açan tekrarlama ya da deneyimler, tesadüfi olabileceği gibi hedeflenmiş de olabilir. Öte yandan öğretim, belirli bir planlama, organizasyon ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşılması için belirlenmiş bir seri öğrenme görevinin yerine getirilmesidir (Oğuzkan, 1977).

Öğretme ve öğrenme kavramları mantıksal olarak birbirinden bağımsızdır. Öğrenme olmadan öğretme ve öğretme olmadan öğrenme gerçekleşebilir. Eğitim ise hem öğrenme

hem öğretme kavramını içerir. Bu durumda eğitim öğretme-öğrenme süreci olarak tanımlanabilir (Smith, 1971).

Öğrenme kavramı, "bireylerin gerek kendi yaşamlarıyla, gerekse eğitim yoluyla edindiği bilgi ve becerilerin davranışlarda değişikliğe yol açmasıdır." Diğer bir deyişle öğrenme, deneyim, eğitim ve öğretim yoluyla davranışların değişmesidir (Deniz, 1999).

## **2.2 Yetişkin Eğitimi**

### **2.2.1 Öğrenme Konusunda Yetişkinlerin Özellikleri**

Bilim ve teknolojiye de değişimlere ayak uydurma gayreti içinde olan yetişkinler öğrenmeye gereksinim duymaktadırlar. İçeriği, düzeyi ve yöntemi ne olursa olsun, ait oldukları toplumda yetişkin sayılan kişilerin, sahip oldukları yetenekleri geliştirmek, bilgiyi genişletmek, mesleki ve teknik nitelikleri ilerletmek ya da bu niteliklere yeni bir yön vermek için eğitim faaliyetlerine katılarak kendilerini geliştirmeleri söz konusudur.

Yetişkinler, her şeyden önce isterlerse, gerçekten ihtiyaçları varsa ve mevcut sorunlarıyla ilgiliyse, şekilci olmayan yöntemlerle, yol gösterme ve gelişmeyi ölçerek öğrenirler (Belen, 1995).

Yetişkin, kendisi ve başkaları için sorumluluk alabilecek duruma gelen, kendisi ve başkaları için üretici olabildiği toplum tarafından kabul edilen kişi olarak tanımlanabilir (Alkan, Doğan ve Sezgin, 1998). Bu nedenle, çocukların öğrenmesi ile yetişkinlerin öğrenmesi birbirinden farklıdır. Çocukların öğrenmesi ile ilgilenen bilime Pedagoji , yetişkinlerin öğrenmesi ile ilgilenen bilime de "Androgoji" denmektedir. Yunanca'da adam anlamına gelen yetişkinlerin öğrenip öğrenemediği ve nasıl öğrendiği konusu, insanlık tarihi kadar eskidir. 1930'lara kadar, yetişkinlerin öğrenemeyeceği doğrutusunda görüşler oldukça yaygındı. Ancak 1928 yılında Thorndike tarafından yayınlanan "Yetişkin Öğrenmesi" adlı kitabı ile yetişkinlerin de öğrenebileceği bilimsel bulgulara dayalı olarak ortaya konulmuştur. Böylece yetişkinlerin zekalarının zaman içinde belirgin bir şekilde gerileyeceği ve bu yüzden de yetişkinlerin öğrenemeyeceği

savı çürütülmüş, bu savın toplumda varolan yanlış bir kanı olduğu ortaya çıkarılmıştır (Duman, 2000).

Elaine Biech, aşağıdaki tabloda pedagoji ile androgoji arasındaki farklılıkları listelemiştir (Bleich, 2005).

**Tablo 2.1 Andragojik ve Pedagojik Eğitimin Karşılaştırılması**

ANDRAGOJİ	PEDAGOJİ
Öğrenenler “katılımcı” olarak adlandırılır.	Öğrenenler “öğrenci”dir.
Bağımsız öğrenme stili.	Bağımlı öğrenme stili.
Öğrenmede amaçlar esnekler.	Amaçlar önceden belirlenmiş ve sabittir.
Katılımcıların deneyimli olduğu ve sürece katılacakları varsayılır.	Öğrencilerin deneyimsiz ve konuyla ilgili bilgisiz olduğu varsayılır.
Aktif öğrenme metotları uygulanır.	Pasif öğrenme metotları uygulanır.
Katılımcı zamanlamayı ve sürati belirler. Öğrenen-odaklı bir yaklaşım vardır.	Eğitimci zaman ve sürati belirler.
Öğrenenin katılımı başarı için elzemdir.	Öğrenen katılımı kısıtlıdır.
Öğrenme gerçek hayattaki problemlere odaklıdır.	Öğrenme içerik odaklıdır.
Katılımcılar yeni fikir ve örnekler için asli kaynak olarak görülürler.	Eğitimci yeni fikir ve örneklerin asli kaynağıdır.

1973 yılında Malcolm Knowles’in “Öğrenen Yetişkin – İhmal Edilmiş Tür” adlı kitabı ile konuyu teoriden pratiğe taşımıştır. Knowles’in kitabındaki açıklamalara dayanarak eğitimciler pratik uygulamalara ağırlık vermişlerdir.

Aşağıda Malcolm Knowles’in kabul ettiği altı hipotez listelenmektedir. Bu kitabı referans eden bazı araştırmacılar, bu altı maddeyi beş, dört hatta üç başlık altında toplamışlardır (Bleich, 2005):

- Yetişkinler öğrenmek için zaman ayırmadan önce, onu neden öğrenmeleri gerektiğini bilmek ihtiyacını duyarlar. Bu nedenle eğitimciler eğitimin amacını mümkün olan en erken zamanda katılımcılara açıklamalıdır.
- Yetişkinler bir öğrenme ortamına girdiklerinde kendileriyle ilgili bir imajı da beraberinde götürürler. Eğitimciler, yetişkinlere kendi ihtiyaçlarını tanımlamada ve kendi öğrenme süreçlerini yönetmede yardımcı olmalıdırlar.
- Yetişkinler öğrenirken daha önceki deneyimlerinden faydalanırlar. Eğitimciler katılımcıların deneyimlerinden yararlanma fırsatı yarattıklarında daha başarılı olurlar.
- Yetişkinler günlük hayatta karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmalarını kolaylaştıracak konuları öğrenmeye hazırdırlar. Günlük konularla ilişkilendirilebilen eğitim tercih edilir.
- Yetişkinler bir işi ya da görevi yerine getirmelerini ya da bir problemi çözmelerini sağlayacak konuları öğrenmek için enerji harcamaya hazırdırlar. Katılımcının bu konulardaki ihtiyaç ve beklentilerini belirleyip, içeriği bu doğrultuda hazırlayan eğitimciler öğrenmenin gerçekleşmesine katkıda bulunurlar.
- Yetişkinler yüksek özgüven gibi içsel motivatörlerden, yüksek maaş gibi dışsal motivatörlere nazarla daha fazla etkilenirler. Eğitimciler zaman baskısı gibi engellerle içsel motivatörlerin bloke edilmesinin önüne geçmelidir.

Yetişkin bir bireyin öğrenme düzeyi üzerine öğretmenin istediği şekilde yazabileceği bir karatahta gibi boş değildir. Aynı şekilde bir yetişkin eğitimcinin önüne onun istediği şekilde doldurabileceği bir boş kova da bırakmaz. Gerek karatahta, gerekse kova zaten yetişkinin o ana dek edinmiş olduğu bilgi ve düşüncelerle neredeyse doludur. Eğitimcinin görevi bir tabula rasa (Boş levha. İnsan doğduğunda ilk bilgiyi almadan önceki boş, bilgisiz ve saf beyin durumu.) doldurmak değil, katılımcılara zaten sahip oldukları bilgi ve becerileri organize ederek kullanabilecekleri hale getirmektir. Yetişkinlere öğrenme konusunda yardımcı olabilmenin tek yolu, onların nasıl öğrendiğini anlamaktan geçer (Draves, 1997).

Kompleks birer varlık olan yetişkinler, öğrenme ortamına, kendilerini özel ve özgün kılan bir takım duygusal, fiziksel, mental, ve sosyal karakteristikler getirirler.

#### Duygusal Karakteristikler:

Yetişkinlerin duygusal düzeyleri öğrenme yetileriyle doğrudan bağlantılıdır. Bir yetişkinin öğrenebilmesi için, öğrenme ortamında duygusal açıdan konforlu hissetmelidir.

Pek çok yetişkin sınıfa mental anlamda öğrenmeye hazır olarak gelseler de, bazen zayıf özgüvene sahip katılımcılar olabilir. Örneğin utangaç bir katılımcı sınıftaki diğer kişilerin beklentilerine cevap verebilecek yorumlar getiremeyeceğini düşünerek programa aktif katılım sağlamayabilir. Yetersizlik hissini çok farklı sebepleri olabilir. Bazen kişinin kendi deneyimlerinin doğal sonuçlarıdır, bazen de çevre tarafından yaratılır. Eğitiminin görevi eğitim ortamında pozitif bir duygusal ortam oluşturmak ve katılımcının kişisel imajına ve özgüvenine destek vermektir.

#### Fiziksel Karakteristikler:

Fiziksel durumumuz öğrenme kapasitemizi etkiler. Vücudumuz nasıl öğrendiğimiz hatta öğrenip öğrenemememiz üzerinde etkiye sahiptir. Bu nedenle fiziksel durumumuz ve zekamız birbiriyle ilişkilidir.

Geçmişte çok zorlu şartlar altında eğitim sağlanabilmekte iken, günümüzde konfor düzeyindeki artış, öğrenme sürecinde de fiziksel konforu bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkartmaktadır. Özellikle yetişkinlerde fiziksel konfor ihtiyacı gençlere oranla daha yüksektir.

Eğitim ortamının, büyüklük, ısı, ışık, ses, ve benzeri konularda uygun şekilde hazırlanması öğrenmeyi kolaylaştıracaktır.

#### Mental Karakteristikler:

Doğal olarak bir yetişkinin eğitim ortamına öğrenmeye hevesli olarak geldiği aksi takdirde orada bulunmayacağı varsayılır. Ancak bu durumda bile “öğrenmeye hazır olmak”, “probleme odaklanmak”, “zamanlama” gibi çeşitli unsurlar öğrenme düzeyini



etkileyebilir. Bu unsurların her biri ayrı ayrı ve bir arada kişinin öğrenmesi konusundaki içsel motivasyonlarına katkıda bulunacaklardır.

#### Sosyal Karakteristikler:

Öğrenen yetişkinin en önemli sosyal karakteristiği deneyimlerinin bolluğu ve çeşitliliğidir. Sadece unsur bile yetişkin ve çocuk eğitimini birbirinden farklılaştırmaya yeterlidir.

Yetişkin eğitiminde katılımcılar çok farklı sosyal çevrelerden, altyapılardan, mesleklerden, eğitim düzeylerinden gelebilir. Her birinin kendi okul dönemlerinden getirdikleri farklı deneyimleri vardır. Okulda başarısız olan bir katılımcının, okul ortamına çok benzer bir eğitim salonunda katıldığı eğitimde, geçmiş yıllara çağrışım yapması ve geçmiş olumsuz deneyimlerinden etkilenmesi çok doğaldır.

Grup olarak katılımcıların eğitim sırasında birbirinden ve grubun bütününden bazı beklentileri olacaktır. Bazıları gruba liderlik etmeyi umarken, bazıları kenarda olup, verilen görevi yerine getirmeyi tercih edecektir. Öğrenilen konu ile ilgili olarak bazıları ön bilgiye sahipken bazıları için konu tamamen yepyeni olabilir. Katılımcıların birbirleriyle paylaştıkları ve eğitim ortamına kattıkları deneyimleri diğerleri için de önemli bir öğrenme kaynağı olabilir.

Kişinin bir bütün olarak mental, duygusal, sosyal ve fiziksel durumu, onun öğrenmeye karşı motivasyonunu belirleyecektir. Tarihe de bakıldığında generallerin askerlerini, ustabaşlarının işçileri, satıcıların kendilerini motive etme çabalarının “başarı”yı bire bir etkilediği görülmektedir. Öğrenme’de motivasyonun etkisi, bu sayılanlardan farklı değildir (Draves, 1997).

#### **2.2.2 Yetişkin Eğitiminde Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar**

Barutçugil “Eğiticinin Eğitimi” adlı kitabında yetişkinlerin nasıl öğrendiği konusunu aşağıdaki maddelerle özetlemiştir:

- Yetişkinler, soruna ya da fırsata odaklanırlar cevap ararlar. Konu odaklı değillerdir. Yalnızca bilmek ihtiyacında olduklarına odaklanırlar. Bilmelerinin "hoş olacağı" konulara fazla ilgi duymazlar.
- Tipik gerçek yaşam durumlarına uygulayabilecekleri ve derhal kullanabilecekleri yeni bilgiler ve ayakları yere basan örnekler isterler.
- Öğrenme ortamına zenginlik getirirler ve bunu bilirler. Eğitimin mevcut birikimleri üzerinde yapılandırılmasını ve bu yönde geliştirilmesini beklerler. Eğitici etkili yönlendirirse, bu birikimleri ile grubun diğer üyeleri için öğrenme kaynağı olurlar.
- Öğrenme süreci üzerinde ileri derecede kontrol ihtiyacı duyarlar. Eğitimin temposu, konuların sıralanması, katılım derecesi, geribildirim ve takdir gibi konularda söz sahibi olmak isterler.
- Farklı hızlarda ve tarzlarda öğrenirler. Bu nedenle, eğitim yöntemlerinin çeşitlilik göstermesini ve öğrenme farklılıklarının geniş yelpazesine uyacak şekilde tasarlanmasını beklerler.
- Büyük resmi görmek isterler. Nasıl'ın arkasındaki "niçin"i, kısımların bütünlü ilişkisini, eğitim konularının sırasını ve akışını anlamak isterler.
- Birbirlerine yardım edebilirler. Bu nedenle, alt gruplar, çiftler, takımlar, görev ekipleri, öğrenme ortaklıkları gibi Öğrenme egzersizlerinin yapılmasını beklerler.
- Dikkatleri yoğunlaştırabilecekleri süre oldukça kısıtlıdır. Konunun uzmanlarına göre ortalama bir yöneticinin dikkat aralığı 8-10 dakikadır. Eğitici tempoyu buna göre ayarlamalıdır.
- Zamanlarının değerinin farkındadırlar. Eğitimin etkili, maliyete değer ve kısa dönemde yatırımın geri dönüşünü sağlayan bir çaba olmasını beklerler.

Yetişkinler, yasaksız ve rahat bir ortamda, kendileri olmalarına, hata yapabilmelerine, yaratıcılıklarını kullanmalarına ve gerçek yaşam deneyimlerini dile getirmelerine olanak verildiğinde daha kolay öğrenirler. Çeşitli öğrenme yöntemlerini nitelikli bir şekilde kullanan ve zamanında yapıcı geribildirim sağlayan eğiticiden öğrenmeye her zaman hazır ve isteklidirler.

Buna karşın; yetişkinler, sınırlayan, gerçekçi olmayan, kişisel değerlere izin vermeyen, katı, deneysel olanaklar sağlamayan ortamlarda çok daha zor öğrenirler. Yüzeysel bilgiye sahip, belirli doğrularda ısrarcı, katılımcıları yönlendirmeye çalışan ve yalnızca konuşan eğiticiye karşı en azından zihinsel olarak olumsuz tutum sergilerler (Barutçugil, 2002).

“Yetişkin Eğitimi” kitabında Güneş, yetişkinlerin öğrenme ilkelerini aşağıdaki gibi sıralar:

- Yetişkinlerin özellikleri, eğitim sürecinde önemli bir rol oynar. Bu nedenle öğrenme sürecinde yetişkinin özelliklerine dikkat edilmelidir.
- Öğrenme sürecinde sosyal olduğu kadar fiziki yönlerden de uygun ortam hazırlanmalıdır.
- Öğrenme yetişkinin ilgi, yetenek ve ihtiyaçlarına dayalı olmalıdır.
- Yetişkinine öğrenme için yeterli zaman verilmeli öğrenme hızı zorlanmamalıdır.
- Öğretim durumları yetişkinin sosyal rollerindeki yeteneklerini geliştirici olmalıdır.
- Yetişkinlerin geçmiş deneyimleri öğrenmesini etkiler.
- Yetişkin öğrenme sürecinde etkin olmalıdır. Yaparak yaşayarak öğrenme bu nedenle temel bir öğrenme ilkesidir.
- Özellikle becerilerin kazanılmasında ve kalıcılığın sağlanmasında tekrar önemli bir rol oynar.
- Öğrenmede doğru davranışlar pekiştirilendir.
- Öğretilecek bilgiler yetişkinin özelliğine göre basitten karmaşığa gidecek şekilde sıralanmalıdır.
- Kavrayarak öğrenme, ezbere öğrenmekten daha kalıcıdır.
- Yetişkin, öğrenme yaşantıları arasındaki ilişkileri kendisi keşfeder ve bu

ilişkileri uygulayabilirse, öğrenmede kalıcılığı arttırabilir ve genellemeler değişik alanlara aktarılabilir.

- Yetişkinine öğrenme sonunda geri bildirimler verilerek yetişkinin yanlış ve doğrulan bilmesi ve öğrenmeye karşı olumlu tutum geliştirmesi sağlanmalıdır.
- Yetişkinin güdülenmesi ve başarılı olması için öğrenme sürecine ilişkin belirli amaçları olmalıdır. Yeni öğrenilenler yetişkinin önceki öğrendikleri ile bütünleştirilmelidir.
- Öğrenmede yetişkinin kaygı düzeyi göz önünde bulundurularak cesaretlendirme ve yönlendirmeye yer verilmelidir.
- Öğrenme grubunun yapısı ve atmosferi öğrenmeyi etkilemektedir (Güneş, 1996).

Benzer bir yaklaşımla, yetişkinlerin öğrenmesini zorlaştıran unsurları Townsend şu şekilde sıralar:

- Mantık sınırları içinde olmamak.
- Sürekli nasihat etmek.
- Yaratıcılığa izin vermeden katılımcıları sürekli yönlendirmek.
- Kişisel değerlere saygı göstermemek.
- Uygulama yapmaya fırsat vermemek.
- Öğrenilecek unsurların gerçek yaşam ile bağdaştırılamaması.
- Esnek olmamak, katı tutum sergilemek (Townsend, 1991).

Her üç çalışmada da vurgulandığı gibi, “yetişkinler, günlük hayatta işlerine yarayacak, hayatlarını kolaylaştıracak konuları, kendi kişisel değer yargılarıyla çelişmeyecek bir ortamda, özgür iradeleri ile isteyerek ve seçerek, deneyimleriyle harmanlayarak, ve uygulayarak öğrenmektedirler”.

### **2.2.3. Yetişkin Eğitiminin Çeşitleri**

Yetişkin eğitimine katılan insanların çoğu, aşağıda belirtilen üç ana programdan birinde görünmektedir (Verduin ve Clark, 1994):

- Temel Yetişkin Eğitimi: Yetişkin eğitim programlarından en geniş olanıdır. Zamanla değişen teknolojiye dayalı toplumda değişen koşullara ayak uydurmak için gereksinim duydukları temel eğitim yeteneklerini kazanamamış yetişkinleri hedeflemektedir. Pek çok yetişkin işleri ile ilgili amaçlar için okumaktadırlar. Bu eğitimler ile yetişkinler akademik yeterlilikleri dışında kalan ancak toplumda daha başarılı olmalarına katkıda bulunacak diğer yeterlilik belgelerine sahip olabilmektedirler.
- Mesleki Yetişkin Eğitimi: Yetişkinleri bir iş yada mesleğe hazırlamada ya da meslekle ilgili becerileri geliştirmede onlara yardımcı olmaktadır. Hızlı bir globalleşme süreci içerisinde varolan işletmeler rekabet avantajlarını kaybetmemek için sürekli olarak teknolojik değişimlere adapte olmaya çalışmakta ve dolayısıyla çalışan mevcut personel bu yeniliklere hızlı bir şekilde ayak uydurmak için mesleki açıdan eğitime ihtiyaç duymaktadır.
- Refah ve Boş Zaman Eğitimi: Yetişkinlerin öz yaşamlarını zenginleştirmek yoluyla öz güven ve refah duygularını arttırmaya yönelik planlanan eğitimleri kapsamaktadır.

### 3. İŞLETMELERDE EĞİTİM

Günümüzde, tüm dünyada büyük ya da küçük her organizasyon eğitimin anlamını ve performansa katkısını bilmekte ve çalışanın eğitimi için giderek artan düzeylerde çaba göstermektedir. Eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan organizasyonların değişime ayak uydurabildikleri, hatta değişime öncülük ettikleri görülmektedir. Buna karşın büyüklükleri ya da pazardaki güçlü konumları nedeniyle gurura kapılan ve insana yatırıma gerek görmeyen organizasyonların değişim dalgalarına karşı tutunamadıkları ve zaman içinde pazarlarını imajlarını karlılarını ve rekabetçi üstünlüklerini kaybettikleri de görülmektedir.

Bilgi birikiminin geometrik diziyle arttığı ve neredeyse her birkaç yılda bir ikiye katlandığı bir dünyada çalışanlarının bilgi ve becerilerini sürekli yenilemeyen organizasyonlar için başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır. Organizasyonlar yaşayabilmek ve rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmek için çalışanlarını sürekli olarak yeniden yaratmak zorundadır (Barutçugil, 2002).

Mükemmel bir dünyada yaşıyor olunsaydı, işe alınan her çalışan, işini mükemmel bir şekilde yerine getirmesi için gerekli olan tüm bilgi, beceri ve deneyime sahip olurdu. Ancak biliyoruz ki çalışanların öğrenmesi halinde işlerini daha etkili bir biçimde yapmasını sağlayacak unsurlar her zaman vardır. İşte bu temel prensip, İnsan Kaynakları birimlerinin eğitim ve geliştirme ile ilgili fonksiyonlarına neden ihtiyaç olduğunu açıklamaktadır (Messmer, 1999).

İşletmelerde “eğitim” işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı işi performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içerir. Eğitimin amacı eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır (Noe, 1999).

Bir işletmenin insan gücü kaynaklarının artırılması için eğitim faaliyetlerinin iş görenlerin ve işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde planlanması ve uygulanması gerekir (Şenatalar, 1978)

A.B.D.'de yapılan araştırmalar, çalışan eğitimi arttıkça şirket gelirlerinin daha hızlı bir oranda arttığını göstermektedir. 1995 yılında, Pennsylvania Üniversitesi bünyesinde yer alan İşgücünde Eğitimsel Kalite Merkezi, Amerikan Araştırma Bürosu'nun isteği üzerine, ülke çapında bir araştırmanın sonuçlarını yayınlamıştır. "Eğitimin İşletmelerin Verimliliğine Katkıları"nın incelendiği çalışma, 20'den fazla insan çalıştıran 3000'in üzerinde işletmeyi tarayan ve iş dünyasında bu anlamda yapılan ilk çalışmadır.

Sonuçlar, eğitim harcamaları düzeyiyle şirket kârı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. İşçilere verilen (basit düzeydeki) eğitimlerde % 10'luk bir artışın üretimde % 8.6'lık bir çıktı artışı yarattığı görülmüştür. Üretim dışı sektörlerde bu oran % 11'e varmakta ve insana yapılan yatırım, işletmeye ya da donanımına yapılan yatırımdan 3 kat daha fazla verimlilik artışı sağladığı tespit edilmiştir (Gordon, 1997).

Amerikan Yönetim Derneği (American Management Association - AMA) de ayrıca yaptırdığı bir araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır :

- Küçüldükten ya da yeniden yapılandıktan sonra kârları artan şirketlerin yüzde 62.6'sının eğitim bütçelerini artırmış olduğu saptanmıştır. Eğitim bütçelerini artıranların üretkenliği yüzde 45 oranında yükselmiştir.
- Küçüldükten ya da yeniden yapılandıktan sonra kârları düşen şirketlerin yüzde 29.9'unun ise eğitim bütçelerinde kısıntıya gitmiş oldukları ve üretkenliklerinin yüzde 42.2 oranında düştüğü görülmüştür.

Eğitime yapılan yatırımın geri dönüşünü gerçekçi biçimde değerlendirmek için kurumun çeşitli kademeleri, yöneticiler, muhasebeciler, eğitimciler, mühendisler vb. işbirliği yapmak zorundadır. Aksi halde eğitimlerin ölçülmesi ve harcamaların karşılığının alınıp alınmadığı hesaplanamaz. Eğitimlere duyulan güvenin gelişerek sürmesi, eğitim

yönetiminde ölçme ve değerlendirmeye gereken önemin verilmesine bağlıdır (Gordon, 1997).

Organizasyonlarda eğitim, ana hatlarıyla üç aşamalı bir süreçtir. Bu sürecin bir model içinde bütün olarak algılanması, aşamaların gereklerinin tam olarak yerine getirilmesi ve aşamalar arasındaki bağlantıların iyi kurulması eğitimin başarısı açısından önem taşımaktadır. Bir süreç yönetimi anlayışı içinde ele alınmayan ve aşamalar arasındaki bağlantıları doğru yapılmayan eğitim çabaları, zaman, maliyet, etkinlik, kalite gibi sorunlar yaratacaktır.

***Eğitim sürecinin aşamaları şunlardır:***

İhtiyaç Belirleme ve Ön Değerlendirme Aşaması

Eğitim Programının Oluşturulması ve Yönetilmesi Aşaması

Sonuçların Uygulamaya Aktarılması ve Değerlendirilmesi Aşaması

Birinci aşamada yapılması gereken iki önemli çalışma bulunmaktadır. Bunlardan ilki, organizasyonda yürütülen işlerin ve ilişkilerin geliştirilmesini sağlayacak ve organizasyonu geleceğe hazırlayacak eğitimlerin neler olacağını, ne zaman, ne kadar, nerede, kimlere ve kim tarafından verileceğinin kararlaştırılmasıdır. Bu aşamadaki önemli bir diğer çalışma, eğitim sonuçlarının nasıl ölçüleceği ve değerlendirileceğine ilişkin kriterlerin belirlenmesidir.

İkinci aşamada, belirlenen ihtiyaçları karşılayacak eğitim programlarının oluşturulması ve gerçekleştirilmesine yönelik etkinlikler yürütülür ve aralarındaki uyum sağlanır.

Eğitim sürecinin üçüncü ve son aşamasında, öğrenilenlerin iş ortamına taşınması ve sonuçlarının ölçülmesi, etkinliğinin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılır. Bu aşama, şüphesiz, bir sonraki dönemin eğitim süreci döngüsünü başlatmak için önemli bilgi ve deneyim birikimi sağlar. Eğer varsa, hataların tekrarlanmaması için önlemler alınması ve doğru yapılanların geliştirilerek sürdürülmesi açısından bu aşamadaki çalışmalar büyük önem taşır (Barutçugil, 2002).

Barutçugil, eğitim sürecinin akışını aşağıdaki şekilde özetlemektedir:



1. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
2. Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi
3. Eğitim programlarının seçimi
4. Eğitim İş yükünün belirlenmesi ve gereken miktarda eğiticinin işe alınması
5. Eğiticilerin seçimi ve belirlenmesi ve gerekiyorsa eğiticilerin eğitilmesi
6. Yer / Ekip / materyal kararı
7. Eğitim Bütçesinin belirlenmesi
8. Eğitim planının son incelemesi
9. Eğitim öncesi işler / lojistik
10. Eğitim ihtiyaçlarının gözden geçirilmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi ve eğitimin verilmesi
11. Eğitim etkinliğinin test edilmesi
12. Eğitim sonrası işler /işlemler
13. Eğitimin işe uygulamaya aktarılması
14. Eğitimin değerlendirilmesi
15. Programın gözden geçirilmesi

Eğitim programlarının etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesi bu faaliyetlerin sistemli bir biçimde ve bir bütün olarak ele alınmasına bağlıdır. Eğitim için harcanan maddi kaynaklar ve zamanın karşılığının alınabilmesi için eğitim faaliyetlerinin diğer işletme faaliyetleriyle, özellikle insan kaynaklarıyla ilgili faaliyetlerle paralel yürütülmesi gerekmektedir. Bu yüzden eğitim faaliyetleri birbirine bağlı ve her aşamanın diğer aşamayı doğrudan etkilediği bir dizi faaliyet olarak görülmelidir. Her aşamanın gerekleri yerine getirilmediği zaman faaliyetlerin tamamının etkileneceği unutulmamalıdır (Şencan ve Erdoğan, 2001).

Temel eğitim programı geliştirme aşamaları şu şekilde gösterilebilir (Harvey, 1996).

- Eğitim ihtiyaç analizinin yapılması
- Eğitim programların geliştirilmesi ve uygulanması
- Eğitim programlarının değerlendirilmesi

Eğitim ihtiyaç analizi, diğer iki aşamaya çıktı sağlayan ve onlardan girdi alan bir aşamadır. Eğitimde sistem yaklaşımı gereği eğitim ihtiyaç analizi aşaması ile eğitim programlarının geliştirilmesi ve eğitim programlarının değerlendirilmesi arasındaki ilişkinin üzerinde durulması gerekir.

İkinci aşamada, eğitim ihtiyaç analizi bilgileri işığında işletmede kimlerin hangi konularda, nerede ve ne zaman eğitim alacaklarına karar verilir. Eğitim programının eğitim ihtiyaç analizlerinden elde edilen bilgiler kullanılarak geliştirilir. Geliştirilen program işletme ve personelin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olmalıdır. Doğru zaman ve yerde, doğru kişilere, ihtiyaç duyulan konularda verilecek eğitim hem etkin, hem de daha dşuk maliyetli olacaktır. Eğitim programlarının geliştirilmesi aşamasında planlama yapılırken işletmede işlerin aksamadan yürümesi ve eğitime katılacakların motivasyonunun sağlanması, dikkate alınması gereken bir diğer önemli konudur. Duyarlılık gösterilmediği zaman, personelin eğitim hakkındaki düşünceleri ve değerleme sonuçları olumsuz olabilmektedir. Bu yüzden eğitim programlarının hazırlanması aşamasında, insan kaynakları departmanı ile eğitime katılacak birim yöneticileri arasında işbirliği yapılması gerekir (şencan ve Erdoğmuş, 2001).

Düzenlenen eğitim programlarının etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesi gerekir. Aktarılan bilgiler ve kazandırmaya çalışılan becerilerin işe ne ölçüde yansıdığının saptanması etkinlik değerlemesidir. Eğitim için yapılan çalışmalar ve bu harcamaların karşılığının hangi sonuçlarla işletmeye geri döndüğünün araştırılması veya soruşturulmasında bütüncül bir bakış açısına sahip olunmalıdır. Eğitimin değerlendirilmesinin bir diğer amacı, daha sonraki eğitim programlarına geri bildirim sağlamaktır. Değerleme ile eğitimin yer ve zaman, eğitim konuları, eğitmenler, eğitim yöntemleri ve kullanılan araçlar gibi konular gözden geçirilerek sonraki programlar için daha etkin hazırlanmak imkanı doğar (şencan ve Erdoğmuş, 2001).

### 3.1 İşletmelerde eğitim ihtiyacının belirlenmesi

Eğitim, daha etkili üretim yöntemlerinin geliştirilmesiyle ürün ya da hizmet kalitesinin yükseltilmesi, işletme maliyetlerinin azalması gibi bazı örgütsel amaçların başarılmasına yönelik olmalıdır. Geçerli bir eğitim programı oluşturmak için atılacak ilk adım, bu amaçları gerçekleştirecek gereksinimleri belirlemek üzere bir değerlendirmeye gidilmesidir. Bu anlamda yapılacak ihtiyaç değerlendirmesi, örgütün amaçlarına ulaşmaya kadar gerekli olan eğitim gereksinimlerinin değerlendirilmesini, örgütün değerlendirme standartlarının ve hedeflerinin belirlenmesiyle ilgili genel sürecin, daha özele indirgenmiş durumu olarak kabul etmek mümkündür (Özyurt, 1997).

Doğru zamanda, doğru çalışan grubuna, doğru içerikle ve yöntemlerle, ihtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi amacıyla, eğitim programları oluşturulmadan önce eğitim ihtiyaçları tespit edilmesi gerekmektedir.

Eğitim ihtiyacının tespiti, işletmedeki görevli personelin düşünsel, duygusal, çatışma giderici yada örgüt dışından bir desteğe gereksinimi olup olmadığını açığa çıkaran bir nitelik taşımaktadır (Alademir, 2001).

Eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanması için yapılması gereken ilk çalışma eğitim ihtiyaç analizidir. Bu çalışmayla "İşletmenin ihtiyacı olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri nelerdir" sorusuna cevap aranır (Hodgetts ve Kroeck, 1992). Buradan hareketle eğitim ihtiyacı, çalışanın gösterdiği performansla kendisinden beklenen performans arasındaki fark şeklinde tanımlanabilir (Morrison, 1976). Eğitim ihtiyaç analizine getirilen bir diğer tanım da "şu anki ve gelecek'teki organizasyonel problemlerin tanımlanması amacıyla yapılan sistematik çalışmalar" şeklindedir (Al-Khayyat, 1998).

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi iki ana amacın gerçekleşmesini sağlar. Bunlardan birincisi, personelin ihtiyaç duyduğu konularda eğitilmesi ve geliştirilmesidir. İkincisi ise, işletmenin iş stratejileri doğrultusunda diğer rakipleriyle rekabetini sürdürebilmesi için gelecekte ihtiyacı olacak işgücünün sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumlar

hakkında ipuçları sağlamasıdır (McClland, 1994).

İşletmelerdeki eğitim ihtiyacı, şirket içinde çeşitli birimlerde görevli olan yöneticiler, insan kaynakları veya eğitim departmanlarındaki uzmanlar, personelin kendisi veya işletmenin kayıtlı olduğu çeşitli meslek kuruluşlarının yönetici veya uzmanları tarafından tespit edilebilir (Deniz, 1999).

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacı genellikle üç durumda ortaya çıkar:

- Çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında
- Değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde
- İşin geçerliliği ya da gerekliliği kalmadığında veya çalışan işini değiştirdiğinde (Barutçugil, 2002).

### 3.2 İşletmelerde uygulanan eğitim türleri

#### 3.2.1 Amaçlarına göre eğitim türleri:

Eğitime karar verildikten sonraki adım hangi amaçlara yönelik eğitimlerin yapılacağına saptanması ve yöntemlerin seçilmesidir.

Çalışanlara verilebilecek eğitimler amaçları bakımından üç grupta toplanabilir:

1. *Bilgilendirmeye yönelik eğitimler*: Ürün bilgisi, imalat teknikleri, hizmet prosedürleri, pazar bilgisi, şirket politikaları, muhasebe ilkeleri ve uygulamaları, mali analiz teknikleri, dış ticaret, vergi mevzuatı gibi konularda eğitimci merkezli sınıf eğitimleri yapılabilir.

2. *Beceri geliştirmeye yönelik eğitimler*: iletişim, etkili sunuş, dinleme, karar alma, sorun çözme, liderlik, motivasyon, toplantı yönetimi, takım oluşturma, çalışma yönetimi gibi konular katılımcı merkezli ve uygulamalı eğitimlerle verilebilir.

3. *Tutum geliştirmeye yönelik eğitimler*: Olumlu zihinsel tutum, girişken davranış, açıklık, güvenilir olma, kendini adanma, motivasyon, sadakat ve sorumluluk duyma, yaratıcılık, takım çalışmasına yatkınlık, ortak sahiplenme gibi kişisel tutuma ilişkin konular genellikle deneyerek öğrenme yaklaşımı ile "facilitation" konusunda deneyimli eğitimciler tarafından verilebilir.

Eğitim ihtiyaının analizi, organizasyonlarda insan kaynakları ve/veya eğitim birimleri yönetici ve uzmanları tarafından yukarıdaki sorunların belirlenmesi, nedenlerinin ortaya konulması ve proaktif bir yaklaşımla eğitim ihtiyaçları ile ilgili kararların alınması şeklinde gerçekleşebilir.

Performans değerlendirme süreçleri ve formları da "eğitim ihtiyaının analizi" için son derece yararlı bir araç olabilir. Ancak, bunların derlenmesi, standart bir şekilde değerlendirilmesi, bireysel ihtiyaçlardan organizasyonel ihtiyaçlara ulaşılması zaman alan ve kolay olmayan bir çaba gerektirir. İsmet Barutçugil, Eğitimcinin Eğitimi: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.58

### **3.2.2 Uygulama Şekli Açısından Eğitim Türleri**

#### **3.2.2.1 Hizmet Öncesi Eğitim - Hizmet İçi Eğitim**

Hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim kavramlarını daha iyi açıklamak bakımından, her iki kavram arasındaki farklara değinmekte yarar bulunmaktadır. Söz konusu kavramlar arasındaki farklılığı belirleyen bazı ölçütlerden yararlanılabilir. Anılan ölçütlerin en önemlisi elemanın "kesin olarak" işe alınma tarihi, bir başka anlatımla "işe asaleten atanma" tarihidir. Günümüzde, pek çok işletmede, elemanın işe kesin olarak alınmasına kadar geçen, belirli bir "deneme süresi" söz konusu olup, ancak o sürenin sonunda eleman başarılı bulunursa, işe asaleten atanmaktadır. Elemanın işe kesin kabulü anlamına gelen, belirtilen deneme süresi boyunca verilen eğitime, hizmet öncesi eğitim; işe kesin kabulünden - asaleten atanmasından - sonra verilen eğitime ise, hizmet içi eğitim denmektedir.

Bir görüşe göre, birey ya aylıklı ya da ücretli olarak atanmak suretiyle, istihdam edilmiştir. Dolayısıyla, o tarihten sonra tabi tutulacağı eğitim faaliyetlerinin bütünü hizmet içi eğitim sayılır. Diğer bir görüşe göre, önemli olan bireyin atandığı tarih değil, mesleğini hukuken yerine getirmeye hak kazandığı tarihtir. Bu durumda hizmet içi eğitim bireyin "asaletinin" onaylandığı, ya da "mesleğini hukuken yerine getirmeye yetkili" sayıldığı tarihten itibaren gördüğü eğitimidir (Tutum, 1976).

Öte yandan Kalkandelen'in görüşüne göre: "Bireyin göreviyle kesin hukuksal ilişkisinin

kurulmasından önce almış olduğu eğitim hizmet öncesi eğitimidir". Söz konusu eğitimle adaylara, öğretim kurumlarından farklı olarak, mesleki formasyon ve yapacağı işle ilgili bilgiler verilir. Böylece adayların, asil olarak göreve başlamadan önce, görevlerinin özelliklerini ve alacakları sorumlulukları öğrenmeleri sağlanır. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimde personele çeşitli eğitim olanakları sağlanmaktadır.

Personelin adaylıkta alacağı eğitim, çalışacağı işletmeyi, çalışma grubunu ve çevresini, amirlerini ve yapacağı işi tanıtan oryantasyon eğitimi ve yerine getireceği görevle ilgili bilgi ve beceri kazandırma amacı taşıyan işe yönelik (hazırlama, adaylık) eğitimidir. Personel çalışmaya başlamadan önce ne tür bir eğitim alırsa alsın, bir göreve başladığında ek bir eğitime ihtiyaç duyacaktır.

Personelin hizmet ile kesin hukuksal ilişkisinin kurulmasından sonra alabileceği hizmet içi eğitimi aşağıdaki biçimlerde gruplandırabiliriz (Kalkandelen, 1979).

- **Oryantasyon eğitimi:** Adaylıktaki benzer eğitimle aynı mahiyettedir. Burada, bir göreve asil olarak atanan bireye, bu görev ile ilgili ödevleri, yetkileri ve sorumlulukları, bu kadro ile görevsel ilişki içinde bulunan öteki kadroların ödevleri, yetkileri ve sorumlulukları ve görev yeri ve çevresinin tanımlatılması amaçlanmaktadır. Ayrıca, işletme içinde değişik bir birime veya kadroya geçen veya bir süre işletmeden ayrı kalıp tekrar dönen personele de oryantasyon eğitimi uygulanır.
- **Bilgi tazeleme eğitimi:** Amaç mesleki bilgilerin bireye genel bir şekilde hatırlatılmasıdır.
- **Yükselme eğitimi:** Personelin görevinde bir yükselme düşünüldüğünde ya da yapıldığında, bir üst görevin yapılması daha üstün bilgi ve beceri gerektireceğinden personelin eğitilmesi gerekir.
- **Değişikliklere uyum eğitimi:** Bilim ve teknolojide meydana gelen gelişmeler, mevzuattaki değişimler sonucunda, işletme içinde kullanılan araç gereçlerde, izlenen yol ve yöntemlerde, tavır ve davranışlarda değişikliklere uyum, sağlayabilmesi için personel eğitime ihtiyaç duyar.
- **Emeklilik eğitimi:** Personelin, emekli olmadan bir süre önce, emeklilik yaşamına hazırlanmasını amaçlayan bir eğitimidir.

### 3.2.2.2. İş Başında Eğitim - İş Dışında Eğitim

Eğitime katılan kişilerin sayısı, özellikleri, eğitim konusu ve eğitimden sağlanacak yararlarla bağlı olarak eğitim faaliyeti, iş başında ya da iş dışında olmak üzere iki şekilde uygulanabilir. İş başında eğitim, her kademedeki personelin, tezgahının, masasının veya makinesinin başından ayrılmaksızın programlı bir biçimde eğitilmesi faaliyetidir (Kırkpınar, 1992). Bu tür bir eğitim programında çalışmasında birey bir yandan işini yaparken, diğer yandan da işini öğrenir.

İşletmelerde pek çok iş, işin başındayken daha kısa bir zamanda öğrenilebildiğinden, bu yöntem yaygın olarak kullanılmaktadır. İş başı eğitiminin başarısı büyük ölçüde ilk amire ya da söz konusu eğitimden sorumlu olan eğiticiye aittir.

İş başında eğitimin yararları arasında;

- Personelin işle ilişkisinin kurulması,
- Öğretilen konuların hemen uygulanabilmesi,
- Üretimin kesintiye uğramaması,
- İşverene ek bir maliyet yüklenmemesi,
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin zaman kaybedilmeden görülerek hatalarının düzeltilebilmesi,
- Personel ile eğitici arasında karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi sayılabilir (Robinson, 1981).

Söz konusu yararlarının yanı sıra, iş başı eğitiminde; eğitilenlerin deneyimsiz olmaları nedeniyle, makine, araç ve gerece zarar verebilmeleri, kalitesiz ve hatalı üretim yapabilmeleri de mümkündür. Dolayısıyla, belirtilen etkenlerin göz önünde bulundurulmasında yarar vardır.

İş dışında eğitim ise, bireylerin işyerlerinin dışındaki bir yerde eğitilmeleri faaliyetidir. İşyeri deyimi, bireyin hukuken bağlı olduğu kurum değil, çalıştığı fizik alanı veya yeri

belirtmektedir. Dolayısıyla, iş dışında eğitim bireyin, kurumu içinde ya da dışında gerçekleşebilmektedir. (Kalkandelen, 1979). İş dışında eğitim, işletmedeki yetkili bir personel, özel eğitim uzmanları, yüksek öğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, v.b. gibi kişiler tarafından gerçekleştirilebilir.

İş dışında eğitimin sağladığı yararlar arasında;

- Eğitimin uzman kişiler tarafından verilmesi nedeniyle etkin bir öğrenmenin sağlanması;
- Eğitilenler üzerinde amir baskısının olmaması;
- Hatalı üretim yapma olasılığının azalması;
- Özel eğitim araçlarından yararlanma olanağının bulunması;
- Eğitilenlerin öğretilenlere karşı daha çok dikkat göstermeleri sayılabilir

Yukarıda değinilen yararlarının yanı sıra, iş dışındaki eğitimde, öğretilenlerin hemen uygulanma olanağının bulunmaması, fiili bir üretimin gerçekleştirilmemesi, uzman personel ile birlikte kullanılan özel araç ve gereçler nedeniyle ek maliyetlere katlanması gibi sakıncalar da söz konusudur (Sims, 1990).

### **3.2.2.3 Yönetici Olmayan Personelin Eğitimi - Yönetici Personelin Eğitimi**

Yönetici olmayan personel kavramı, kısaca yönetim kademesinde yer almayan personel olarak ifade edilebilir. Söz konusu kavramın kapsamına kamu ve özel sektörde yer alan ve yönetici kademesinde bulunmayan tüm memur ve işçiler dahildir.

Yönetici olmayan personelin eğitiminden amaç, genel ölçüde işin özelliklerine uygunluk gösteren adayın, eksik yanlarını tamamlamak ve etkinlik derecesini arttırmaktır (Artan, 1989). Bu şartların yerine getirilmesi ile personelin değişen iş koşullarına uyumu sağlanır, yeni bir görevi öğrenmesi ve üst kademelere geçmesi için olarak yaratılır.

Yönetim işlevi derin bilgi ve yeteneği gerekli kılar. Günümüzde yöneticilerin başarılı bir



biçimde yönetim görevini üstlenebilmeleri ve yürütebilmeleri için yetenekli olmalarının yanı sıra, yeterli bir öğrenimden de geçmeleri gerekmektedir. Yönetici personelin yetiştirilmesi faaliyetleri ile yöneticilerin daha bilgili olmaları ve yeteneklerini arttırmaları sağlanırken, yönetim işlevi ile ilgili yönetsel görevlerini (planlama, örgütlenme, yöneltme, düzenleştirme, kontrol, gibi) yerine getirebilmeleri için geliştirilmeleri de amaçlanmaktadır. Çünkü yöneticiler, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli analizleri, sentezleri yapan, kararları alan bireylerdir.

Mal üretmek ve hizmet sağlamak için takımlardan yararlanıldığı işlerde eğitim, takımların başarılı olmasını sağlamak için çok önemlidir. Takım üyelerinin kişiler arası problem çözümü ve takım becerileri üzerine eğitime gereksinimleri vardır ve böylece onlar bir takım gibi çalışabilirler. çoğu zaman takımlar kullanıldığında, personel hizmet ve ürünlerin kalitesini değerlendirmeden de sorumlu olurlar. Onların karar almaları için verileri kullanma konusunda da eğitilmeleri gerekir

Yöneticilerin hem konuyla ilgili teknolojik gelişmeleri yakından izlemeleri, hem de işletmelerinde karşılaştıkları insan ilişkileri ile ilgili sorunları çözümlenebilir yöntemlerini öğrenmelerinde yarar bulunmaktadır. Yönetici yetiştirme ve geliştirme programları, yöneticilerin bu alanlardaki yeteneklerini artırmada gerekli olan önemli araçlardır. Yöneticiler, söz konusu programlar yardımıyla, işletmelerin üretim ve karlılığı ile doğrudan ilgili ve önceden beklenmeyen insan ilişkileri ve teknolojilerle ilgili sorunları çözebilirler (Rouland ve Ferris, 1982).

#### **3.2.2.4. Kurum İçinde Eğitim - Kurum Dışında Eğitim**

Kurum içinde eğitim, eğitim faaliyetlerinin kurumun içinde veya kurumun merkez veya taşra kuruluşlarına ilişkin olanaklardan yararlanılarak yürütülmesidir. Burada kurum kavramı, tüzel kişiliği bulunan her tür ve boyuttaki işletmeleri açıklamaktadır (Kalkandelen, 1979).

Kurum içinde gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerine katılanlar çoğunlukla o kurumun

personelidir. Ekonomik olması, eğitime katılanların çok uzun süre ile işlerinden ayrı kalmamaları, işle ilgili sorunların tartışılabilmesi, işletme personelinden yetkili kişilerin de eğitimde yer almaları kurum içi eğitimin sunduğu kolaylıklardır. Kurum dışında eğitimde ise kurum dışı eğitsel olanaklardan yararlanılır. Bunlar arasında, eğitim veren özel ve kamu kuruluşları, üniversiteler, yüksek okullar, meslek okulları, başka kurumların eğitim merkezleri ve yurt dışındaki olanaklar sayılabilir.

Kurum dışında düzenlenen eğitim programlarına katılan bireyler, farklı işletmelerden gelen diğer eğitilenler bilgi, görgü ve deneyimlerini tartışma olanağı bulabilirler. Ayrıca bu tür eğitim programına katılan bireyler günlük iş yaşamlarının etkisinden sıyrılarak nesnel düşünüp, tartışma ve genel ilkeler üzerinde düşünme olanağını, kurum içi eğitim programlarına göre daha fazla elde ederler.

### **3.3 İşletmelerde Eğitim Sürecinin Yönetimi ve Organizasyonu**

Organizasyonlarda eğitim, uzun dönemli insan kayna yönetimi stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır ve kritik öneme sahiptir. Organizasyonun rekabetçi üstünlüğünü sağlayacak önemli güç olan insan kaynaklarının belirlenecek vizyon, misyon, amaçlar, uzun dönem planlar ve stratejiler doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi ciddi bir yönetim anlayışını ve çabasını gerektirir

Eğitim yönetimine ilişkin ana faaliyetler; eğitim politikasının belirlenmesi, eğitimin planlanması, eğitimin organizasyonu ve eğitim bütçesinin belirlenmesi başlıkları altında incelenebilir (Barutçugil, 2002).

#### **3.3.1 Eğitim Politikası**

Eğitim politikası, bir bakıma, çalışanların organizasyon, içinde ya da dışında katılacağı eğitim ve geliştirme etkinliklerinin "kuruma özgü" gerekçelerinin açıklanmasıdır. Bu politika, aynı zamanda, eğitim yöneticilerinin görev alanlarını ve sorumluluklarını da tanımlar.

Bu politikanın belirlenmesiyle, eğitim biriminin organizasyon içindeki rolü, hedefleri, yetkileri ve kullanabileceği kaynaklar ortaya konulmaktadır. Bu politika, eğitimin insan kaynakları fonksiyonu ile bağlantısını tanımlaması açısından da önem taşır.

Eğitim politikasının yazılı olarak ifade edilmesi her eğitim bölümü yöneticisi için önemli bir adımdır. Bu nedenle, mutlaka, eğitim bölümünün ne elde etmeyi amaçladığını özetleyen bir veya iki kısa cümleyi yazma işini ciddiye almalı ve bunun için zaman ayırmalıdır.

Bu cümle, organizasyonda üst yönetim tarafından onaylandığında, eğitim planını geliştirmek için son derece geniş bir ufuk açılır. Eğitim birimi, yalnızca "kurslar düzenleyen" bir birim olmaktan çıkarak organizasyonda önemi olan ciddi bir işletme fonksiyonuna dönüşür.

Eğitim politikası; tanıtım toplantıları, duyuru panoları, posterler ve kurum içi diğer iletişim araçlarıyla tüm çalışanların ortak sahipleneceği bir düşünce haline getirilmelidir. Bunun için eğitim yöneticisi, doğru bir birim imajı ve iyi bir yönetim yaklaşımı ile eğitim politikasını organizasyonun diğer birimlerine benimsetme çabası içine girmelidir.

### **3.3.2 Eğitim Planlaması**

Etkin bir eğitim uygulaması ve eğitim faaliyetlerinin koordine şekilde yürütülebilmesi için, öncelikle bu faaliyetleri planlamak gerekir. Yazılı bir planın varlığı, bu iş/evin kurumlaşması yönünde önemli bir adım niteliği taşır. Planın bulunmadığı durumlarda ise, eğitim çalışmalarının sürekliliğini sağlamak zorlaşır. Eğitim planlaması, işletmenin eğitim hedeflerine varmada, insan, para ve araç gibi kaynakların en uygun şekilde kullanılmasına, sistemin geliştirilmesine ve diğer unsurlar arasında etkili bir koordinasyon sağlanmasına olanak verir.

Eğitim planlaması da, diğer planlama faaliyetleri gibi bir süreci ifade eder ve bu süreç çeşitli aşamalardan oluşur.

Eğitim planlama sürecinin aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe ynelik ulaşılmak istenen hedeflerin saptanması,
- Eğitim programı hazırlanarak, kaynakların belirlenmesi ve amaçlara uygun olarak dağıtılması,
- Program dahilinde amaçlara ulaşmak üzere, kaynakların dağılımına uygun olarak yapılması gerekli çalışmaların ortaya konulması,
- Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin, amaçlara ulaşmak için ne derece başarılı olduğunun saptanmasıdır.

Eğitimden beklenen yararın sağlanabilmesi için, eğitim faaliyet/erini bu aşamalara uygun olarak planlamak ve uygulamak gerekir (Türkoğlu, 2000).

Eğitim planlamasının, organizasyonun uzun dönemli amaçları ile orta ve kısa dönemli hedeflerini birlikte gözeterek yapılması gerekir. Bugünkü sorunların çözümlü için eğitime ağırlık veren bir organizasyonun gelişmeler karşısında yetersiz kalma olasılığı bulunurken uzun dönemli amaçları öne alan bir organizasyon da güncel sorunlar karşısında sıkıntıya düşebilir. Bu nedenle, eğitim planlaması:

1. Kısa dönemli: içinde bulunulan koşulları ve sorunları ele alan eğitimler;
2. Orta dönemli: yakın gelecekteki durumları ve gelişmeleri dikkate alan eğitimler;
3. Uzun dönemli: organizasyonun geleceğini ve stratejik değişimi amaçlayan eğitimler olarak, belirli bir perspektif içinde ele alınmalıdır.

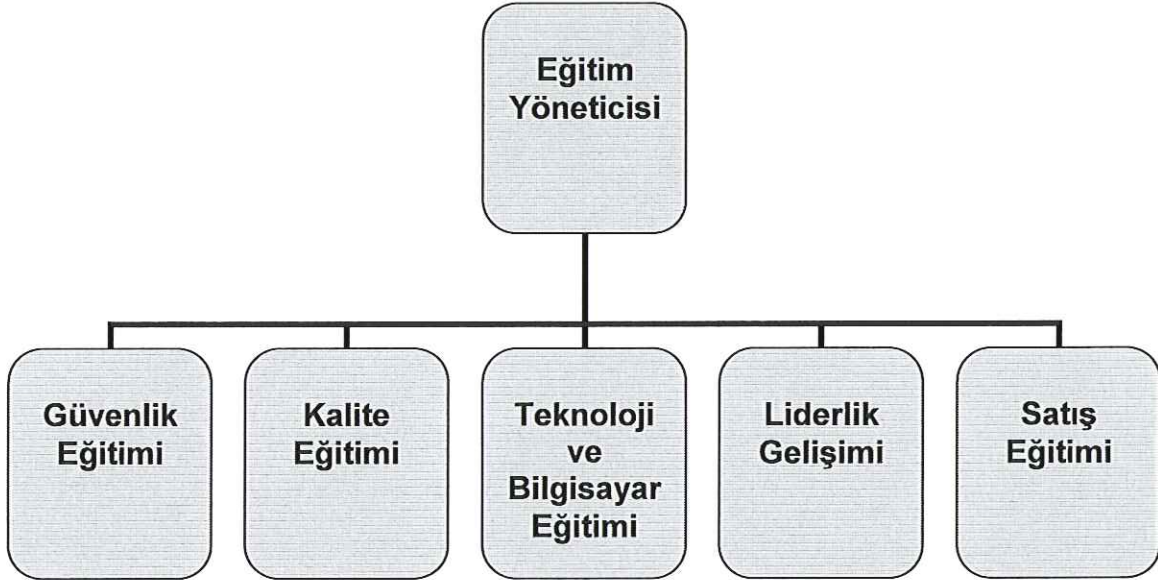
### 3.3.3 Eğitim Departmanının Organizasyonu

Noe, işletmelerin eğitim departmanlarını organizasyonel anlamda incelenmiş ve beş ayrı organizasyon modeli olarak ele almıştır. Bu modeller, eğitim departmanlarının işletme stratejileriyle doğrudan ilgili olduğunu ve hedeflere ulaşmada önemli bir yere sahip olduklarını göstermektedirler.

#### 3.3.3.1 Fakülte Modeli

Fakülte yapısı kolej yapılarına benzer. Aşağıdaki şekil, bunu göstermektedir.

**Şekil 3.1 Fakülte Modeli**



**Özel Eğitim Alanları**

Bu tip departmanlarda bir yönetici ve ona bağlı olarak çalışan bir uzman kişi vardır. uzmanlar eğitim programlarını organize ederler. Örneğin; satış eğitmenleri satış becerilerinden, bilgisayar eğitmenleri e-mail, www gibi konuları öğretmekten sorumludurlar.

Fakülte Modeli'nin birkaç güçlü yönü bulunmaktadır: Birincisi, eğitimde görev alanlar kendi konularında uzman kişilerdir. İkincisi, bu kişiler sayesinde eğitim departmanlarının planları kolayca belirlenebilir. Aynı zamanda içerik ve zaman da bu kişiler tarafından

ayarlanabilir. Diğer tarafta bu tip modellerin dezavantajları da vardır. Uzman kişilerin belirlediği eğitim planları işletme ihtiyaçlarına uymayabilir. Uzmanlar işletmenin hedeflerinden habersiz olabilirler. Bu da eğitime katılanların başarısızlığına neden olabilir. Çünkü; anlatılan konular onlar için bir şey ifade etmeyecektir. Bu sorunları aşabilmek için yöneticiler sürekli işletme ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını araştırmalıdır. Uzmanlar da eğitim programlarını bu araştırmalara göre belirlemelidirler.

### 3.3.3.2 Müşteri Modeli

Müşteri modellerine göre eğitim departmanları, şirketin belli bir fonksiyonuna veya bölümüne göre organize olabilirler. Örneğin; eğitime katılanlar bilgilendirme sistemlerinden, pazarlamadan veya operasyondan sorumlu olabilirler. Aşağıdaki şekil, müşteri modelini göstermektedir. Bu model Fakülte Modeli'nin belli bir hatta eğitim vermesinin sakıncaları nedeniyle geliştirilmiştir.

Şekil 3.2 Müşteri Modeli



İşletme Fonksiyonları

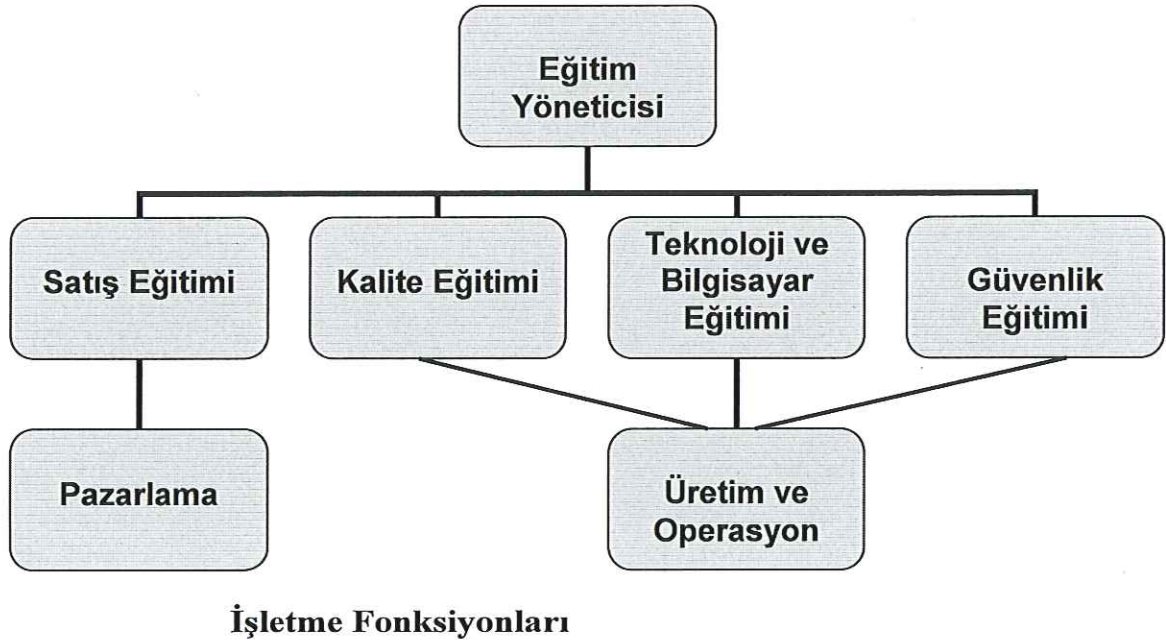
Bu modelde eğitilenler kursların yenilenmesiyle, şirketin ihtiyaçlarını karşılayabileceklerin düşünmektedirler. Örneğin; şirketin içinden herhangi biri değişen ihtiyaçları karşılayabilecek bir eğitim veremiyorsa, bu konuda uzman kişiler dışarıdan kiralanabilir. Bu tip modelde kullanılan materyaller eğitilenlere dana anlamlı gelmektedir.

Bu modelin bazı dezavantajları bulunmaktadır. İlk olarak eğitilenler işletme fonksiyonlarını öğrenebilmek için bir zaman harcamak durumundadırlar. İkinci olarak, aynı içerikte birçok konu başlığı müşteriler tarafından belirlenebilir. Belirlenen bu konular için ayrı ayrı eğitimler açmak çok zordur. Bu tip modellerde katılımcılar fonksiyonel departmanlardan gelirler. Bu kişilerin yeterli teknik bilgileri vardır. Ancak teori konusunda yeterli değildirler. Sonuç olarak, eğitimler anlamlı olabilir ama geribildirim ve uygulama konusunda zayıftırlar.

### 3.3.3.3 Matris Model

Matris Model’de eğitim hem eğitim departmanı yöneticisine hem de diğer fonksiyon müdürlerine rapor edilir.

Şekil 3.3 Matris Modeli



Eğitici hem eğitim uzmanı hem de fonksiyonel uzman durumundadır. Örneğin; Yukarıdaki şekilde, satış eğiticisinin hem eğitim departmanı müdürüne hem de pazarlama departmanı müdürüne rapor sunduğu görölmektedir. Bu modelin bir avantajı. eğitim birden fazla kişiye raporlandığı için işletme ihtiyaçlarına daha kolay cevap vermesidir. Diğer bir avantajı ise, belli bir işletme stratejisinde eğiticiler de uzmanlaşmış olur. Çünkü; eğiticiler eğitim verdikleri departman hakkında da bilgiye sahip olma durumundadırlar. Bu modelin en büyük dezavantajı ise; eğiticiler iki kişiye rapor hazırladıkları için zaman problemi yaşanabilmesidir.

### 3.3.3.4 İşletme Üniversitesi Modeli

İşletme üniversitesi modeli'ni diğerlerinden ayıran nokta, eğitime sadece yöneticilerin ve personelin değil, şirket ortaklarının da katılmasıdır. Diğer modellere göre daha geniş bir eğitim programı uygulanır. Kültür ve değerler bu modeldeki eğitim müfredatında daha fazla yer kaplar. İşletme üniversitesi modelinde eğitim uygulamalarının yaygınlaştırılması ve daha iyi eğitim programlarının hazırlanması esastır.

Motorola üniversitesi bu modele güzel bir örnektir. 1970'lerde elektronik ve telekomünikasyon endüstrisi çok güçlüydü. Bu nedenle, Bob Galvin, Motorola'nın bu alanda rekabet üstünlüğünü bilgi ve beceri düzeyleri artırılan personele sahip olmakla elde edeceğine inanıyordu. Kendi inanç ve vizyonuna dayanarak, 1989 yılında Motorola Üniversitesi kuruldu.

Müfredat; mühendislik, imalat, satış ve pazarlama fonksiyonlarına göre belirlendi. Her müfredat üç ayrı yetenek grubundan oluşuyordu. Bölümle ilgili beceriler, teknik beceriler ve işletme becerileri. Motorola bölümle ilgili becerilerin eğitimini kendi üzerine aldı, ancak teknik ve işletme becerilerinin eğitimi için ilgili üniversite ve teknik okullarla anlaştı. Motorola başarıya, ortak bir kültüre sahip olmakla, risk almakla ve takım çalışması yapmakla ulaştı. Aynı zamanda kaliteyi her personeline aktarabildi. Sonuç olarak müfredatta bu konular da yer aldı.



### 3.3.3.5 Sanal Model (Sanal Eğitim Organizasyonları)

Birçok organizasyon, eğitimlerini kullanıcıların ihtiyaçlarına hızlı cevap verecek ve yüksek kalitede servis sağlayacak şekilde düzenlemektedir. Sanal eğitim organizasyonları üç temel prensibe göre çalıştırılır.

1. Personel bilgi için birincil sorumluluğa sahiptir.
2. En etkin öğrenme işte gerçekleşir.
3. İş performansını geliştirmek için yönetici-personel ilişkisi (personel-eğitici arasındaki değil) kritiktir.

Personel için eğitim içeriğini işlerinde kullanma; yani eğitimde hangi içeriğin işin neresinde kullanılacağını anlama sorumluluğu bulunmaktadır. Yöneticiler de personelin sorumlu oldukları, işlerinde edindikleri bilgileri kullanmaları ve bunun yapmada önlerine çıkacak engelleri ortadan kaldırmaktan sorumludurlar.

Bir sanal eğitim organizasyonu beş bileşeni ile tanımlanabilir.

1. Stratejik yönetim,
2. Ürün tasarımı,
3. Yapısal çok yönlülük,
4. Ürün dağıtımı,
5. Sonuçtan sorumlu olma.

Stratejik yönetim açıkça departmanın hedeflerini ve yönünü belirleme ile açıklanabilir. Bu da müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabilmeli ve geliştirilebilir olmalıdır. Bir sanal eğitim organizasyonunda müşteriler yalnızca eğitilenler olarak değerlendirilmez, aynı zamanda yöneticiler eğitim için personeline fikirlerini belirtir ve daha üst kademe yöneticiler de, eğitimler için bütçelerinden pay ayırırlar (Noe, 1999).

### 3.4.1 Eğitim Biriminin / Yöneticisinin Yetki ve Sorumlulukları

Günümüzde, öğrenmeyi de öğretmeyi de gerçekten bilen ve gerçekleştirebilen eğitimcilere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullar karşısında organizasyonlar, insan kaynaklarının davranışlarını değiştirmek ve performanslarını iyileştirmek zorunluluğunu duymaktadır. Bu nedenle, stratejik öncelikleri arasında eğitim ve geliştirmeye giderek daha fazla yer vermektedirler. Bu durum, eğitimi önemli ve kazançlı bir iş alanı ve eğitimciliği de çekici bir meslek konumuna getirmektedir. Ancak, eğitimciliği meslek olarak düşünenler, her şeyden önce, bu işin etkili bir şekilde yapılabilmesi için bazı zorlukları, ciddi sorumlulukları ve önkoşulları olduğunu bilmelidirler. Bir eğitici, belirli kişisel niteliklere, bilgi ve becerilere ve en önemlisi olumlu zihinsel tutuma sahip olmalıdır. Eğitimcinin, üstlendiği rolleri ve görevleri başarıyla yerine getirebilmesi için belirli kritik yetkinlikler bulunmaktadır. Bunlara sahip bulunan ve geliştirebilecek olan kişilerin eğitimciliği meslek olarak seçmesi veya organizasyonlar tarafından eğitici olarak seçilmesi ve yetiştirilmesi gerekir. (Barutçugil, 2002).

Eğitim, gerçekten sevmediğinizde ve istemediğinizde yapamayacağınız bir iştir. Diğer bir ifadeyle, başarılı eğitimciler eğitim yapmayı gerçekten arzulayan insanlardır. Eğitimciliği bir iş ve meslek olarak yalnızca tutkuyla sevenler bu alanda başarılı ve uzun soluklu olurlar.

Eğitimlerde bilgi ve deneyimini etkili bir biçimde aktaran, katılımcıların eğitim amaçları doğrultusunda yeni bilgi, beceri ve tutumlar kazanmasını sağlayan eğitimciler yüksek performanslı olarak kabul edilebilirler.

Yüksek performanslı eğitimciler, işlerini nasıl yapacaklarını iyi bilirler. Farklı eğitim yöntemlerinin nasıl işlediğini ve nasıl sonuçlar verdiğini deneyerek öğrenmişlerdir. Yöntemler konusundaki ustalıkları ile eğitimin temposunu, canlılığını, esnekliğini olumlu yönde geliştirirler. Uygun yöntemleri yerinde ve zamanında kullanan eğitici, eğitimden beklenen sonuçları alır ve saygınlığını artırır.

Yüksek performanslı eğitimcilerin belki de en önemli özellikleri işlerini sevmeleri ve niçin bu işi yaptıklarını çok iyi bilmeleridir. Eğiticiyi seçmelerinin anlamlı ve haklı gerekçeleri vardır. Mesleklerine inanmakta ve değer vermektedirler. İş tatmini sağlayan içsel ödülleri vardır. Kendini gerçekleştirme, kişisel bütünlüklerini kanıtama, kendileri için çok anlamlı ve önemli olan misyonları yerine getirme gibi duygular yaşayarak motive olurlar. Başarılı eğitimciler, istedikleri ve sevdikleri bir iş yaptıkları için eğiticiğin gerçekten güç ve yorucu uğraşlarını eğlenceli ve kolay bulurlar.

Eğitcinin rolü yalnızca bilgi, beceri davranış geliştirmeye yönelik bir eğitim materyalini karşındakilere aktarmak değildir. Eğitim süreci içinde bir eğitici farklı roller üstlenmek durumundadır. Bu rollerde başarılı olmak için de farklı beceriler geliştirmesi gerekmektedir.

Bir eğitimciden artık; ihtiyaç analizinin yapılması, eğitimin tasarlanması, materyalin yazılması ve hazırlanması, grubun yönetilmesi, sonuçların değerlendirilmesi ve eğitimin işe transferinin izlenmesi gibi görevler de beklenmektedir (Barutçugil, 2002).

Bütünsel bir şekilde bakıldığında bir eğitim departmanı ya da eğitim birimi yöneticisinin görevleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

1. İşletmenin misyonu, vizyonu ve hedefleri doğrultusunda bir eğitim hedefi belirlemek.
2. Varolan personelin bu hedefler doğrultusunda mevcut durumunu belirlemek ve bu doğrultuda bir eğitim ihtiyaç analizi yapmak.
3. Organize edilmesi gereken eğitimler doğrultusunda bir eğitim planı oluşturmak.
4. Bu eğitim planını uygulayabilmek için gerekli olan bütçeyi belirlemek.
5. Gerekli bütçenin şirket yönetimi tarafından sağlanamaması durumunda eğitim planını gözden geçirerek gerekli değişiklikleri yapmak.
6. Eğitimlerin zaman planı, iç/dış kaynak kullanılması, süresi, mekan organizasyonu ve benzeri organizasyonlarını yürütmek.

7. Program geliştirmek, eğitim materyalini hazırlamak, hazırlanmasına yardımcı olmak ya da dış kaynak kullanılacak ise uygulanmadan önce eğitim programını ve malzemelerini değerlendirip, denetlemek,
8. Eğitim takvimi duyurup katılımı sağlamak.
9. Eğitimlerin yksek bir performansla uygulanmasından, eğitimcinin yeterliliğinden emin olmak.
10. Eğitim sonunda hem eğiticinin hem de katılımcıların eğitimle ilgili değerlendirmelerini almak ve bütünsel bir değerlendirme yapmak.
11. Eğitimlerin takip çalışmalarını yapmak ya da yapılmasını sağlamak,
12. Eğitimlerin verimliliğini ölçmek üzere yöntem geliştirmek ve teknikleri uygulamak
13. Ara dönem ve dönem sonu raporları ile eğitim departmanının hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını, eğitimlerin işe yansımalarını gözlemleyerek ve ölçümleyerek, objektif olarak değerlendirmek.

**Amerika Birleşik Devletleri İşgücü İstatistikleri Mesleki Durum El Kitabı, Eğitim uzmanı ve yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını aşağdaki gibi değerlendirmektedir:**

Eğitim ve Geliştirme Müdürleri ve Uzmanları, çalışanlar için eğitim ve gelişim programlarını oluşturur ve takip ederler. Şirket yöneticileri, eğitimlerin üretime ve işin kalitesine yansımalarını artan bir yoğunlukla farketmektedirler. Günümüzde eğitim, çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak için de iyi bir yöntem olarak görülmektedir. Ancak performans konusu, eğitim departmanlarının Şirketlerde giderek daha önemli bir konuma gelmesinin sebeplerinden yalnızca biridir. Diğer faktörler arasında ise günümüz iş ortamının kompleks bir yapıya sahip olması, işletmelerin organizasyon yapısının ve teknolojinin hızla değişmesi ve bir işin yapılabilmesi için gerekli olan "bilgi"nin her geçen gün artması gelmektedir. Tabi ki öğrenme teorilerine paralel olarak yetişkinlerin daha kolay öğrenmelerini sağlayacak yeni yöntemler geliştirilmiş olması da işletmelerde eğitim fonksiyonunu daha sağlam bir koltuğa oturtmaktadır.

Eğitim Yöneticileri, alışanlara, sınıf ortamında ya da iş başında eğitim sağlarlar. Eğitim materyalinin belirlenmesi ve hazırlanması, eğitime katılım, eğitim sonunda eğitim sertifikalarının hazırlanması ve sunulması yine eğitim yöneticisinin görevleri arasındadır. Tüm öğrenme sürecinin, eğitim ortamının, eğitimin amaçlarına ulaşıp ulaşmamasının, eğitimin sonuçlarının ölçümlenmesinin ve eğitimin işletmenin hedeflerine ulaşmasındaki etkisinin takip edilmesi, bütünüyle eğitim yöneticisinin sorumluluğundadır.

Eğitim uzmanları, eğitimin planlanması, organize edilmesi ve yönetilmesi gibi geniş bir yelpazede eğitim aktivitelerinden sorumludurlar.

Eğitim uzmanları yeni personel için oryantasyon programları ve iş başı eğitimleri düzenler. Çalışanlara, sorumlu oldukları görevi yerine getirmeleri için gerekli olan bilgi ve beceriye ulaşmaları, geliştirmeleri ve hatta, ileride üstlenecekleri yeni görevler için de yeni bilgi ve beceriler kazanmalarını sağlayacak eğitim fırsatları sunarlar. Orta kademe yöneticilerin, personelleriyle daha verimli bir çalışma ortamı kurabilmeleri için ihtiyaç duyacakları kişisel gelişim programlarını organize ederler. Bu süreç içinde kişisel bazda ihtiyaçları tespit edip, grup eğitimlerinin yanı sıra kişisel eğitim planları hazırlayıp, belirli noktalardaki personeli bireysel olarak da eğitime yönlendirebilirler.

Planlama ve program geliştirme eğitim uzmanlarının en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Şirket içinde eğitim ihtiyaçlarını değerlendirmek ve belirlemek için eğitim uzmanları yöneticilerle görüşmeler yaparlar ve anketler düzenlerler. Aynı zamanda eğitimlerin, Şirketin stratejik iş hedeflerine ulaşmasında ne kadar etkili olduğunu da ölçerler.

Organizasyonun büyüklüğü, amaçları ve yapısına göre eğitimciler, ve kullandıkları metotlar değişebilir. Eğitim metotları; iş başı eğitimi, çalışmaya başlamadan önce belirlenen okullarda düzenlenen eğitimlere katılma, ıraklık eğitimi, sınıf eğitimi, e-eğitim, videolar, simülasyonlar, konferanslar ve work-shoplar olabilir (U.S. Department of Labor, 2006).

İngiltere’de 1998’de kurulmuş olan Endüstri Üniversitesi UFI’nin bir e-öğrenme tedarikçisi olan “learndirect” adlı yan bir kuruluşu bulunmaktadır. Bu kurum son altı yıl içinde dünyanın en yaygın e-öğrenme organizasyonu haline gelmiştir. Learndirect’in tanımlarına göre; eğitim yöneticileri, bir organizasyon içinde çalışanların, işlerini başarıyla yürütebilmek için ihtiyaç duydukları becerileri geliştirmelerini sağlayacak eğitim programlarını organize eder ve yönetirler. Düzenlenen eğitimler, organizasyonun mevcut ihtiyaçlarına olduğu kadar, gelecekteki ihtiyaçlarına da cevap vermek durumundadır.

Eğitim yöneticisinin görevleri:

- Diğer birim yöneticileriyle birlikte çalışarak eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Belirlenen eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak bütünsel bir plan yapmak,
- Eğitim bütçesini yönetmek,
- Şirket içinde uygulanacak eğitimler için eğitim materyali geliştirmek,
- Eğitim şirketleri ile birlikte çalışarak, eğitim şirketinin kuruma özel materyal hazırlamalarını sağlamak,
- Hem teker teker eğitimlerin hem de dönemsel bazda tüm eğitimlerin değerlendirmesini yapıp başarısını ölçümlemek
- Çalışanların katıldıkları eğitimin sonrasında gelişimlerini devam ettirebilmelerini sağlayacak ortamı hazırlama.

Daha küçük organizasyonlarda eğitim yöneticileri bazen bizzat eğitimi veren eğitimci rolünün de üstlenebilirler (Learndirect, 2007).

Eğitimin organizasyonu, eğitim-geliştirme faaliyetlerinin kimler tarafından hangi yapı ve iş ilişkileri içinde yürütüleceğinin kararlaştırılmasıdır. Bu konuda, her şeyden önce eğitim departmanının amacının belirlenmesi gerekir. Amaç, yalnızca organizasyonun insan kaynaklarının performansını geliştirmeye yönelik bir hizmet birimi olmak olabileceği gibi, kar merkezi olarak organizasyona ek bir kazanç sağlamak da olabilir. Bu durumda, karlılık ve maliyetler önemli başarı kriterlerine dönüşmektedir. Amaçların değişmesi ve büyüklüğü, kadronun genişliğini ve çalışanların niteliğini etkilemektedir (Barutçugil, 2002).

Eğitim departmanı, organizasyonun büyüklüğüne ve eğitime verdiği öneme bağlı olarak bağımsız bir birim olarak faaliyet gösterebileceği gibi, insan kaynakları departmanının bir alt birimi olarak da yapılandırılabilir. Her iki durumda, eğitim yöneticisinin görev, yetki ve sorumlulukları farklılıklar gösterecektir.

Eğitim yönetiminin başarısı, planlama, yürütme, koordine etme ve kontrol açısından ciddi bir “proje yönetimi” yaklaşımının uygulanmasına bağlıdır. Başlangıç ve bitiş tarihleri belirli, kapsamlı eğitim programlarının, “Doğrusal Sorumluluk Tabloları ve “Matriks Organizasyon” yaklaşımları ile organize edilmesi gerekir (Barutçugil, 2002).

Eğitim yöneticilerinin şüphesiz temel fonksiyonlarından biri de denetimdir. Basit bir tanımlama ile denetim, planlanan ile gerçekleşenin karşılaştırılması, eğer varsa aradaki farkların belirlenmesi, bu farkların nedenlerinin ortaya konulması ve farkın niteliğine göre geliştirilmesi ya da giderilmesi için bir sonraki dönem planlamasına yönelik çalışma yapılmasını kapsayan bir süreçtir.

Eğitim yönetiminin etkinliğini ölçmek ve değerlendirmek için ilk adım etkinliğin tanımına ve göstergelerinin neler olduğuna karar vermektir. Bu göstergeleri belirledikten ve ölçtükten sonra yapılacak iş bunları karşılaştırma / kıyaslamalar yoluyla yorumlamaktır. Belirli bir göstergenin düzeyinin zayıf, yetersiz, yeterli ya da mükemmel olduğuna karar verebilmek için karşılaştırmalar yapmak gerekecektir. Karşılaştırmalarda, aynı göstergelerin önceki yıllardaki düzeyleri, sektör ortalamaları (ya da standartları), rakip organizasyonların değerleri veya sektördeki başarılı tanınan şirketlerin aynı göstergelerdeki durumları kriter olarak alınabilir.

Eğitim yönetiminin etkinliği ile ilgili en temel göstergeler; miktar, kalite, zaman ve maliyet ile ilgili olanlardır. Ancak, bunların bazı durumlarda birbirleriyle çeliştii görülecektir. Örneğin, eğitimin kalitesini yükseltmek istediğinizde maliyetler yükselecek veya zamanını kısaltmaya çalıştığınızda kalite düşecektir. Eğitim miktarını artırmak da bazen kaliteden özveride bulunmaya ve yüksek maliyetleri göze almaya neden olacaktır. Bu nedenle yalnızca, eğitim politika ve stratejisi doğrultusunda etkinliği ifade eden en

önemli göstergeleri belirleyip onları ölçerek kendinizi değerlendirmeniz yeterli olacaktır (Barutçugil, 2002).

### 3.4.2 Eğitim Yöneticisinin Yetkinlikleri

Yetkinlikler, işler arasında transfer edilebilen performans becerileridir. Bunlar, çoğunlukla insan yaşamının ilk yıllarında kazanılmış ya da öğrenilmiş inançlar ve genel tutumların eyleme dönüşmesidir. Bir işin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin tutumlar ve bir çalışanın o işi nasıl yaptığını yansıtan davranışlar yetkinlik kavramıyla açıklanabilir.

Aşağıdaki liste, bir eğiticinin sahip olması gereken yetkinliklerin başlıcalarını kısaca tanımlamaktadır. Eğitim verilen organizasyonun niteliği, eğitimlerin konuları ve yöntemleri, katılımcıların birey ve grup olarak özellikleri ve içinde bulunulan sosyal ve ekonomik koşullar bu yetkinliklerin önemlerini ve önceliklerini değiştirebilir. Eğiticinin eğitim yöneticileri ve katılımcılarla ilişkilerinin niteliği de gerek duyulan yetkinliklerin farklılaşmasına neden olacaktır (Barutçugil, 2002).

- **Analitik Düşünme:** Bilgileri analiz etmek, alt unsurlarına inerek kavramak ve sonuç çıkarmaktır. Eğiticiler, konularını ve çözmeye yardımcı oldukları sorunları analitik bir düşünce ile ele almalıdırlar
- **İletişim:** Bilgilerin açık ve özlü bir şekilde aktarılması, kendini iyi ifade etme, başkalarını dinleme ve diğerlerinin iletilen bilgileri anlamasını sağlama becerisidir. Bu yetkinlik, adeta tek başına eğiticiyi tanımlamaktadır.
- **Sürekli Gelişim:** Kendi verimliliğini artırarak performansı iyileştirmektir. Eğitici gelişim yönünde girişimlerde bulunur. İsteyerek yeni sorumluluklar üstlenir.
- **İşbirliği:** Takım üyelerini ve katılımcıları destekleyecek ilişkiler kurmak, kaynakları ve bilgiyi paylaşmaktır. Eğitici hedeflerini gerçekleştirebilmek için diğerleriyle işbirliği yapar.
- **Müşteri duyarlılığı:** Müşteri gereksinimlerini saptamak ve bunları karşılamaya gayret etmektir. Eğitici katılımcıların memnuniyet düzeylerine ilişkin



müşterilerden bilgi elde etmeye çalışır. Sürekli olarak onların beklentilerini aşma çabası içindedir.

- Karar alma: Alternatif eylem tarzları üzerinde yeterince bilgi edindikten ve düşündükten sonra, mantıklı ve sağlam kararlar vermeyi ifade eden yetkinliktir. Eğitici eğitim sürecinin hemen her aşamasında çeşitli kararlar almak ve uygulamak durumundadır.
- Kararlılık: Terreddüte düşmeksizin kararlarını uygulamak ve başkaları tarafından ileri sürülen itirazları güvenli bir şekilde yanıtlamak anlamına gelen bu yetkinlik bir eğiticinin söylediklerini yapan sözünü tutan ve kararlılık gösteren bir kişi olması durumunda ona saygı ve güven duyarlar.
- Esneklik: Süreç ve prosedürlerde yapılan değişikliklere rahatlıkla uyum sağlamak takım üyeleriyle, katılımcılarla uyum içinde çalışma anlamına gelen yetkinliktir. Eğitici, durumun gereklerine göre esneklik gösterebilen ve baskı altında ya da belirsiz durumlarda da çalışmalarını etkili bir şekilde yürütebilen bir kişidir.
- İnsan İlişkileri: Bu yetkinliğe sahip bir kişi başkalarının düşüncelerine, duygularına ve tutumlarına duyarlılık gösterir. İnsanlarla olumlu ilişkileri sürdürür. Bir eğitici için bu yetkili olmazsa olmaz niteliği taşır.
- Rehberlik ve Geliştirme: Katılımcıların eğitim ve öğrenme gereksinimlerini saptar, onlara bilgi geri dönüşü sağlar ve takım çalışmasında etkili olabilmeleri için gerekli becerilerini geliştirir. Sorunlarıyla ilgilenir ve çözer.
- Yetkilendirme: Birlikte çalıştığı kişileri yaptıkları işler ve aldıkları kararlar konusunda sorumluluk üstlenmeye özendirir. Güçlendirir ve onları destekler.
- Liderlik: eğitim verdiği şirketlerin, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar yapmaları ve şirket misyonunun yerine getirilmesi için şirket çalışanlarına bir lider olarak yol gösterir. Eğitimlerde katılımcılar için ilham verici ve değişimi kolaylaştırıcı lider rolünü oynar (Barutçugil, 2002).

1984 yılından beri eğitim fonksiyonlarının hemen hepsini kapsayacak şekilde “Eğitimci Eğitimi” veren Langevin Learning Services, şirketi “Başarılı Eğitim Yöneticisi” adlı üç günlük programında katılımcıların aşağıda listelenen bilgi ve becerileri edineceğini belirtmektedir. Bu beceriler, bir bakıma başarılı bir eğitim yöneticisinin sahip olması

gereken tüm yetkinlikleri de toplu halde vermektedir (Langevin Learning Services, 2007):

### **1. Planlama:**

- Eğitim fonksiyonunun stratejik yönünü belirlemek
- Eğitim departmanının misyonunu şirketin misyonuna göre belirlemek
- Eğitim ve organizasyon hedeflerini düzenlemek üzere bir model geliştirmek
- Eğitim ihtiyaçlarını tabandan tavana doğru giden bir yaklaşımla belirlemek
- Kullanımı basit bir eğitim kontrol listesi oluşturmak
- Bütçeleme tekniklerini öğrenmek
- Program giderlerini belirlemede zaman kazandırıcı metotlarını öğrenmek
- Eğitim departmanının organizasyon içindeki rolünü belirlemek için sorulması gereken soruları belirlemek

### **2. İhtiyaç Analizi:**

- İhtiyaç analizi sürecini efektif şekilde yönetmek
- Gerçek eğitim ihtiyaçlarını belirleyebilmek
- Organizasyona en uygun eğitim metodunu belirlemek. E-öğrenme, geleneksel metot ya da bunların karması
- Eğitimin organizasyon içinde oluşturup verilmesine ya da dışardan satın alınmasına karar vermek
- Başarılı bir fayda-maliyet analizi yapabilmek,
- Yatırımın geri dönüşünü (ROI-Return on Investment) sağlayabilmek

### **3. Dizayn:**

- Eğitim tasarlayıp oluşturmak
- Tasarım sırasındaki zorluklarla başa çıkabilmek
- Eğitim süresini belirlemek
- Tüm eğitim metotları için tasarım/zaman oranını hesaplamak
- Zaman baskısı olduğunda kestirme yollar bulabilmek

- Tasarlanan eğitimlerin değerlendirilebilmesi için teknikler ve araçlar geliştirebilmek
- Eğitimin etkinliğini ölçmek için detaylı bir çizelge hazırlamak
- Yüksek düzeyli eğitim tasarımcılarını yönetmek ve geliştirmek

#### **4.Sunum / Aktarım:**

- Eğitiminin performansını objektif bir şekilde izlemek, kaydetmek ve değerlendirmek
- En sık görülen eğitimci problemleri ile başa çıkabilme
- Eğitiminin performansı ile ilgili sorunlarda bir aksiyon planı oluşturup koçluk sağlayabilmek
- Eğitimcilere detaylı geribildirim sağlamak

#### **5. Ölçme ve Değerlendirme:**

- Ölçme ve değerlendirme sürecinin realist bir şekilde gerçekleştirilmesi
- Eğitim sürecine şirket yönetiminin ve çalışanlarının organizasyon bazında desteğini sağlamak
- Veri toplama araçlarının seçimi için bir matriks oluşturmak
- Eğitim departmanı çalışanlarının becerilerini geliştirmek ve değerlendirme tekniklerine güven sağlamak
- Başarılı bir değerlendirme için gerekli olan çizelgeyi hazırlamak
- Yatırımın geri dönüşünün (ROI- Return on Investment) sağlanıp sağlanmadığını tespit etmek.

#### **6. Eleman Seçme ve Görevlendirme**

- En iyi eğitimcilerin seçilmesini sağlamak
- Eleman ihtiyacını takip edip yönetebilecek bir çizelge hazırlamak
- Yetkinlikler bazında eleman profili belirlemek
- Dış kaynak ve danışman kullanımı konusunda karar vermek.

- Eğitim şirketleri ve danışmanları değerlendirmek üzere bir sistem kurmak ve kullanmak (Langevin Learning Services, 2007).

### 3.4.3 Eğitim Yöneticisinin Performansını Etkileyen Unsurlar

Şirket yönetiminin eğitim birimine ve fonksiyonuna bakışı, insan kaynakları politikası, finansal olanaklar ve bütçe, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve politik koşullar ve benzeri pek çok etken, bir şirketin eğitim biriminin ya da yöneticisinin performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir.

Öte yandan deneyimli ve özveriyle çalışan bir eğitim yöneticisi için “performans” dış değişkenlerden çok daha fazla, kendi kişisel çabası ile doğru orantılıdır. Aşağıda Kaynak Dergisinin çevirisini sunduğu makale, American Society for Training & Development’a ait T&D dergisinin Ocak 2005 tarihli sayısında yer almıştır. Bu makalede, bir eğitim yöneticisinin kişisel olarak sahip olması gereken en temel yetkinliğin “iş zekası” olduğu ve buna sahip olmak için nelere dikkat edilmesi gerektiği anlatılmaktadır (Baltaş, 2006):

ASTD’nin 2004 yetkinlikler çalışmasında iş zekası temel insan kaynakları yetkinliklerinin başında yer almaktadır. Sözü edilen çalışmada iş zekası şöyle tanımlanmıştır: “Organizasyonun iş modelini ve piyasadaki rakipleri arasındaki konumunu anlamak; ekonomik, finansal ve kurumsal verilerden yararlanarak işyerinde öğrenme ve performans çözümlerine yapılacak yatırımı gerekçelendirecek iş planını oluşturmak ve belgelemek; başkalarıyla iletişimde iş terminolojisini kullanmak.”

İş Zekası Davranış Göstergeleri:

#### İşin özünü kavramak

- Organizasyonun iş modelini ve piyasadaki rakipleri arasındaki konumunu anlar
- İşletmenin gelişmesi için temel yetkinliklerden nasıl yararlanılacağını bilir
- Dış müşterilere vaat edilen katma değeri kavrar

### **İş operasyonlarını kavramak**

- Organizasyonun yapısı, sistemleri, fonksiyonları ve süreçlerini tanır
- Planlama süreçleri ve karar verme kanallarına ilişkin süreçleri bilir
- Bilgi yönetim sistemlerine hakimdir
- Ürün/hizmet geliştirme, satış ve teslim yöntemleri hakkında bilgi sahibidir

### **Finansal verileri uygulamak:**

- Finansal hedefleri anlar ve iş başarısıyla ilgili ölçümleri yorumlayabilir
- Bilanço, grafik, tablo gibi belgeleri doğru okur ve anlar
- Bir iş teklifi ve bütçe hazırlarken, programın etkilerini ve yatırımın geri dönüşünü değerlendirirken sayısal hesaplamalar yapabilir

### **İnanandırıcı olmak için iş terminolojisini kullanmak:**

- Öğrenme ve performansla ilgili kavramları paydaşlarının anlayacağı ve saygı duyacağı iş terminolojisine dönüştürür
- Profesyonel uzmanlık alanındaki uygulamaları iş diliyle ifade eder

### **İş önceliklerini fark etmek:**

- Dış müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerini izler
- İç ve dış talepler arasındaki bağlantıyı kurar
- İç müşterilerin iş önceliklerini ve eğitimlerin onların başarısına nasıl yardımcı olacağını anlamaya çalışır

### **Değer katan öneriler yaratmak:**

- İş ihtiyaçlarıyla çözümler arasında ilinti kurar
- Çözümlerin hedeflenen iş sonuçlarına somut katkılarını belgelerle gösterir
- Öğrenme ve performans çözümlerinin çıktılarını tanımlar

### **Öğrenme ve performans gündemini geliştirmek:**

- Organizasyon yapısında kararların nasıl alındığını bilir

- Kilit paydaşları ve onların önceliklerini fark eder
- İş birimleri ve karar vericiler düzeyinde geçerli ilişki ağlarını anlar ve kullanır
- Öğrenme ve performans çözümlerinin değerini sunar ve savunur.

### **Kaçınılması gerekenler:**

**İşle ilgili terminolojiye yabancı kalmayın.** Kurum içi eğitim profesyonellerinin finansal analizler konusunda uzman olması gerekmesede, önemli terimlere aşina olmak ve bu kavramları projelerle ilişkilendirmek gerekir

**Teknik sözcükleri abartmaktan da uzak durun.** İş zekası açısından kendine güvenmeyen eğitimciler çoğu zaman birkaç teknik sözcüğü ezbere ve aşırı kullanma eğilimi gösterirler. Bu bir eğitimci için en ölümcül günahdır, çünkü güven kaybettirir. Anlamından emin olmadığınız teknik terimleri kullanmaktan kaçının.

**Yatırımın geri dönüşünde görüş birliği sağlayın.** Eğitim sonucunda elde edilen fark, başka etkenlerden ayırt edilemiyorsa ve sonuç başka nedenlerle ilişkiliyse, inandırıcı olmaz. Asıl tehlike, kendi küçük dünyasında hapsolmaktır. Örneğin, işe alım sürecinde otomasyon, İK açısından bütçeye katkı sağladığı için etkili bir geri dönüşse de, paydaşların beklentisi olan daha nitelikli adayların yerleştirilmesini sağlamıyorsa anlam ifade etmez.

**Parlak fikirler gözünüzü kamaştırmasın.** Bazen eğitimci yeni bir fikre tutulur. Ancak parlak fikirler kendi kendini satmaz. Paydaşlar eğitimcinin gördüğünü görmüyorsa sorun var demektir. İnsan kaynakları ve eğitim profesyonellerinin kozalarının dışına çıkıp, iş sonucu almak ve kurumsal stratejiyi hayata geçirmek için alınandan ter damlayanların arasına karışması herhalde iş zekası geliştirmenin birinci adımındır. Daha sonra da o yeni dili öğrenmek ve konuşmak gelir. Aksi halde insan kaynakları sorumluları ve yöneticiler karşı tarafın kendilerini anlamadığından yakınmaya devam edecek, bundan da olsa olsa şirket kaybedecektir.

#### 4. EĞİTİMLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Dış kaynak kullanımı (outsourcing) yeni bir kavram değildir. Yıllardır, eğitim yöneticileri, gerek önemli eğitimci ve iş adamlarının konferanslarına katılarak, gerekse eğitimlerin organizasyonu, sunumu ya da değerlendirilmesini talep ederek danışmanlara başvurmaktadırlar. Yakın zamanda yönetim koçluğu almak, benchmarking, kültür değişimi uygulamaları ve yaygın öğrenim sistemleri, eğitimde dış kaynak kullanımı uygulamalarında öncelik kazanmıştır. Eğitim fonksiyonunu tamamıyla eğitim danışmanlık şirketlerine devretmiş olan işletmelerin sayısı da gün geçtikçe artmaktadır.

Eğitimde dış kaynak kullanımının artış göstermesinin başında organizasyonların aşağıdaki durumlarla karşı karşıya olması gelmektedir:

- Hızla değişen ekonomik durumlar
- Globalizasyon
- Artan rekabet
- Teknolojik gelişmeler
- Şirket birleşmeleri ve ortaklıklar
- Daha hızlı olma ihtiyacı
- Yüksek beklentili ve bilgili müşteriler
- Çalışanların farklı geçmişlere sahip olması (Friedman, 2006).

##### 4.1. Eğitimlerde İç ve Dış Kaynak Kullanılmasına Nasıl Karar Verilir?

Bazı eğitim departmanları, yalnızca planlama ve kontrol anlamında yönetim görevlerini yerine getiren kişilerle çalışırken bazı departmanlar, bünyesine eğitimcileri de katarak eğitim veren bir organizasyon oluşturmaktadırlar. Birinci durumda, eğitim veren çeşitli kişi ya da kuruluşlarla bir network (şebeke) yaratılırken, ikinci durumda, kendine yeten hatta bazen dışarıya da eğitimler verebilen organizasyonlar ortaya çıkmaktadır. Dış kaynaklardan eğitici alan organizasyonlar, yeni fikirlere ve farklı deneyimlere sahip kişilerle karşılaşmakta ve onlarla yararlı oldukları sürece çalışmaktadırlar. Uzmanlık,

deneyim ve maliyetler açısından büyük bir esneklik kazanmaktadırlar. Buna karşın, eğiticilerini iç kaynaklara dayandıran organizasyonlar; iş ve şirket bilgisi, kuruma özgün deneyim ve uzmanlık ve gizlilik yönünden üstünlük sağlamaktadırlar.

Dışarıdaki kişi ve kuruluşlarla çalışma kararında kritik bir konu, tek ya da az sayıda tedarikçilerle uzun dönemli ve kapsamlı iş ortaklığı oluşturmak ya da çok sayıda kişi ve kuruluşla ihtiyaca göre bağlantılar kurmaktır. Bu iki seçeneğin Üstünlük ve sakıncaları özel durumlara göre değerlendirilebilir.

Dışarıdan eğitim verecek kişi ya da kuruluşlarla çalışma kararı verildiğinde doğru seçim yapmak için iki kriter bulunmaktadır. Bunlar: yeterli bilgi ve deneyim birikimi, uygun uzmanlık, istenildiği zamanda ve sürede eğitim verebilme olanağı / yeteneğidir.

Bunların yanı sıra, eğiticinin eğitimin içeriğini ve materyali kuruma özgü bir hale getirme isteği ve yeteneği, katılımcılarla iletişimi ve kişisel nitelikleri de dikkate alınmalıdır.

Eğiticilerini; maliyet, kuruma özgü olma, sektörel uzmanlık gibi nedenlerle iç kaynaklardan oluşturmak ve kadrolu eğitimcilerle çalışmak isteyen organizasyonlarda; eğiticilerin seçimi, eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, kariyerlerinin planlanması, ücretlendirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi gibi konular gündeme gelmektedir. Bunlar; eğitim yöneticisinin görev ve sorumlulukları arasına girmektedir. Eğitici kadrosunun motivasyonu ve performansı bir eğitim yönetimi sorununu oluşturmakta ve bazen de eğitimlerle uğraşmaya zaman bırakmayacak boyutlara ulaşmaktadır. Böyle bir durumda, eğitim işinin dış kaynaklara bırakılması (outsourcing) ciddi bir seçenek olarak değerlendirilmelidir.

Özellikle, geniş bir coğrafyaya yayılmış büyük organizasyonlar için bir diğer karar konusu, eğitimlerin merkezden planlanması yürütülmesi ve denetlenmesi ya da tüm bunların yerel olarak gerçekleştirilmesidir. Merkezci yaklaşımın standartları korumak ve maliyetleri kontrol altında tutmak gibi üstünlüklerine karşın yerel uygulamaların da ihtiyaçlara daha iyi cevap verme ve yerel fırsatları daha iyi değerlendirme gibi



üstünlükleri bulunmaktadır. Şüphesiz, bu iki yaklaşımın bir karması da olasıdır. Merkezde tasarlanan ana konular, temel mesajlar, standart yaklaşımlar yerel beklentilere, kültüre ve insana uyarlanarak verilebilir ve merkezden kontrol ve koordine edilebilir (Barutçugil, 2002).

#### **4.2. Dış kaynak kullanımının avantajları ve dezavantajları nelerdir**

##### **Organizasyonel Değişimler Nedeniyle Artan Eğitim Talebi:**

İş hayatındaki baskılar, organizasyonlarda strateji, süreç ve sistemleri değiştirmektedir. Bu nedenlerle artan değişim ihtiyacı karşısında eğitim departmanlarına gelen talep de artmaktadır. Yıllar boyunca küçülme politikası uygulamış olan şirketlerde, eğitim departmanının gerçekleştirilmesi gereken pek çok proje vardır ama zaman bunların hepsine yetmemektedir. Bu durumda dış kaynak kullanımı gündeme gelmekte ve hem eğitim departmanının uygulama alanı genişlemekte, hem de organizasyonun ihtiyaçları karşılanabilmektedir.

##### **Teknolojik Gelişmeler**

Sadece eğitimlerin sayıca artmış olması değil, eğitimlerde teknolojik gelişmeler nedeniyle meydana gelen yapısal değişiklikler de dış kaynak kullanımının artmasına neden olmaktadır. Artık pek çok eğitim teknolojik altyapıya sahiptir ve şirket içindeki bir eğitimcinin bu türde bir eğitim programını hazırlayacak bilgi ve beceriye sahip olmaması da çok doğaldır.

##### **Uzmanlık İhtiyacı**

Bir eğitim ihtiyacı belirlendiğinde, şirketin eğitim uzmanının organizasyonun belirli bir problemini çözecek bilgi birikimine sahip olmadığını farketmek sık rastlanılan bir durumdur. Bazen yeni eğitim yöneticileri, henüz kendileri bu konuda yeterli bir uzmanlığa sahip olmadıkları halde, üst düzeye bir eğitimi uygulamaya zorunlu tutulabilirler. Böyle bir durumda dış kaynak kullanımı kaçınılmazdır. Bu durum eğitim departmanının da beceri alanının genişlemesine yardımcı olacaktır.

Bazen şirket içinde o eğitim konusunda uzmanlık sahibi kişiler olduğu halde dış kaynak kullanımı tercih edilebilir.

### **Farklı Bir Bakış Açısına Duyulan İhtiyaç**

Bazı durumlarda dışarıdan, objektif ve farklı bir bakış açısı organizasyonlara yarar sağlar. Örneğin üst yönetimin takım çalışmasıyla ilgili olarak alacağı bir eğitimde, eğitim yöneticisi yeterli uzmanlığa sahip olsa bile, dışarıdan bir eğitmeniden çok daha fazla sıkıntı yaşayacak, bazı konuları gündeme getirip, tartışmakta zorlanacaktır. Böyle bir eğitim, politik açıdan da bakıldığında içerden bir eğitmeni için, bir eğitim danışmanına nazaran çok daha riskli olacaktır.

### **Maliyetten Tasarruf**

Dış kaynak kullanımı, organizasyonlarda masrafların azaltılması, verimliliğin artırılması ve asli iş alanına konsantre olma gücü sağlar.

### **Fayda Risk Karşılaştırması**

Dış kaynak kullanan eğitim yöneticileri, yüksek düzeyde politik ve finansal risk taşırlar. Yanlış danışman ve eğitmeni seçimi yapmış olabilirler. Danışman ve eğitimciler kendi kurumları ile ilgili yeteri kadar bilgilendirmemiş olabilirler. Yine danışmanlar, programlarını kurumun kültürüne uygun bir şekilde hazırlamış olmayabilir, ya da yönetimin güvenini kazanamamış olabilirler. Bu ve benzeri pek çok sebeple dış kaynak kullanılan bir eğitim başarısızlıkla sonuçlanabilir.

Bütün bu risklerle beraber, dış kaynak kullanımı, iyi organize edildiği takdirde, kurumsal ve kişisel bazda önemli faydalar sağlar. Bunlardan bazıları aşağıdadır:

- **Düşünce Liderliği:** Öğrenme metodolojileri ve kurumsal öğrenme ile ilgili son gelişmelere ulaşma avantajı sağlanabilir.
- **Öğrenmenin Geliştirilmesinde Sürat:** Eğitim işiyle uğraşan profesyoneller, müşterilerine bilgi aktarmakta ve sonuç alınmasında daha hızlı olabilirler

Doğru şirketleri seçebilmek için:

- Düzenli olarak profesyonel organizasyonlara katılmak, internet ortamında ilgili portallara üye olup gelişmeleri takip etmek,
- Diğer şirketlerde benzer görevde çalışanlardan referans almak,
- Çevredeki üniversiteler ve benzeri eğitim kurumlarından ilgili alandaki kişilerle tanışıp fikir almak,
- İş hayatıyla ilgili yayımları takip edip, birlikte çalışılabilecek şirketlere aşina olmak,
- İnternette adı geçen şirketleri inceleyip araştırmak, kaçınılmazdır (Friedman, 2006).

Öte yandan, eğitimin bir organizasyonun her sorununu çözemeyeceği bir gerçektir. Bazı durumlarda eğitim, şirketin kaynaklarının ve departmanın bütçesinin boşa harcanması halini alır. Dolayısıyla eğitim kararı almadan önce bir analiz yapmakta yarar vardır. Bu analiz sırasında aşağıdaki sorular sorulur:

- Sorunlu durumun ortaya çıkmasına neden olan unsurlar nelerdir?
- Neler gerçek nedenlerin dışında tutulabilir?
- Soruna neden olan şey eğitim eksikliği midir?
- Eğer birden fazla neden var ise, organizasyon içinden ya da dışından durumu değerlendirebilecek bir başkası var mıdır?
- Eğer gerçekten ihtiyaç olan eğitim ise, nasıl bir eğitim bu sorunu giderebilir?
  - Çalışanların ihtiyacı olan teknik bir eğitim midir?
  - Yönetici ve süpervizörlerin daha iyi bir yönetim metodu uygulaması mı gerekmektedir?
  - Satış ekibinin daha çok satabilmek için bir eğitime mi ihtiyacı vardır?
  - Çalışanların mesleki temel bilgileri edinebilecekleri temel bir bilgi ve beceri eğitimine mi ihtiyaç vardır (AIR, 1993)?

Eğitimin gerçek çözüm olacağına inandıktan sonra ne tür bir eğitim uygulanacağına karar verilmelidir. Ardından doğru eğitim programı seçilmelidir. Sistematik bir araştırma için aşağıdaki adımlar uygulanmalıdır.

- Şirketin talepleri ve limitleri saptanmalıdır.
- İhtiyaç duyulan eğitim için muhtemel eğitim kaynakları belirlenmelidir.
- İlgili duyulan programla ilgili, bu kaynaklardan mümkün olduğunca çok bilgi toplanmalıdır.

Bir şirket, küçük ya da büyük boyutta bir eğitim satın aldığı zaman, bunun sonuçlarını görmek ister. Doğru programı seçmek için beklentilerin ne olduğunu, eğitim yöneticisinin bilmesi ve bunları yazılı olarak her an gözünün önünde bulundurması gerekir. Beklentileri mümkünse ölçülebilir hale getirmelidir. Sonuçla ilgili beklentiler ne kadar ölçülmeye müsait olursa, doğru programın seçilebilmesi de o kadar kolay olur.

Beklentilere ek olarak şirketin limitlerini de bilmek gerekir.

**Bütçe:** Eğitim bütçeleri genellikle limitlidir. Şirketin bir eğitim programı için her bir çalışanı adına ne kadar bütçe ayıracağını bilmek gerekmektedir.

**Mekan:** Eğitimin hangi mekanda yapılacağı da sonuç üzerinde etkilidir. Şirket binasında mı, aynı şehirde başka bir mekanda mı, farklı bir şehirde mi eğitim yapılacağı, belirli avantaj ve dezavantajları beraberinde getirir.

**Zaman:** Eğitimin yapılacağı tarihler, sonuç üzerinde etkisi bulunan konular arasındadır. Eğitimin süresi ve hafta içi hafta sonu, ya da gün içi ya da akşam saatlerinde yapılması çalışanların motivasyonu ve maksimum yararın elde edilmesi açısından hesaplanması gereken unsurlardır (AIR, 1993).

Eğitim yöneticisi kendi şirketiyle ilgili konuları net bir biçimde belirledikten sonra, eğitim danışmanlık şirketleriyle temas kurup doğru ve uygun olanda karar kılmak

yükü içinde bu konuya zaman ayırmaları ne derece mümkündür ve maliyet açısından ne kadar uygundur?

- Bütçe ne kadardır? Genellikle bir programı hazırlamak, satın almaktan daha maliyetlidir. Ortalama her eğitim saati için 20-30 saat hazırlık süresine ihtiyaç duyulur.
- Eğitim ne kadar acildir? Şirket içinde bir program geliştirebilmek için yeterli zaman var mıdır?

Bu temel sorulardan başka, şirketin önemli ve özel bilgilerinin bir yabancı ile tartışılmasının tercih edilip edilmeyeceği de göz önünde bulundurulmalıdır (ASTD, 1997).

Eğitimi dış kaynak kullanarak mı yoksa program geliştirerek mi yapmak konusunda verilecek karar bir yandan da toplam kaç çalışanın aynı eğitimi alacağıyla alakalıdır. Eğer sadece bir grup söz konusu ise eğitimi hazır satın almak daha mantıklı olabilir. Ancak, işin mali boyutu düşünüldüğünde, tüm şirket çalışanlarının gruplar halinde katılacağı örneğin 15 gruba uygulanacak bir eğitimde, eğitimin şirket içinden organize edilmesi önemli bir maliyet tasarrufu sağlayacaktır.

Eğitimlerin şirket içinden mi yoksa dış kaynak kullanılarak mı gerçekleştirilmesi gerektiğine karar vermek, yatırımın geri dönüşünün sağlanması açısından önemli unsurlardan biridir. Bu konuda alınacak kararda şirketlerin çalışan sayıları, eğitim bütçeleri, insan kaynakları organizasyonlarının yapısı, yönetimin eğitime verdiği önem ve daha pek çok farklı özellik etkili olmaktadır.

Dış kaynak kullanımı ya da outsourcing, bir işletmenin sadece temel süreçleri ve yetenekleri üzerine odaklanmaları ve temel olmayan süreçleri işletme dışından sağlayarak rekabet gücünü artırmaya yönelik bir stratejidir.

Dış Kaynak kullanımı için birlikte çalışılacak eğitim ve danışmanlık şirketlerinin seçimi, eğitim ihtiyacının doğmasından çok daha önce başlamalıdır (Friedman, 2006).

zaman yönetimi eğitiminde her gün o bir saati nasıl daha verimli kullanabileceğini öğrenmesi halinde bu miktar şirketin kasasında kalıyor. Aynı eğitimi 25 kişilik bir grubun aldığı ve geri dönüşün sağlandığı düşünülürse, şirketin yıllık kazancı 156,250 Amerikan Doları oluyor. Beş yıl içinde ise bu rakam 781,250 Amerikan Dolarına ulaşıyor (Wetmore, 1999).

Bu örnekte de görülebileceği gibi asıl üzerinde durulması gereken konu eğitimlerin daha etkin kılınması için neler yapılması gerektiğidir.

Eğitim yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları en temel soruların başında, en doğru eğitim yaklaşımını seçmek gelir. Bir eğitim programının uygulanması zaman zaman gereğinden fazla pahalı bir yatırım halini alır. Bu nedenle eğitim yöneticileri hangi koşullarda zaman ve emek harcayarak gerekli programını kendileri yaratmaları gerektiği, ve hangi koşullarda hazır olan bir programı bir eğitim şirketinden satın almanın daha mantıklı olduğu konusunda karar vermeye çalışırlar (ASTD, 1997).

Satın alma ya da program geliştirme konusunda karara varmak hiç bir zaman kolay değildir. İlk bakışta bir eğitim danışmanlık şirketinden eğitimi satın almak pahalı görünür. Öte yandan, sıfırdan bir programı yaratmanın zaman ve yeterlilik açısından belirsizliği maliyet konusunda bir soru işareti yaratır. Bazı durumlarda, bir şirketten hazır programı satın alıp, onu revize etmek ve şirket ihtiyaçlarına uygun hale getirdikten sonra uygulama yolu da seçilebilir. Karar vermeden önce aşağıdaki unsurlara dikkat edilmelidir:

- Genel bir eğitim programı ihtiyacı karşılayacak mıdır, yoksa çalışanlara çok özel beceri ve yetkinlikler mi kazandırılmak istenmektedir?
- Piyasada var olan eğitimler belirlenen ihtiyaçları karşılamakta yeterli midirler?
- Varolan bir program satın alınıp şirkete adapte edilmesi düşünülüyorsa, program böyle bir adaptasyona müsait midir? Adaptasyon gerekiyorsa, satın alma maliyetinin % 10-30 daha fazla olduğu düşünülmelidir.
- Şirket içinde eğitim yöneticisine, eğitimi hazırlamak, sunmak ya da teknik konularda danışmak üzere yardımlaşacak, uygun personel var mıdır? Onların iş

beklersiniz. Bunun gerçekleşebilmesi için eğitimcilerin aşağıdaki özelliklerde olması gerekir (Drake, 2004):

- Danışman ya da eğitimci, eğitim ihtiyaçlarınızın belirlenmesinde size yardımcı olmalıdır. Siz eğitim kurumu ya da uzmanıyla temasa geçmeden önce ihtiyaçlarınızı genel hatlarıyla belirlemelisiniz. Ancak danışman, sizin ihtiyaçlarınızı karşılayacak programların belirlenmesi konusunda yol gösterici ve yardımcı olmalıdır.
- Eğitim danışmanı, kendi şirketinde hazırda bulunan eğitim paketini, sizin ihtiyaçlarınıza en uygun cevabı verebilecek şekilde gözden geçirmeli, şirketinize adapte etmeli ve size özel hale getirmelidir. Ancak bu şekilde eğitimden alınacak verim yüksek olabilir.
- Eğitim danışmanı, sürekli olarak kendi şirketinin eğitim verme ve program hazırlama becerilerini geliştiriyor olmalıdır. Eğitimciler ustaca aktarılmadığı sürece, bilgi sahibi olmanın iyi bir eğitim için yeterli olmadığını bilmelidirler.
- Eğitim şirketleri ya da danışmanları, kendi eğitimlerinin verimliliğini ölçmek için metotlar geliştirmelidirler. Eğitim şirketi ile çalışma kararı almadan önce daha önceki deneyimlerinden değerlendirme sonuçlarını sizle paylaşabilmelidirler.
- Eğitim danışmanları uzmanlık alanlarında ya da deneyimli oldukları konularda, vermiş oldukları eğitimlerle ilgili size referans gösterebilmelidirler. Bir eğitimci ile çalışma kararı almadan önce referanslarla temas kurup, onların deneyimlerini sormak ve önerilerini almak işe yarar (Drake, 2004).

Yirmiye aşkın yıldır eğitimci olarak çeşitli şirketlere eğitimler vermiş ve dünya çapında 2000 den fazla konferans ve eğitimde görev almış olan Donald E. Wetmore, 1999 yılında yazmış olduğu bir makalede, eğitimin bir masraf değil yatırım olarak değerlendirilmesi görüşünü “Eğitim geri dönüşümü sağlanabildiği sürece etkili bir yatırımdır” ifadesiyle destekliyor.

Rakamsal bir örnekle bu görüşünü açıklamaya çalışan Wetmore’a göre: Yılda 50.000 Amerikan doları maaşı olan bir kişinin, her gün bir saatini verimsiz kullanması ya da boşa harcaması halinde şirkete maliyeti yılda 6.250 Amerikan Doları oluyor. Oysa alınacak bir

- **Objektif Yaklaşım:** Eğitim danışmanları, içerdeki politik durumlardan etkilenmeden daha objektif bir şekilde ihtiyaç belirleyip, sorunların üzerine gidebilir.
- **Sabit Giderlerin Azaltılması:** Dış kaynak kullanımı, şirketlerde daha az sayıda daimi personel ile çalışmak, böylece de sabit giderleri minimumda tutarak, mevcut personelin daha yüksek bir iş güvencesi ile devam etmelerini mümkün kılar.

Dış kaynak kullanan eğitim yöneticiler profesyonel anlamda büyürler. Dış kaynak kullanarak departmanlarının beceri alanını genişlettikleri gibi kendi kişisel yetilerini de geliştirirler. Yeni içerik ve yaklaşımlarla tanışma olanakları artar. Dış kaynak kullanırken, kendi üst yönetimleriyle daha efektif bir biçimde iletişim kurabilir ve organizasyonlarında değişimin daha başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlarlar. Farklı eğitim ve danışmanlık şirketleri ile çalışırken, aynı zamanda daha etkili iş ortakları olmayı da öğrenirler. Dış kaynak kullanımı, çoğu zaman kişinin kendini geliştirebileceği deneyim zenginlikleri sunar (Friedman, 2006).

#### **4.3 Bir Eğitim Danışmanlık Şirketi Seçerken Nelere Dikkat Etmek Gerekir?**

1994 Yılında yazdığı makalesinde deneyimli eğitimci Jeffrey W. Drake, “Hızlı değişimlerin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, Gerek küçük gerekse büyük boyutlu işletmeler, eğitim harcamalarını masraf değil, yatırım olarak değerlendirme eğilimindedir”. İfadesini kullanmıştır. Bu ifadenin 2007 yılında Türkiye için ne kadar geçerli olduğundan emin olamasak da, yazarın iyi bir eğitim şirketinin ya da eğitim danışmanını seçilebilmesi için dikkat edilmesini önerdiği konulara değinmekte yarar vardır. Ele alına konular, bugün de bir eğitim danışmanlık şirketi seçimi için elzem görünse de yeterli değildir. Günümüzde, bir değerlendirme yaparken, aşağıda ele alınan konulardan çok daha fazlasına dikkat etmek gerekmektedir.

Eğer eğitimleriniz için dış kaynak kullanacaksanız ve bir eğitim şirketi ya da danışmanın yardımını alacaksanız, yapacağınız yatırımın size maksimum geri dönüş sağlamasını



durumundadır. Bu süreç çoğu zaman farklı danışmanlık şirketlerinden teklif istemekle başlar.

### **Teklif Alma:**

Bir eğitim danışmanlık şirketinin seçilmesi süreci doğal olarak “teklif isteme” ile başlar. Teklif talebinin yazılı olarak hazırlanması organizasyonun eğitimle ilgili ihtiyacını açıkça ortaya koymayı sağlayacağı için faydalıdır. Bazı eğitim yöneticileri, dış kaynak kullanmayacak olsalar bile teklifte bulunması gerekenleri listelerler. Bu onlara, kendi hazırlayacakları program için de çalışma kolaylığı sağlar.

Teklif istemenin bir avantajı da alınacak çok sayıdaki teklifin, eğitim yöneticisine farklı yaklaşımları gösterebilmesidir. Bazı eğitim yöneticileri, o konuda herhangi bir eğitim satın alma durumları söz konusu olmadığı halde, teklif isteğinde bulunabilirler. Böylece kendileri şirket içinde hazırlayacakları bir eğitim programı için, eğitim danışmanlık şirketlerinin emeğini ücretsiz olarak kullanmış olurlar. Bu yaklaşım o an için işe yaraymış gibi görünse de uzun vadede kurulabilecek iyi bir ilişkinin de sonu olur. Eğer bütünüyle bir eğitim satın alınmayıp o eğitimi hazırlamak için fikir sorulacaksa bile, eğitim şirketi ile bu duruma açıkça konuşulmalı ve kısa süreli danışmanlık hizmeti alınmalıdır. Zaten büyük bir ihtimalle eğitim danışmanlık şirketleri bu tür bir talebi karşılarken ücret talep etmeyecek, ve bu fırsatı ileride daha büyük projelerde öncelikli olmak için bir fırsat olarak göreceklidir. Dolayısıyla her iki taraf da birbirlerini yanlış yönlendirmeden, amaçlarına ulaşmış olurlar (Friedman, 2006).

İyi hazırlanmış bir teklif, aşağıdakileri içermelidir:

- **Giriş:** Şirketin, hangi konuda kimlere yönelik bir eğitim talebi olduğu belirtilmelidir.
- **Şirket bilgileri:** Şirketin hangi alanda faaliyet gösterdiği, sektördeki yeri, büyüklüğü vb.
- **Proje bilgileri:**
  - Böyle bir projeye ihtiyaç duyulmasının nedenleri
  - Projenin tanımı

- Projenin öncelikli hedefleri
- Diğer Hedefler
- **Hedef Kitle:** Eğitime katılacak kişilerin görev ve sorumlulukları
- **Zamanlama:** Eğitim için uygun görülen zaman ve eğitim süresi
- **Teklifin içeriği:** Teklifte belirtilmesi istenen konular. Ör: Metodoloji, referanslar, maliyet, eğitimci bilgileri vb.
- **Teklifin formatı:** Teklifin kaç hangi formatta, kopya halinde hazırlanıp kimlere teslim edileceğinin bilgileri,
- **Teklifin zaman planı ve diğer bilgiler:** Teklifin sunulması için konulan tarih ve değerlendirmesi sonunda izlenecek adımlar (Friedman, 2006).

#### **Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi:**

2003 yılında trainingoutsourcing.com adlı organizasyonun insan kaynakları yöneticileri ile yapmış olduğu bir araştırma, bir eğitim danışmanlık şirketi seçiminde en önemli unsurun, sektörel deneyim ya da fiyat değil, tedarikçi çalışanlarının kabiliyet düzeyi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla eğitim şirketi danışmanları, sadece deneyimli olmakla yetinmeyip aynı zamanda eğitim yöneticisinin etkin bir işbirliği kurabileceği kişiler de olmalıdırlar.

Seçim sürecinde pek çok kriter söz konusudur ve bu kriterler proje bazında değişkenlik gösterebilirler. Aşağıdakiler seçim kriterlerinden bazıları olabilir:

- Uzmanlık
- Fiyatlandırma
- Yaklaşım
- Kaynaklar
- Müşteri oryantasyonu
- Kültürel uyum
- Kimya
- Cömert tabiatla olma

Danışmanlar bu kriterlerin hepsini birden yerine getiremeyebilirler. Bu nedenle hangilerinden taviz verip verilemeyeceğine karar vermek gerekir. İşbirliği süreci eğitim yöneticisinin ve danışmanının eksikliklerine rağmen, uyumlu çalışıp iyi bir ortaklık kurma ve verimli olmayı gerektirir (Friedman, 2006).

Tüm kriterlerin ötesinde, bir eğitim yöneticisi, doğru eğitim programı seçilebilmek için uygun görünen programlar arasında aşağıdaki soruların yanıtlarını karşılaştırarak karar verebilir.

- 1) Programın hedefleri net ve ölçülebilir mi?
- 2) Programın yapısı mantıki bir sıralamayı içeriyor mu?
- 3) Bu program ile sağlanan öğrenme ölçülebilecek mi?
- 4) Programın metodu, içeriğe uygun mu?
- 5) Program aktif katılıma fırsat tanıyor mu?
- 6) Programda, eğitime katılacak olan personelin işi ile ilgili somut örnek ve materyal kullanılıyor mu?
- 7) Çalışanlar eğitimden sonra performansları ile ilgili eğitimciden ve diğer katılımcılardan feedback alıyorlar mı (AIR, 1993)

Doğru danışmanlık şirketinin seçimi çoğu zaman zordur ve çok deneyimli bir eğitim yöneticisi bile bazen yanlış bir seçim yapabilir. Öte yandan aşağıdaki konulara özellikle dikkat edilmesi halinde yanlış yapma ihtimali azalacaktır.

- **Arkadaşlar kararı gölgeleyebilirler:** Eğitim yöneticisi, kişisel bir arkadaşı olan bir danışman ile çalışmayı düşünüyorsa ekstra dikkatli olmalıdır. Eğer her türlü durumda en iyi aday arkadaş ise, ortaya çıkabilecek bir terslik durumunda eğitim yöneticisinin kendisini rahat hissetmesi gerekir.
- **Eğitimi kim yapacak:** Eğitim yöneticileri bazen, danışmanlık şirketinin üst düzey yöneticilerinden etkilenecek şekilde seçimini yapsa da ancak somut olarak sahibi olduğu projede destek veren eğitimci ya da danışmandan memnun kalmadığı bilinir. Bu durumu engellemek için mutlaka o projede sorumluluk alacak eğitimcilerle tanışıp, onlara gerekli bilgiler verilmeli, beklentiler açıklanmalıdır. Böylece,

kişinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olup olmadığı ve şirket ile uyumlu çalışıp çalışamayacağı görülür.

- **Büyük marka adıyla kör olmak:** Bir eğitim danışmanlık şirketinin adı ya da markası ne derece büyük olursa olsun, başarı için garanti olamaz. Bu şirketin eğitim ihtiyacı olan işletme için yararlı olup olamayacağını detaylı bir şekilde araştırmak gerekir.
- **İçgüdüler:** Bir danışman seçiminde son kararı verirken, içgüdüleri ve içimizden gelen sesi dinlemek doğru olabilir. Çok mantıklı bir seçim gibi görünüyorsa bile, bir şekilde durumda bizi rahatsız eden ama adını koyamadığımız hislerimiz var ise, çoğu zaman bu ortaklığı ya da işbirliğini başlatmamak en akıllıca çözümdür.
- **Fiyat:** Fiyat tek başına bir seçim kriteri olmamalıdır. Bir eğitim şirketinin talep ettiği ücretin bir diğerinden az ya da fazla olmasının sebebi nedir? Büyük bir şirket oldukları için sabit giderlerinin yüksek oluşu mu, daha fazla deneyime sahip olmaları mı? Eğer fiyatlarının nedeni alanlarında ünlü olmaları ise ünlü bir şirketle çalışmak ne derece gerekli? Daha düşük bir ücretle, yüksek kalitede bir eğitim sağlanabilir mi?
- **Görünmeyi görmek:** Çalışılacak her danışman detaylıca araştırılmalıdır. Tavsiyeler önemli olabilir ancak yeterli değildir. Çalışmaya karar vermeden önce danışmanla detaylıca konuşmak ve etkinlik ve potansiyeli artıracak bir işbirliği kurmak gerekir. Ancak güvenilen bir danışman işle uzun süreli biri iş birliği ve ortaklık sağlanabilir ve başarının sırrı doğru bir danışman ve doğru bir ortaklıktan geçer (Friedman, 2006).

Türkiye’de, şirketlere dış kaynak kullanımı “outsourcing” kavramını ve temel prensiplerini tanıtmak; şirketlerin dış kaynak kullanımını yaygınlaştırmak üzere kurulmuş olan “Outsourcing” dergisinin Haziran 2004 tarihli sayısında, Siemens’in İnsan Kaynakları Direktörü Ali Rıza Ersoy’la yapılan bir röportajdan alıntılar yer almaktadır. Ersoy bu röportajında şirketlerinin eğitim alanında dış kaynak kullanımına nasıl yaklaştıklarını anlatmaktadır:

“Siemens Dünyada 415 bin, ülkemizde ise 7500 çalışanı olan bir şirket. İstersem şirket içinde bir eğitim kurumu kurarım, iyinin iyisi olan kişilerle hallederim. Ama bu en büyük hata olurdu. Çünkü Siemens bir eğitim şirketi değil. Dışarıda bu işin iyisini yapan insanlar var, işleri sadece bu olan ve bu işi çok ucuza yapacak olan şirketler varken neden bunu ben yapayım ki! Pozisyon değerlendirme, ambulans, sağlık hizmetleri, yabancı dil eğitimleri, iş kanunu mevzuatları eğitimi, iş sağlığı, güvenlik, kişisel değerlendirme eğitimleri, yabancı dil testleri, genel yetenek testleri, değerlendirme ve geliştirme merkezi uygulamaları, bilgisayar eğitimleri vs. Outsource edilmesi gereken işlerdir.”

“Hizmet alan şirket olarak; partner seçerken kesinlikle o pozisyonun en iyisiyle çalışıyoruz. Genelde Siemens gibi şirketler uluslararası şirketleri seçiyorlar kendine. Pazar araştırması yaptığımız zaman biz herhangi bir şirkete gitmiyoruz, uluslararası bir şirketin Türkiye temsilciliğine gidiyoruz. Değerlendirme yaparken herhangi bir şirkete gitmiyoruz, uluslararası bir şirketin Türkiye’deki ofisiyle çalışıyoruz. Kurumsallaşmış bir şirket olarak kurumsallaşmış şirketlerle çalışırken ciddi sorunlarla karşılaşmadık bugüne kadar günlük ufak tefek problemleri saymazsak.”

“Ağırlıklı olarak satın aldığımız hizmet eğitim. Parasal boyutu büyük olan, çok ciddi kalite standartlarına uygun olmak amacıyla çok iyi tedarikçi değerlendirme sistemi var. Her eğitim sonrası, Siemens İnsan Kaynakları olarak kendimizi değerlendirdiğimiz gibi şirketi de değerlendiriyoruz. Eğitim aldığımız şirketleri değerlendiriyoruz. Siemens’le çalışmak zordur. Çok şey bekliyoruz tabii. Tabii ki karşılığı olan parayı ödüyoruz. Ben outsourcing aldığım şirketi ayrı görmek istemiyorum. Onu vücudumun bir parçası olarak görmeyi istiyorum. Partner şeklindeki yaklaşımda işler yürüyor. Yani ite kalka yaparak değil, kol kola girerek yürüdüğünüzde outsourcing konusunda mükemmel sonuçlara ulaşıyorsunuz” (Outsourcing, 2006).

Yukarıdaki ifadelerden, Türkiye’de büyük ölçekli ve eğitime önem veren bir şirketin eğitim programlarının pek çoğu için dış kaynak kullanmayı tercih ettiğini görüyoruz. Öte yandan, bir eğitim programını içeriden üretip uygulamak mı, yoksa satın almak mı daha doğrudur sorusu farklı büyüklükteki ve farklı alanlardaki şirketlerin eğitim yöneticileri

tarafından tartışılıp durmaktadır. İster satın alınmış, isterse şirket içinde hazırlanmış olsun, bir eğitim programı etkili ve işe yarar olmalıdır.

Türkiye’de uzun yıllardır bir eğitim danışmanlık şirketinin yöneticisi olan Acar Baltaş, bir eğitim programının işe yarayabilmesi ve “eğitime ayrılan kaynakların karşılığının alınabilmesi için, ilgili tarafların her birinin üzerlerine düşeni tam olarak yapması gerektiği” konusundaki düşüncesini aşağıdaki “Eğitim Sürecinde Sorumluluk Paylaşımı” adlı makalesinde ayrıntılarıyla açıklamaktadır (Baltaş, 2000).

Eğitim bir şirkette yolunda gitmeyen işleri düzeltmek için başvurulan araçlardan sadece biridir. Bir şirketin performansını temelde “kurumsallık”, “süreç” ve “performans” sistemleri belirler. Eğitim ise, performans sistemi içinde yer alan, **çalışanların iş yapma becerileri ve ilişki kurma biçimleriyle ilgili** sorunların çözümünde etkili olur.

İş sonuçlarında fark yaratan etkili bir eğitim yalnızca eğitim kurumunun üstesinden geleceği bir iş değildir. Eğitimi alan kuruluşun insan kaynakları bölümü ve üst yönetimi de bu sürecin içinde yer almalıdır. **Eğitim, ancak ilgili tarafların her birinin üzerlerine düşeni tam olarak yapmasıyla gerçekçi ve anlamlı olabilir ve ayrılan kaynakların karşılığı alınabilir.** Eğitim sonuçlarının ölçülmesi, etkinliğin ve gerçekçi bir stratejinin güvencesidir.

Şimdi eğitim sürecinin paydaşlarını tek tek ele alalım:

**1. Eğitimi alan kuruluşun yönetimi :** Şirketin üst yönetimi insan kaynakları bölümünü stratejik bir ortak olarak görmeli ve eğitim sürecine katılmalıdır:

- Eğitim talebinin gerçekliğini sorgulamalı,
- Eğitimi desteklemeli, sonuçlarını izlemeli ve örnek olmalı,
- Eğitim sonuçlarına performans değerlendirmesinde yer vermeli,
- Eğitim sonuçlarının ölçülmesini talep etmelidir.

**2. Eğitimi alan kuruluşun insan kaynakları :** Eğitimden beklenen sonuçları almak için insan kaynakları bölümleri eğitim öncesinde gerekli hazırlıkları gerçekleştirmelidir:

- Eğitim ihtiyaç analizi yapmalı, programları, performans sonuçları doğrultusunda seçmeli,
- Katılımcıları, en az bir ay önceden, neden seçildikleri, kendilerinden ne beklediği ve eğitimin yararları hakkında bilgilendirmeli,
- Üst yönetimin, duyuruları imzalamak, açılış ve kapanışa katılarak kısa bir konuşma yapmak şeklinde desteğini sağlamalı,
- Eğitim kuruluşunu titizlikle seçmeli ve işbirliği yapmalıdır.

**3. Eğitimi veren kuruluş :** Başarısız bir eğitim insan kaynakları bölümünün itibarına da büyük ölçüde zedeler. İş sonuçlarına yansıyan başarılı bir eğitim için doğru eğitim kuruluşu seçilmelidir:

- Eğitim kuruluşu, program içerikleri ve malzemelerini sürekli güncelleştirerek geliştirmeli ve eğitimcisine destek vermeli,
- Eğitim yatırımlarının etkinliğinin saptanması için, aynı şirket içindeki farklı gruplara verilen eğitimler standart olmalı ve ‘eğitimci el kitapları’ bulunmalı,
- Yardımcı eğitim malzemeleri verilen eğitimlerle birebir ilişkili olarak hazırlanmalı,
- Kaynakların heba olmasına neden olan, kültürel gerçeklerle uyuşmayan, pahalı ithal eğitim programları yerine yerel, kurum ihtiyaçlarını göz önüne alan, kaliteli eğitim programları sunmalı,
- Eğitimci kadrosunun özgeçmişi, deneyim ve birikimi yetkin olmalı.

**4. Eğitim kuruluşuyla işbirliği :** Doğru eğitim kuruluşu seçildikten sonra:

- Standart bir program içeriğinin şirketin ihtiyaçlarıyla bütünleşmesi için, eğitimcilerle birlikte hazırlık çalışmaları yapılmalı,
- Eğitimin başarısı için “içerik”, “süre” ve “katılımcı sayısı”na dikkat edilmelidir. Seçilen katılımcıların bilgi düzeyi, işlenecek konu sayısı, amaca uygun süre ve katılımcı sayısı belirlenmelidir.

**5. Eğitimin katılımcıları :** Katılımcı, eğitim programını, işten uzaklaşma veya bir tatil olarak değil, değişen dünyaya ayak uydurmaya olanak sağlayacak bir gelişim fırsatı olarak görmelidir. Bunun için de, programın amacını gerçekleştirmek üzere kendini fiziksel ve zihinsel olarak hazırlamalıdır.

Eğitimlerin etkinliğini gerçekleştirmek için tarafların üstlerine düşen görevleri özetledik. Bu görevlerin hakkıyla yerine getirilmesinin **en önemli güvencesi eğitimlerin etkilerinin ölçülmesidir.** Ölçümü gerçekleştirecek olan eğitim kurumunun çabası insan kaynakları bölümleri tarafından desteklenmeli, şirket içinde yapılan performans değerlendirmelerine dayanarak eğitimin yarattığı fark saptanabilmelidir. Ayrıca yönetimler de, **şirket içindeki her bölümün işin kârlılığına katkısının hesaplanması** için gerekli sistemin kurulmasına önayak olmalıdırlar. Eğitimlerin gerek bireyler ve gerekse kurum düzeyinde iş sonuçlarına ne ölçüde yansıdığı ve bu sonuçların şirketin kârlılığına katkıları ölçülüp hesaplanabildiği oranda eğitimlerin etkinliğinden söz edebilmek mümkün olacaktır (Baltaş, 2000).

Eğitimin sonuçlarının ve etkinliğinin ölçülmesi için yapılabilecek takip çalışmaları ile ilgili olarak Baltaş Baltaş'da 1996 yılından beri bir sistem işletmekte olduklarını beyan eden Diri, uygulanan eğitim etkinliği ölçme sürecini aşağıda aşamalarıyla tarif etmektedir (Diri, 2000).

Bir eğitimin etkisinin ölçülmesi sürecinde, şirketin bulunduğu sektör, eğitim programının hedefi ve içeriği gibi değişkenler, kullanılacak yöntemleri belirler. **Veri toplama aşamasında, soru formları, iş esnasında izleme, katılımcılar ve yöneticiler ile görüşmeler, grup tartışmaları, iş başında uygulamalar, performans değerlendirmeleri gibi yöntemler uygulanabilir.** Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim, Danışmanlık, eğitim programlarına katılan kişilere, onların çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine ulaştırılan soru formları aracılığı ile verdiği eğitimlerin kişi, ekip ve kurum üzerindeki etkilerini ölçmektedir.

Eğitimi alacak kişiler, yaş, eğitim düzeyi, yetki düzeyi, şirket içi süreçlere ilişkin bilgi düzeyi gibi konularda, benzer özelliklere sahip de olsalar, eğitim alacakları konuda bilgi



ve becerilerinin aynı seviyede olduğunu varsaymak yanlış olur. **Ön test adı verilen ölçümler, eğitim programının içerdiği konularda katılımcıların eğitim öncesinde ne kadar bilgi ve beceriye sahip olduklarını, bu bilgi ve becerilerinin ne kadarını kullanıp uyguladıklarını belirlemek için tasarlanmaktadır.** Ön testte yer alan sorular, yanıtlayıcıların ‘ne kadar az şey bildiklerini’ ispat etmek için kullanılmaz. Amaç, eğitimin yaratacağı farkı objektif olarak görebilmek için mevcut durumu belirlemektir. Bu amacın katılımcılarla paylaşılması, soruları samimiyetle yanıtlamaları açısından çok önemlidir.

Eğitimin hemen sonrasında, **katılımcıların programa ilişkin görüşlerinin** alındığı kısa bir soru formu verilmektedir. Katılımcılar hem programın içeriğini, hem eğitmenin performansını değerlendirmekte, hem de aldıkları eğitimi, kurum içerisinde nasıl hayata geçirebileceklerine ilişkin görüşlerini iletebilmektedirler.

Eğitimden yaklaşık dört hafta sonra eğitim programının **bilgi düzeyinde** kazandırdıkları ölçülür. Bu aşamada uygulanan soru formunda, **eğitim programında sunulan konulara ilişkin bilgilerin ne kadarının belleklerde kaldığını ölçmeye yönelik sorular** yer almaktadır.

Eğitimde sunulan konularda **davranış değişikliğinin** oluşması ise, daha uzun bir süre gerektirdiğinden, programdan yaklaşık sekiz hafta sonra da davranışlarla ilgili bir soru formu katılımcılara ulaştırılmaktadır. Bu formda, katılımcıların **eğitim sonrasında çeşitli sorun yaratabilecek konu ve durumlar karşısında nasıl davrandıklarını belirtmeleri istenen sorular** yer almaktadır.

Katılımcıların eğitimden edindikleri bilgileri davranışlarına ne kadar yansıttıkları, kurum içinde sorunları nasıl çözdükleri, **kendilerinin yanı sıra, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine sorularak da değerlendirilebilir ve bu üç kaynaktan elde edilen cevaplar karşılaştırılarak,** oluşmuş davranış değişiklikleri tam olarak saptanabilir. Katılımcıların sınava tabi tutulmadıkları, ölçülmek istenenin eğitim programının etkinliği olduğu açıkça belirtilmelidir.

## Verilerin Analizi

Eğitim programı öncesinde ve sonrasında toplanan verilerin doğru şekilde ve amaca yönelik olarak analiz edilmesi gerekir. Ön testler, programın kazandırmayı amaçladığı bilgi ve becerilerin tümünü kapsamaktadır. Son testler ise bilgiyi ve beceriyi (davranışı) ayrı adımlarda ölçmektedir. Ön testte yer alan bilgiye ilişkin sorular bu konudaki son test ile, davranışa ilişkin sorular ise diğer son test ile karşılaştırmaktadır.

Eğitim öncesinde ve eğitim sonrasında elde edilen veriler istatistiksel olarak kıyaslanır ve istatistiksel anlamlılık testleri uygulanır. **Ön test ile son testler karşılaştırıldığında, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunması, eğitim programının etkinliğini ispat edecektir.** Eğitim programlarının içerdiği konular bir kaç alt boyutta incelenebilir; bulunan farklılıkların eğitimin hangi boyutlarında yoğunlaştığı, katılımcıların öğrendiklerini yaşamlarının hangi alanlarında, ne sıklıkta uygulayabildikleri, rakamlar ve çizelgeler ile belgeleyerek sunulur.

## İş Sonuçları

Eğitim programının uzun vadede kuruma kazandırdıkları, **ürün ve hizmet kalitesinde artış, maliyetlerde düşüş, zaman kazanma, artan müşteri memnuniyeti, daha kısa süren toplantılar, şirket içi çatışmalarda ve gerginliklerde azalma, iş memnuniyetinde ve kuruma bağlılıkta artış** gibi özellikler olacaktır. Bu özelliklerin de eğitim şirketi ve kurumun işbirliği ile oluşturulacak ölçüm araçları ile istatistiksel olarak test edilmesi mümkündür.

## Yatırımın Geri Dönüşü

Alınan sonuçlar eğitim programlarına harcanan paraya değdi mi? İşte bu sorunun cevabını eğitim şirketinin tek başına vermesi mümkün değildir. **Eğitim sonucunda elde edilen parasal yararlar kurum içi birimlerin katkısıyla hesaplanabilecek bir değerdir.** Bunun için her bölümün şirketin karlılığına katkısının bilinmesi gerekir. Eğitim giderlerinin hesaplanması ve programın getirileri ile kıyaslanması sonucunda yatırımın geri dönüşü olarak adlandırılan değerlendirme tamamlanmış olacaktır (Diri, 2000).

## **5. İŞLETMELERDE EĞİTİM YÖNETİMİ VE EĞİTİMLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMNI KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA**

### **5.1 Araştırmanın Yöntemi**

#### **5.1.1 Araştırmanın Amacı**

Makro düzeyde ele alındığında bir ülkenin büyümesi ve gelişmesi mikro çapta ise işletmelerin büyümesi ve gelişmesi sahip oldukları kaynaklarının etkin kullanılmasına bağlıdır. İşletmelerin en önemli kaynaklarından olan insan kaynağının performansı ise çoğu zaman eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden etkilenir.

Dünyadaki trendlerle bağlantılı olarak, ülkemizde de eğitim sektörü hızla büyümekte ve işletmeler gerek iç bünyelerinde, gerekse tedarikçiler aracılığıyla eğitimler düzenlemektedirler. Bu süreç içinde tedarikçi durumunda olan eğitim danışmanlık şirketleri ile işletmelerin eğitim yöneticileri bazen bir ortak gibi çalışırken bazen de aralarında sorunlar yaşanmakta, özellikle beklentinin karşılanamaması söz konusu olmaktadır. Bu çalışmada eğitim şirketi yöneticileri ile işletmelerin eğitim yöneticilerinin konu üzerine değerlendirmeleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

İşletmelerde eğitim yönetimi ve eğitimlerde dış kaynak kullanımı konusunda yapılan bu çalışmada amaç, eğitim sektöründe müşteri ve tedarikçi durumda olan iki kanadın iş yapma biçimlerini, karşılıklı beklentilerini ve mevcut ilişkilerini belirleyebilmek, yaşanan sorunlardan yola çıkarak, kazan/kazan durumu yaratacak unsurları saptayabilmektir.

Bu çalışmada ayrıca, uygulama açısından mevcut durumun fotoğrafı çekilerek, teori ile pratik arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya konulması hedeflenmektedir.

### **5.1.2 Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada kantitatif araştırma tekniklerinden olan telefonla anket yöntemi uygulanmıştır. Yapılan görüşmelerde anketör tarafından, katılımcılara öncelikle araştırmanın amacı açıklanmış, ardından sorular okunmuştur. Katılımcıların sorulara verdiği cevaplar, anketör tarafından, soru formu üzerinde birer birer ilgili şıkların karşısına işaretlenmiştir. Anketler yaklaşık 2 aylık bir dönem içinde toplanmıştır.

### **5.1.3 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi**

Araştırmanın ana kütlesini eğitim veren şirketlerin yöneticileri ile, eğitim alan şirketlerin ilgili departman yöneticileri oluşturmaktadır. Bu işletmelerin ve kişilerin sayıları ve büyüklükleri ile ilgili düzenli bir bilgiye ulaşılamamıştır. Ana kütleinin büyüklüğü ve bir çerçevesinin olmaması sebebiyle araştırma kapsamında görüşülen kişilere kolayda örnekleme yöntemi göz önüne alınarak ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında görüşmeler İstanbul ve Bursa illerinde gerçekleştirilmiş ve sektör gözötilmemiştir. Ortalama 500 kişi ile görüşölmüş anketi cevaplamaları beklenmiştir. Ancak örnekleme yöntemine göre yapılan görüşmelerle 41 farklı eğitim hizmeti veren şirket ve 47 farklı şirketten eğitim hizmeti alan şirketlerinin yetkilileri soru formlşarını yanıtlamışlardır.

### **5.1.4 Araştırmanın Enstrümanları**

Araştırmada iki ayrı soru formu kullanılmıştır. Soru formlarında çalışmanın amacına uygun biçimde demografik özellikler, görüşölen işletmelerin yapısı, verilen ve alınan eğitimlerle ilgili sorular, konuyla ilgili bakış açılarını yansıtan sorular yer almaktadır. Çalışmada kullanılan anket formu araştırmacının kendisi tarafından literatürel taramaların, kişisel mesleki deneyim sonucu ve uzman görüşü alınarak denetimli bir şekilde hazırlanmıştır.

### 5.1.5 Araştırma Türü

Bu araştırmada tanımlayıcı araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır.

### 5.1.6 Araştırmada Kullanılan İstatistikler

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 13.0 paket programında çözümlenmiştir.

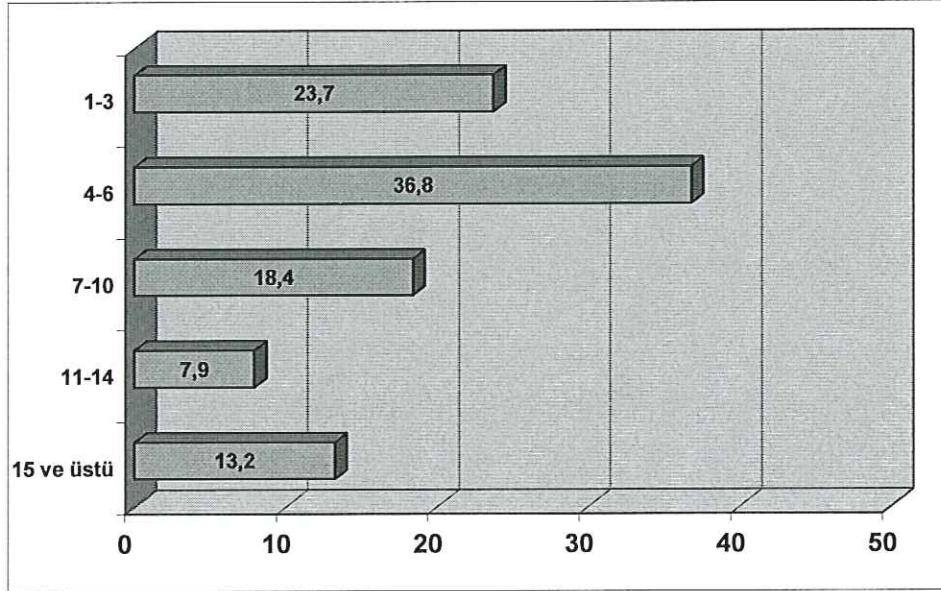
Verilerin analizi için kullanılan yöntemler şu şekildedir:

- Anket formlarında bulunan tüm sorulara ait bulgular için tanımlayıcı istatistiklerden frekans, yüzde dağılımları ve grafiksel gösterimler kullanılmıştır.
- Çalışmada ortalama değerlerin incelenmesi için tanımlayıcı istatistiklerden; geometrik ortalama ve aritmetik ortalama kullanılmıştır. Veri serilerinin üstel olarak artması durumunda aşırı uç değerlerden etkilenen aritmetik ortalama yerine geometrik ortalama tercih edilmiştir.
- Çapraz tablo incelemelerin Ki-kare testinden yararlanılmıştır.
- Değişkenler arasında ilişki aranırken veri türüne göre Pearson korelasyon analizi ve Spearman korelasyon analizleri kullanılmıştır.
- Çeşitli değişkenlere göre verilerin farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için gruplayıcı değişkenin iki kategorisinin olması durumunda t testi, üç kategorisinin olması durumunda ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.
- Analize ilişkin hipotezler araştırmanın ilgili kısmında yer almaktadır. Testlerde anlamlı farklılık olması durumunda farklılık yaratan grup incelenirken test türüne göre ortalama veya ortalama ranklar değerlendirilmiştir.

## 5.2 Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

### 5.2.1. Eğitim Şirketlerine İlişkin Bulgular

Şekil 5.1 Şirkette full-time çalışan sayısı(%)

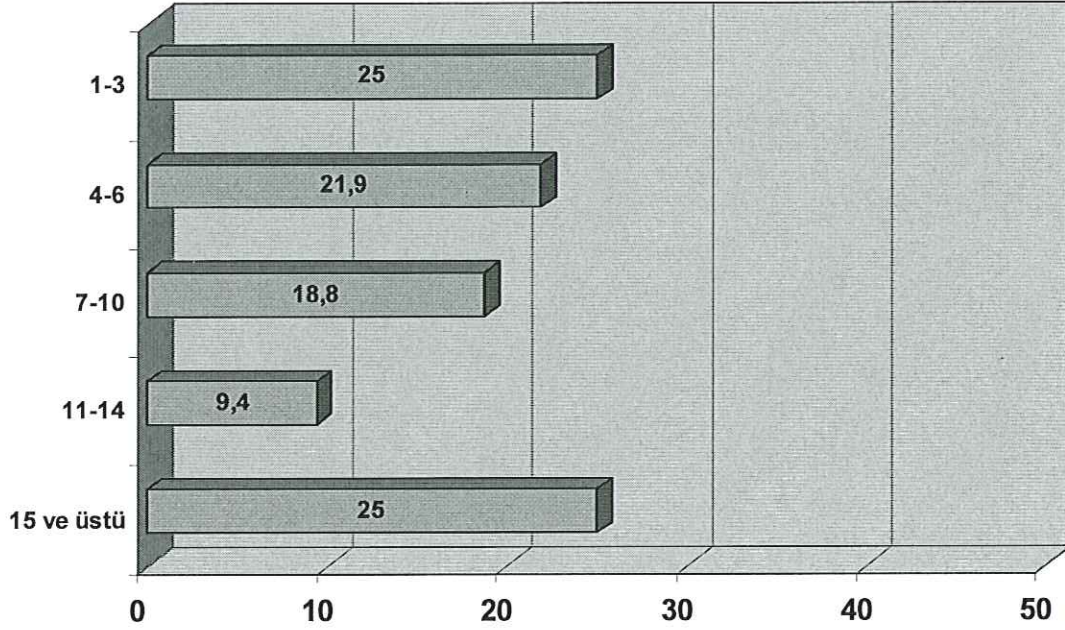


Tablo 5.1 Şirkette full-time çalışan sayısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-3	9	22	23,7	23,7
4-6	14	34,1	36,8	60,5
7-10	7	17,1	18,4	78,9
11-14	3	7,3	7,9	86,8
15 ve üzeri	5	12,2	13,2	100
<b>Ara Toplam</b>	<b>38</b>	<b>92,7</b>	<b>100</b>	
Cevap yok	3	7,3		
	<b>41</b>	<b>100</b>		

Eğitim şirketlerinin çalışan sayıları incelendiğinde yoğun olarak 4-6 çalışanı olan şirketlerle görüşüldüğü görülmektedir. 1-3 arasında çalışanı olan %23.7, 7-10 arasında çalışanı olan %18.4, 11-14 arasında %7.9, 15 ve üzeri çalışanı olan ise %13.2'lik bir kesim bulunmaktadır. Ortalama çalışan sayısı 5.88(Geometrik) olarak bulunmuştur.

Şekil 5.2 Şirkette part-time / free-lance çalışan sayısı(%)



Tablo 5.2 Şirkette part-time / free-lance çalışan sayısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-3	8	19,5	25	25
4-6	7	17,1	21,9	46,9
7-10	6	14,6	18,8	65,6
11-14	3	7,3	9,4	75
15 ve üzeri	8	19,5	25	100
<b>Ara Toplam</b>	<b>32</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	
Cevap yok	9	22		
	<b>41</b>	<b>100</b>		

Eğitim veren şirketlerin sahip oldukları par-time/free-lance çalışan sayıları incelendiğinde ağırlıklı olarak 1-3 veya 25 ve üstü arasında çalışandan oluşan eğitim şirketleri ile görüşmeler yapılmıştır. 4-6 arasında çalışmanı olan %21,9, 7-10 arasında çalışmanı olan %18,8, 11-14 arasında %9,4'lük bir kesim bulunmaktadır.. Ortalama part-time ya da free-lance çalışan sayısı 9.27(Geometrik) olarak bulunmuştur. **Burada dikkat çekici nokta şirketlerin full-time çalışanlardan çok part-time ya da free-lance çalışanlara sahip olduğudur.**

**Tablo 5.3 Şirketinizde bugüne kadar en fazla kaç eğitimci eş zamanlı çalıştı?**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>
<b>1-3</b>	8	19,5	23,5
<b>4-6</b>	11	26,8	32,4
<b>7-10</b>	6	14,6	17,6
<b>11-14</b>	3	7,3	8,8
<b>15 ve üzeri</b>	6	14,6	17,6
<b>Ara Toplam</b>	<b>34</b>	<b>82,9</b>	100
<b>Cevap yok</b>	7	17,1	
	<b>41</b>	<b>100</b>	

Şirketlerde aynı anda çalışan eğitimci sayısında ise ağırlık 4-6 aralığındadır. Bunu %23.5 ile 1-3, %17.6 ile 7-10 ile 15 ve üzeri grup takip etmektedir.

**Tablo 5.4 Siz bizzat eğitim veriyor musunuz?**

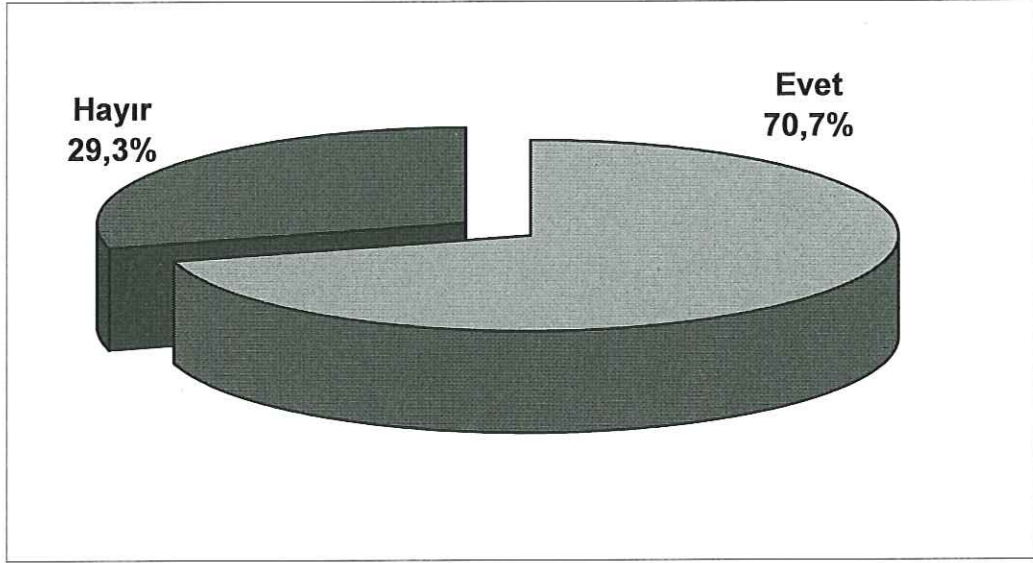
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Evet</b>	33	80,5
<b>Hayır</b>	7	17,1
<b>Bazen</b>	1	2,4
	<b>41</b>	<b>100</b>

Görüşülen yetkililerin %80.5'i kendisinin de eğitimci olduğunu ifade etmiştir. Bu dört tablonun sonucu bize eğitim şirketlerinin boyutuyla ilgili bilgi vermektedir.

- Görüşülen eğitim şirketlerinin yarıdan fazlasında (%61) full time çalışan sayısı 1 ile 6 arasında değişmektedir.
- Şirketlerin yarıya yakınında (%47) part-time ya da free-lance çalışan sayısı yine 1 ile 6 arasındadır.
- Eğitim şirketlerinin yarıdan fazlasında (%56) eş zamanlı olarak en fazla 6 eğitimci çalışmıştır.
- Eğitim şirketi sahibi ya da yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu (% 81) eğitim vermektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, eğitim şirketlerinin genellikle küçük boyuttaki işletmeler olduğu, ve işletme sahibi/yöneticisinin birebir olarak şirketin faaliyet alanında görev aldığı söylenebilir.



**Şekil 5.3 Eğitimci olmadığı halde eğitimlerin satışından sorumlu olan, müşteri/satış temsilcisi elemanlarımız var mı?**



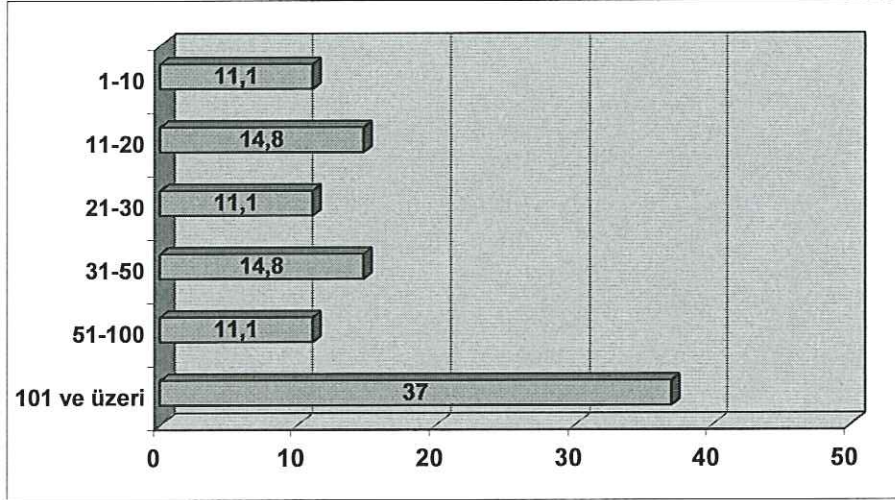
**Tablo 5.5 Eğitimci olmadığı halde eğitimlerin satışından sorumlu olan, müşteri/satış temsilcisi elemanlarımız var mı?**

	Frekans	Yüzde
<b>Evet</b>	29	70,7
<b>Hayır</b>	12	29,3
	<b>41</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilere şirketlerinde eğitimci olmadığı halde eğitimlerin satışından sorumlu birinin olup olmadığı sorulduğunda %71'i böyle bir çalışanları olduğunu belirtmiştir.

Eğitim almak isteyen şirketlerle ilk irtibatın sağlanmasında etkin rol oynayan bu kişilerin öncelikle kendi şirketini gerçek anlamda temsil edebilmesi ve ardından karşı tarafın eğitim ihtiyaçlarını tam olarak algılayabilmesi ve çözüm önerileri sunabilmesi gereklidir.

**Şekil 5.4 2005 yılında şirket olarak kaç grup/gün eğitim yaptınız?**



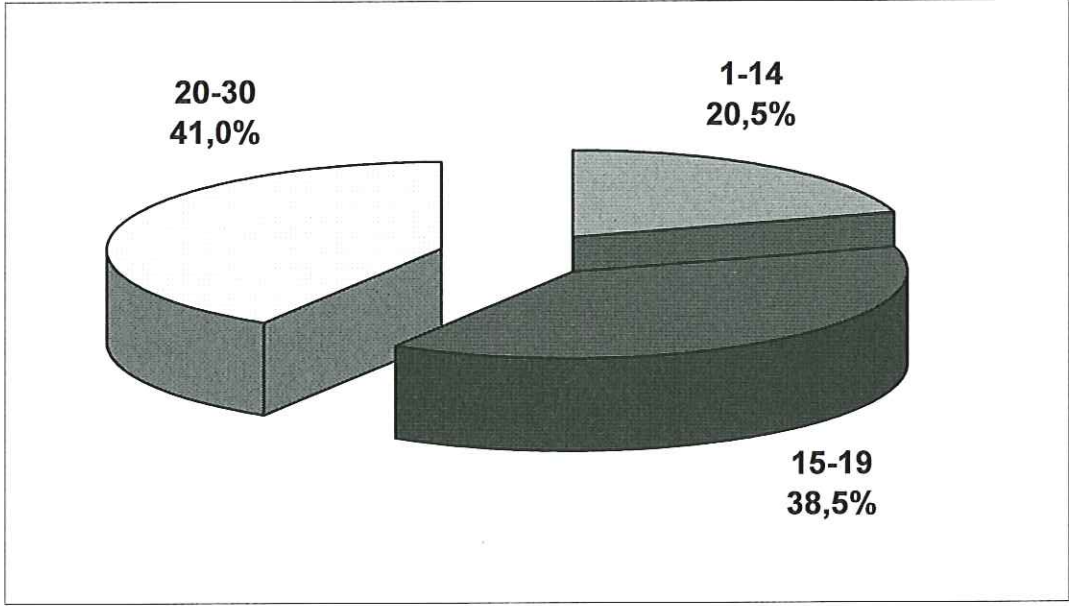
**Tablo 5.6 2005 yılında şirket olarak kaç grup/gün eğitim yaptınız?**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1-10	3	7,3	11,1
11-20	4	9,8	14,8
21-30	3	7,3	11,1
31-50	4	9,8	14,8
51-100	3	7,3	11,1
101 ve üzeri	10	24,4	37
<b>Ara Toplam</b>	<b>27</b>	<b>65,9</b>	<b>100</b>
Cevap yok	14	34,1	
	<b>41</b>	<b>100</b>	

Görüşülen şirketlerin 2005 yılında yaptıkları eğitimlerin grup/gün cinsinden miktarı sorulduğunda yöneticilerin % 34'ü cevap vermemiş ve bu bilgiyi paylaşmak istemediklerini bildirmişlerdir.

Soruya cevap veren eğitim şirketlerinin dörtte birinde 2005 yılı içinde 20 günden az, dörtte birinde ise 20 ile 50 gün arasında eğitim yapılmıştır. Bir yıl içinde 100 günün üzerinde eğitim yapmış olan şirketlerin oranı % 37'dir. Yapılan eğitimlerin ortalama sayısı 59.33(Geometrik) olarak bulunmuştur.

**Şekil 5.5 Gruplarınız ortalama olarak kaç kişiden oluşur?**



**Tablo 5.7 Gruplarınız ortalama olarak kaç kişiden oluşur?**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1-14	8	19,5	20,5
15-19	15	36,6	38,5
20-30	16	39	41
<b>Ara Toplam</b>	<b>39</b>	<b>95,1</b>	<b>100</b>
Cevap yok	2	4,9	
	<b>41</b>	<b>100</b>	

Eğitimlerin kaç kişilik gruplar halinde yapıldığı incelendiğinde verilen cevapların genel olarak 15 ile 20 arasında olduğunu söylemek mümkündür.

Ortalama kişi sayısı ise 17.17(Geometrik) olarak bulunmuştur.

**Tablo 5.8 Genellikle hangi ölçekteki şirketlere eğitim veriyorsunuz?**

BAZ:41 Kişi	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
Sektöründe 2. 3. sırada olan şirketler	37	35,6	90,2
Sektöründe en büyük olan şirketler	31	29,8	75,6
KOBİ'ler	20	19,2	48,8
KOBİ'lerden küçük şirketler (10 kişiden az çalışanı olan)	7	6,7	17,1
Kamu kuruluşları/Yerel Yönetimler	7	6,7	17,1
Cevap yok	2	1,9	4,9
	<b>104</b>	<b>100</b>	<b>253,7</b>

\* Birden çok cevap alınmıştır.

Görüşülen eğitim şirketlerinin %30'u genel olarak sektöründe en büyük olan şirketlere eğitim vermektedir. Şirketlerin % 36'sı ise sektöründe ikinci ya da üçüncü sırada olan firmalarla çalışmaktadırlar. KOBİ'lere eğitim veren şirketlerin ortalaması % 19'dur.

**Tablo 5.9 Sektör bazında uzmanlaştığınız bir alan var mı?**

BAZ:41 Kişi	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
Banka-finans-sigorta sektörü	26	23,8	63,4
Eğitimlerin yoğunlaştığı bir sektör yok	15	13,7	36,5
Beyaz eşya	10	9,2	24,4
Bilgi Teknolojileri	10	9,2	24,4
İlaç ve sağlık sektörü	9	8,3	22
Tekstil	7	6,4	17,1
Elektronik	6	5,5	14,6
Kozmetik	6	5,5	14,6
Gıda	5	4,6	12,2
Otomotiv	4	3,7	9,8
Yazılı /görsel medya	2	1,8	4,9
Turizm	3	2,7	7,3
Perakende/mağazacılık	3	2,7	7,3
Telekomünikasyon	1	0,9	2,4
Demir-Çelik	1	0,9	2,4
Cevap yok	1	0,9	2,4
* Birden çok cevap alınmıştır	<b>109</b>	<b>100</b>	<b>265,9</b>

Görüşülen eğitim şirketlerinin yaklaşık dörtte biri banka-finans ve sigorta sektöründe uzmanlaştıklarını ifade etmişlerdir. Banka-finans ve sigorta sektörünü beyaz eşya, bilgi teknolojileri, ilaç ve sağlık izlerken ulaştırma, demir-çelik, telekomünikasyon sektörleri de verilen cevaplar arasında yer almaktadır. %13.7'lik bir kesim ise uzmanlaştığı belli bir alan olmadığını belirtmiştir.

Eğitim taleplerini doğru anlamak ve tüm iş süreçlerini doğru bir şekilde yönlendirmek açısından sektörde uzmanlaşma önemlidir. Bu nedenle eğitim şirketlerinin belli bir alanda uzmanlaşması ve uzmanlık alanlarında eğitimler düzenlemeleri eğitimden alınacak performansın da yüksek olmasına neden olabilir.

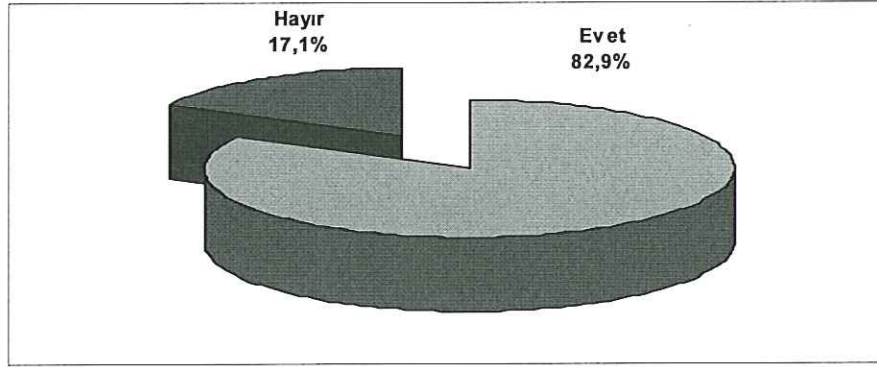
**Tablo 5.10 Hangi alanlarda eğitim veriyorsunuz?**

	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
<b>Kişisel gelişim programları(iletişim, sunuş tek., takım çal. vb.</b>	34	33	82,9
<b>Mesleki gelişim programları (muhasabe, satış, yönetim vb.)</b>	32	31,1	78
<b>Outdoor eğitimler</b>	8	7,8	19,5
<b>Teknik Programlar (Mühendislik, kalite kontrol, vb. )</b>	7	6,8	17,1
<b>MT programları</b>	7	6,8	17,1
<b>Oryantasyon programları</b>	6	5,8	14,6
<b>İş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili programlar</b>	4	3,9	9,8
<b>Diğer</b>	4	3,9	9,8
<b>Cevap yok</b>	1	1	2,4
	<b>103</b>	<b>100</b>	<b>251,2</b>

\* Birden çok cevap alınmıştır.

Eğitim şirketlerinin eğitim verdikleri alanlar incelendiğinde ağırlıklı olarak kişisel gelişim programları(iletişim, sunuş tek., takım çal. vb., mesleki gelişim programları (muhasabe, satış, yönetim vb.) konuları olmakla beraber, güvenlik, bilişim, danışmanlık ve organizasyon gibi alanlarda bulunmaktadır.

**Şekil 5.6 Eğitim dışında şirket olarak faaliyet gösterdiğiniz başka alanlar var mı?**



**Tablo 5.11 Eğitim dışında şirket olarak faaliyet gösterdiğiniz başka alanlar var mı?**

	Frekans	Yüzde
Evet	34	82,9
Hayır	7	17,1
	<b>41</b>	<b>100</b>

Eğitim şirketlerinin %82,9'unun eğitim dışında da faaliyet göstermektedir.

**Tablo 5.12 Eğitim dışında hangi alanlarda faaliyet gösteriyorsunuz?**

BAZ:34 Kişi	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
Yönetim danışmanlığı	25	39,1	73,5
İK danışmanlığı	17	26,6	50,0
Fuar/Kongre/Konferans/ Zirve/Organizasyon	8	12,5	23,5
Eleman seçme yerleştirme	7	10,9	20,6
Yazılım	1	1,6	2,9
Terapi hizmetleri	1	1,6	2,9
Finans danışmanlığı	1	1,6	2,9
Bilişim teknolojileri	1	1,6	2,9
Teknik hizmet	1	1,6	2,9
Logo tasarımı	1	1,6	2,9
Sınav organizasyonu	1	1,6	2,9
	<b>64</b>	<b>100</b>	<b>188,2</b>

\* Birden çok cevap alınmıştır.

Eğitim dışında faaliyet gösterilen alanlar incelendiğinde yönetim danışmanlığı %39 ve İK danışmanlığı %27 ilk sıralarda yer almaktadır.

Diğer faaliyet alanları fuar/kongre/konferans/zirve/organizasyon (%13) ve eleman seçme yerleştirme (%11) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca oranları her ne kadar az olsa da, bazı eğitim danışmanlık şirketlerinin aynı zamanda terapi hizmetleri, logo tasarımı, finans danışmanlığı gibi eğitimle birebir bağlantısı olmayan alanlarda da hizmet verdikleri görülmektedir.

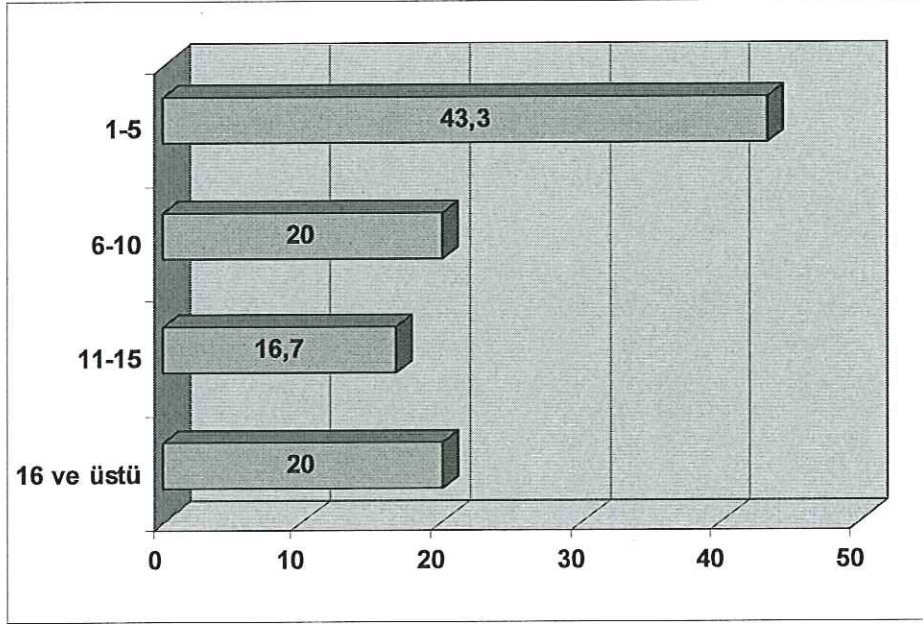
Bir işletmenin farklı alanlarda faaliyet göstermesini iki türlü değerlendirmek mümkündür. Öncelikle farklı alanlarda edinilen deneyimlerin alanlar arasındaki gelişmeye katkısı düşünülerek durum olumlu yönde değerlendirilebilir. Öte yandan, özellikle eğitim sektörüyle uzak yakın bağlantısı bulunmayan alanlarda da hizmet verme çabası, eğitim işinin hafife alınması ve gereken önemin verilmemesi olarak da görülebilir.

**Tablo 5.12 Aktif durumda olan, daimi müşterilerimiz diyebileceğiniz bir müşteri portföyünüz var mı?**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>
<b>Evet</b>	34	82,9	87,2
<b>Hayır</b>	5	12,2	12,8
	<b>39</b>	<b>95,1</b>	<b>100</b>
<b>Cevap yok</b>	2	4,9	
	<b>41</b>	<b>100</b>	

Görüşülen işletmelerin %87'si aktif durumda olan sürekli müşterileri olarak ifade edebilecekleri müşteri portföyleri olduğunu belirtirken, %13'ü böyle bir portföylerinin olmadığını ifade etmişlerdir.

**Şekil 5.7 Daimi müşterilerimiz diyebileceğiniz kaç şirket var?**



**Tablo 5.13 Daimi müşterilerimiz diyebileceğiniz kaç şirket var?**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1-5	13	38,2	43,3
6-10	6	17,6	20,0
11-15	5	14,7	16,7
16 ve üstü	6	17,6	20,0
<b>Ara Toplam</b>	<b>30</b>	<b>88,1</b>	<b>100</b>
Özel bir bilgi paylaşamam	1	2,9	
Cevap yok	3	8,8	
	<b>34</b>	<b>100</b>	

Daimi müşterisi olduğunu belirten şirketlerin, müşteri sayıları ağırlıklı olarak 1-5 arasında değişmektedir. %20'si 6-10 yine %20'si 16 ve üstü, %17'si ise 11-15 müşterisi olduğunu belirtmiştir.

Sahip olunan aktif müşterilerin Geometrik Ortalaması 10.5'tir.



**Tablo 5.14 Sizce eğitim satın alan şirketler, eğitim şirketleri ile ne gibi sorunlar yaşıyorlar?**

<b>BAZ:41 Kişi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Cevapların Yüzdesi</b>	<b>Deneklerin Yüzdesi*</b>
<b>Eğitimcilerin yeterli formasyona sahip olmaması</b>	13	18,8	31,7
<b>Eğitim içeriğinin şirket beklentilerini tam olarak karşılayamaması</b>	11	15,9	26,8
<b>Eğitimlerin şirket hedeflerine hizmet etmemesi</b>	8	11,6	19,5
<b>Katılımcıların ihtiyaçlarının fark edilememesi</b>	6	8,7	14,6
<b>Eğitim sonrası takip ve ölçümleme yapılmıyor olması</b>	6	8,7	14,6
<b>Doğru eğitim firmasını, eğitimciyi seçememe</b>	5	7,2	12,2
<b>Maliyetlerin yüksek olması</b>	4	5,8	9,8
<b>Zamanlama</b>	3	4,3	7,3
<b>İhtiyaçlarının sağlıklı belirlenmesinde tam destek alamamaları</b>	1	1,4	2,4
<b>Eğitim işinin zorluğunu yeterince anlayamamaları</b>	1	1,4	2,4
<b>Fikrim yok</b>	1	1,4	2,4
<b>Cevap yok</b>	10	14,5	24,4
	<b>69</b>	<b>100</b>	<b>168,3</b>

\* Birden çok cevap alınmıştır.

Eğitim şirketlerine, eğitim satın alan şirketlerin, eğitim şirketleri ile yaşadıkları sorunlar sorulduğunda ilk üç sırada eğitimcilerin yeterli formasyona sahip olmamaları, eğitim içeriklerinin şirket ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaması ve eğitimlerin şirket hedeflerine hizmet etmemesi belirtilmiştir.

Bu durum eğitim şirketi sahibi ya da yöneticilerinin % 19'unun rakip şirketlerdeki meslektaşlarının yani eğitimcilerin yeterli formasyona sahip olmadıkları, dolayısıyla iyi hizmet veremediklerini düşündükleri anlamına gelmektedir. Benzer şekilde % 16 oranındaki eğitim şirketi yöneticisi, diğer eğitim şirketlerinin beklentileri karşılayamadıklarını ifade etmektedirler. Sektörün bizzat içinden kişilerin kendi meslektaşları ile ilgili bu yorumları, sektörün içinde bir güvensizlik ve uyumsuzluk olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 5.15 Genellikle bir eğitim programını satışı aşamasında, şirketlerde muhatap olduğunuz kişiler kimlerdir?**

<b>BAZ:41 Kişi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Cevapların Yüzdesi</b>	<b>Deneklerin Yüzdesi*</b>
<b>İK yöneticileri/uzmanları</b>	34	30,9	82,9
<b>Eğitim yöneticileri/uzmanları</b>	33	30	80,5
<b>Üst Yönetim</b>	23	20,9	56,1
<b>Birim yöneticileri (Paz, Sat. Md. gibi)</b>	20	18,2	48,8
	<b>110</b>	<b>100</b>	<b>268,3</b>

\* Birden çok cevap alınmıştır.

Eğitim şirketlerine eğitim programı satışı sırasında şirketlerde muhatap oldukları kişiler sorulduğunda % 61 oranında insan kaynakları yöneticileri ve uzmanları ile eğitim yöneticileri ve uzmanları cevabı alınmıştır.

Bununla beraber, eğitim şirketi yöneticilerinin % 21'i eğitim satışı aşamasında üst yönetim ile muhatap olmaktadır.

**Tablo 5.16 Genellikle şirketlerde bir eğitim satın alma kararı en az kaç kişinin onayından geçiyor?**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>
<b>1</b>	2	4,9	5,7
<b>2</b>	16	39	45,7
<b>3</b>	16	39	45,7
<b>4</b>	1	2,4	2,9
<b>Ara Toplam</b>	<b>35</b>	<b>85,4</b>	<b>100</b>
<b>Cevap yok</b>	6	14,6	
	<b>41</b>	<b>100</b>	

Eğitim satın alma kararının kaç kişinin onayından geçtiği sorulduğunda, eğitim şirketleri yöneticilerinin tamamına yakın bir kısmı (%91) 2 veya 3 kişi cevabını vermiştir.

**Tablo 5.17 Şirketlerde eğitimler konusunda karar mekanizması nasıl işliyor?**

<b>BAZ:41 Kişi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Cevapların Yüzdesi</b>	<b>Deneklerin Yüzdesi*</b>
<b>Üst yönetim karar veriyor</b>	27	36	65,9
<b>İK ve eğitim birimi karar veriyor</b>	24	32	58,5
<b>Cevap yok</b>	11	14,7	26,8
<b>Eğitimi alacak birimlerin yöneticileri karar veriyor</b>	10	13,3	24,4
<b>Uzun bir bürokrasi işliyor</b>	3	4	7,3
	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>182,9</b>

\* Birden çok cevap alınmıştır.

Şirketlerde eğitim konusunda karar mekanizmasının nasıl işlediği incelendiğinde ağırlıklı olarak üst yönetimin karar verdiği görülmektedir ( % 36).

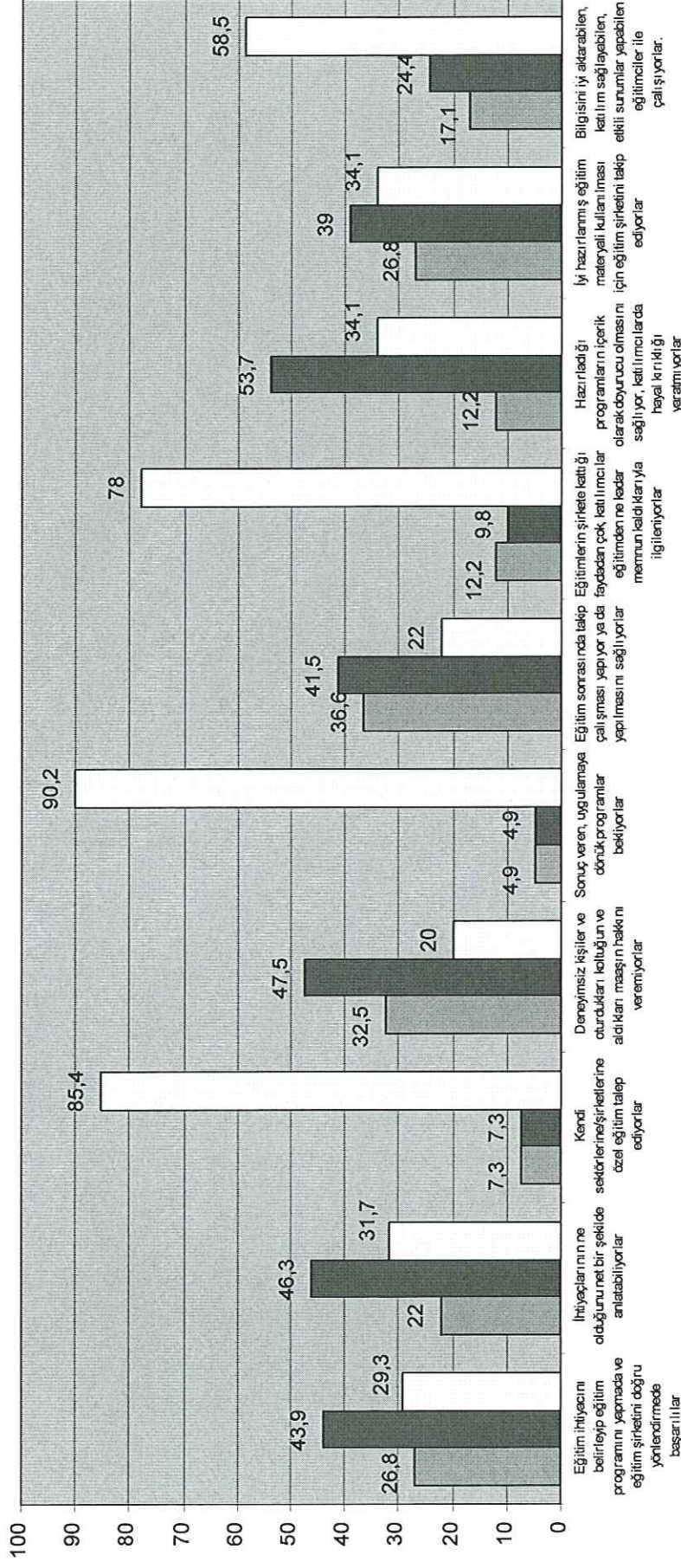
Tablo 5.15’de eğitim programı satışı sırasında eğitim şirketlerinin öncelikle eğitim ve insan kaynakları yöneticileri ile muhatap oldukları görülmekteydi (% 61).

Bu yapı karar mekanizmasında hiyerarşik olarak klasik bir sürecin izlendiği sonucunu destekler niteliktedir.

Tablo 5.18 Şirketlerin eğitim yöneticilerini/uzmanlarını değerlendirme

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Cevap yok	Toplam	Ortalama
Eğitim ihtiyacını belirleyip eğitim programını yapmada ve eğitim şirketini doğru yönlendirmede başarılılar	Frekans	-	11	18	12	-	-	41	3,02
	Yüzde	-	26,8	43,9	29,3	-	-	100	
İhtiyaçlarının ne olduğunu net bir şekilde anlatabiliyorlar	Frekans	-	9	19	13	-	-	41	3,10
	Yüzde	-	22	46,3	31,7	-	-	100	
Kendi sektörlerine/şirketlerine özel eğitim talep ediyorlar	Frekans	-	3	3	23	12	-	41	4,07
	Yüzde	-	7,3	7,3	56,1	29,3	-	100	
Deneyimsiz kişiler ve oturdıkları koltuğun ve aldıkları maaşın hakkını veremiyorlar	Frekans	1	12	19	7	1	1	41	2,88
	Yüzde	2,4	29,3	46,3	17,1	2,4	2,4	100	
Sonuç veren, uygulamaya dönük programlar bekliyorlar	Frekans	-	2	2	20	17	-	41	4,27
	Yüzde	-	4,9	4,9	48,8	41,5	-	100	
Eğitim sonrasında takip çalışması yapıyor ya da yapılmasını sağlıyorlar	Frekans	2	13	17	9	-	-	41	2,80
	Yüzde	4,9	31,7	41,5	22	-	-	100	
Eğitimlerin şirkete kattığı faydadan çok, katılımcılar eğitimden ne kadar memnun kaldıklarıyla ilgileniyorlar	Frekans	-	5	4	25	7	-	41	3,83
	Yüzde	-	12,2	9,8	61	17,1	-	100	
Hazırladığı programların içerik olarak doyurucu olmasını sağlıyor, katılımcılarda hayal kırıklığı yaratmıyorlar	Frekans	-	5	22	13	1	-	41	3,24
	Yüzde	-	12,2	53,7	31,7	2,4	-	100	
İyi hazırlanmış eğitim materyali kullanılması için eğitim şirketini takip ediyorlar	Frekans	1	10	16	13	1	-	41	3,07
	Yüzde	2,4	24,4	39	31,7	2,4	-	100	
Bilgisini iyi aktarabilen, katılım sağlayabilen, etkili sunumlar yapabilen eğitimciler ile çalışıyorlar.	Frekans	-	7	10	20	4	-	41	3,51
	Yüzde	-	17,1	24,4	48,8	9,8	-	100	

Şekil 5.8 Şirketlerin eğitim yöneticilerini / uzmanlarını değerlendirme



□ Katılmıyorum ■ Ne katılmıyorum, ne katılıyorum □ Katılıyorum

**Tablo 5.19 Şirketlerin eğitim yöneticilerini/uzmanlarını değerlendirme  
(3lü skala)**

		Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Toplam
Eğitim ihtiyacını belirleyip eğitim programını yapmada ve eğitim şirketini doğru yönlendirmede başarılılar	Frekans	11	18	12	41
	Yüzde	26,8	43,9	29,3	100
İhtiyaçlarının ne olduğunu net bir şekilde anlatabiliyorlar	Frekans	9	19	13	41
	Yüzde	22	46,3	31,7	100
Kendi sektörlerine/şirketlerine özel eğitim talep ediyorlar	Frekans	3	3	35	41
	Yüzde	7,3	7,3	85,4	100
Deneyimsiz kişiler ve oturdukları koltuğun ve aldıkları maaşın hakkını veremiyorlar	Frekans	13	19	8	40
	Yüzde	32,5	47,5	20	100
Sonuç veren, uygulamaya dönük programlar bekliyorlar	Frekans	2	2	37	41
	Yüzde	4,9	4,9	90,2	100
Eğitim sonrasında takip çalışması yapıyor ya da yapılmasını sağlıyorlar	Frekans	15	17	9	41
	Yüzde	36,6	41,5	22	100
Eğitimlerin şirkete kattığı faydadan çok, katılımcılar eğitimden ne kadar memnun kaldıklarıyla ilgileniyorlar	Frekans	5	4	32	41
	Yüzde	12,2	9,8	78	100
Hazırladığı programların içerik olarak doyurucu olmasını sağlıyor, katılımcılarda hayal kırıklığı yaratmıyorlar	Frekans	5	22	14	41
	Yüzde	12,2	53,7	34,1	100
İyi hazırlanmış eğitim materyali kullanılması için eğitim şirketini takip ediyorlar	Frekans	11	16	14	41
	Yüzde	26,8	39	34,1	100
Bilgisini iyi aktarabilen, katılım sağlayabilen, etkili sunumlar yapabilen eğitimciler ile çalışıyorlar.	Frekans	7	10	24	41
	Yüzde	17,1	24,4	58,5	100

\*Fikrim yok ve cevap yok seçenekleri bu tabloya dahil edilmemiştir.

Görüşülen eğitim şirketleri yetkililerinden, genel olarak eğitim hizmeti alan şirketlerin eğitimle ilgili uzmanlarını değerlendirmeleri istenmiştir.

Her bir madde önemli bilgiler vermekle birlikte en çarpıcı sonuçlara aşağıdadır. Buna göre;

Eğitim şirketi sahiplerinin; % 85'i eğitim departmanı yöneticilerinin **“kendi sektörlerine/şirketlerine özel eğitim talep ettiği görüşündedir.**

Eğitim şirketi sahiplerinin tamamına yakını, eğitim departmanı yöneticilerinin **“sonuç veren, uygulamaya dönük programlar beklemekte” olduğunu düşünmektedir.**

Eğitim şirketi yöneticilerinin dörtte üçüne göre, şirketlerin eğitim departmanını yönetenleri **“Eğitimlerin şirkete kattığı faydadan çok, katılımcıların eğitimden ne kadar memnun kaldıklarıyla ilgilenmektedirler.”**

Eğitim şirketi sahiplerinin; % 60'ı eğitim departmanı yöneticilerinin **Bilgisini iyi aktarabilen, katılım sağlayabilen, etkili sunumlar yapabilen eğitimciler ile çalıştıkları fikrindedir.**

Eğitim departmanı yöneticilerinin **“Deneyimsiz kişiler olduğu ve oturdukları koltuğun ve aldıkları maaşın hakkını veremediğini”** vurgulayan ifadeye, eğitim verenlerin sadece % 33'ü katılmamaktadır.

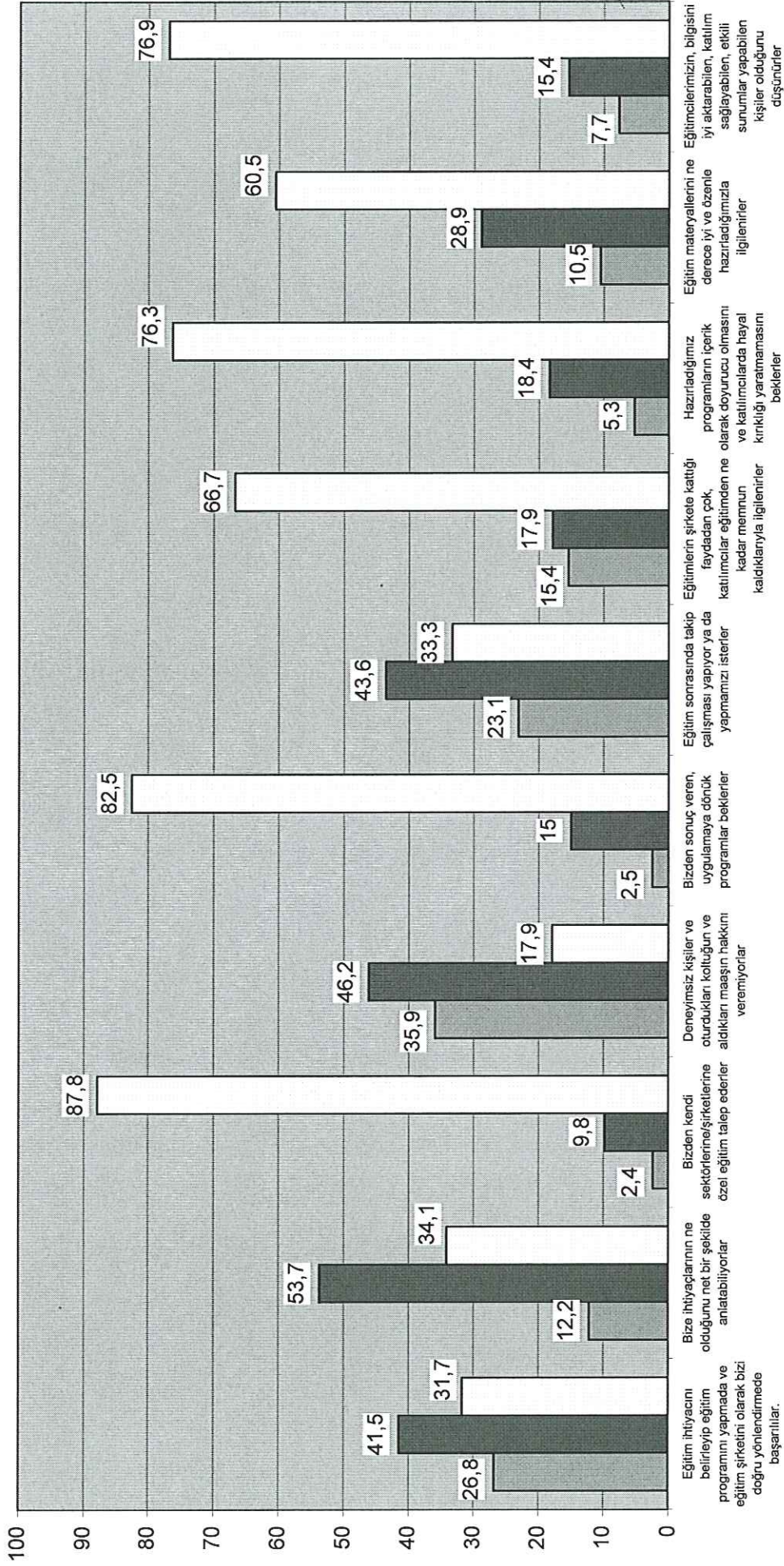
Öte yandan eğitim verenlerin % 37'si eğitim yöneticilerinin **“Eğitim sonrasında takip çalışması yaptığı ya da yapılmasını sağladığını” düşünmemektedir.**

Tablo 5.20 Bu güne kadar yaşanan deneyimler göz önünde bulundurularak çalışan eğitim departmanı yöneticilerini değerlendirme

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Cevap yok	Toplam	Ortalama
Eğitim ihtiyacı belirleyip eğitim programını yapmada ve eğitim şirketini olarak bizi doğru yönlendirmede başarılılar.	Frekans	11	17	11	2	-	41	3,10
	Yüzde	26,8	41,5	26,8	4,9	-	100	
Bize ihtiyaçlarının ne olduğunu net bir şekilde anlatabiliyorlar	Frekans	1	22	11	3	-	41	3,27
	Yüzde	2,4	53,7	26,8	7,3	-	100	
Bizden kendi sektörlerine/şirketlerine özel eğitim talep ederler	Frekans	-	4	18	18	-	41	4,29
	Yüzde	-	2,4	9,8	43,9	-	100	
Deneyimsiz kişiler ve oturdıkları koltuğun ve aldıkları maaşın hakkını veremiyorlar	Frekans	2	12	18	2	2	41	2,82
	Yüzde	4,9	29,3	43,9	4,9	4,9	100	
Bizden sonuç veren, uygulamaya dönük programlar beklerler	Frekans	-	1	6	14	1	41	4,15
	Yüzde	-	2,4	14,6	34,1	2,4	100	
Eğitim sonrasında takip çalışması yapıyor ya da yapmamızı isterler	Frekans	1	8	17	2	2	41	3,13
	Yüzde	2,4	19,5	41,5	4,9	4,9	100	
Eğitimin şirkete kattığı faydadan çok, katılımcılar eğitimden ne kadar memnun kaldıklarıyla ilgilenerler	Frekans	-	6	7	5	2	41	3,64
	Yüzde	-	14,6	17,1	12,2	4,9	100	
Hazırladığımız programların içerik olarak doyurucu olmasını ve katılımcılarda hayal kırıklığı yaratmamasını beklerler	Frekans	-	2	7	15	3	41	4,11
	Yüzde	-	4,9	17,1	34,1	7,3	100	
Eğitim materyallerini ne derece iyi ve özenle hazırladığımızla ilgilenerler	Frekans	-	4	11	8	3	41	3,71
	Yüzde	-	9,8	26,8	19,5	7,3	100	
Eğitimcilerimizin, bilgisini iyi aktarabilen, katılım sağlayabilen, etkili sunumlar yapabilen kişiler olduğunu düşünürler	Frekans	1	2	6	12	2	41	4,13
	Yüzde	2,4	4,9	14,6	29,3	4,9	100	

Şekil 5.9 Bu güne kadar yaşadığımız deneyimleri göz önünde bulundurarak çalıştığımız eğitim şirketleri için aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığını belirtir misiniz?





■ Katılmıyorum ■ Ne katılıyorum, ne katılmıyorum □ Katılıyorum

**Tablo 5.21 Bu güne kadar yaşanan deneyimler göz önünde bulundurularak çalışılan eğitim departmanı yöneticilerini değerlendirme (3lü skala)**

		Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Toplam
<b>Eğitim ihtiyacını belirleyip eğitim programını yapmada ve eğitim şirketini olarak bizi doğru yönlendirmede başarılılar.</b>	<b>Frekans</b>	11	17	13	<b>41</b>
	<b>Yüzde</b>	26,8	41,5	31,7	<b>100</b>
<b>Bize ihtiyaçlarımızın ne olduğunu net bir şekilde anlatabiliyorlar</b>	<b>Frekans</b>	5	22	14	<b>41</b>
	<b>Yüzde</b>	12,2	53,7	34,1	<b>100</b>
<b>Bizden kendi sektörlerine/şirketlerine özel eğitim talep ederler</b>	<b>Frekans</b>	1	4	36	<b>41</b>
	<b>Yüzde</b>	2,4	9,8	87,8	<b>100</b>
<b>Deneyimsiz kişiler ve oturdukları koltuğun ve aldıkları maaşın hakkını veremiyorlar</b>	<b>Frekans</b>	14	18	7	<b>39</b>
	<b>Yüzde</b>	35,9	46,2	17,9	<b>100</b>
<b>Bizden sonuç veren, uygulamaya dönük programlar beklerler</b>	<b>Frekans</b>	1	6	33	<b>40</b>
	<b>Yüzde</b>	2,5	15	82,5	<b>100</b>
<b>Eğitim sonrasında takip çalışması yapıyor ya da yapmamızı isterler</b>	<b>Frekans</b>	9	17	13	<b>39</b>
	<b>Yüzde</b>	23,1	43,6	33,3	<b>100</b>
<b>Eğitimlerin şirkete kattığı faydadan çok, katılımcılar eğitimden ne kadar memnun kaldıklarıyla ilgilenirler</b>	<b>Frekans</b>	6	7	26	<b>39</b>
	<b>Yüzde</b>	15,4	17,9	66,7	<b>100</b>
<b>Hazırladığımız programların içerik olarak doyurucu olmasını ve katılımcılarda hayal kırıklığı yaratmamasını beklerler</b>	<b>Frekans</b>	2	7	29	<b>38</b>
	<b>Yüzde</b>	5,3	18,4	76,3	<b>100</b>
<b>Eğitim materyallerini ne derece iyi ve özenle hazırladığımızla ilgilenirler</b>	<b>Frekans</b>	4	11	23	<b>38</b>
	<b>Yüzde</b>	10,5	28,9	60,5	<b>100</b>
<b>Eğitimcilerimizin, bilgisini iyi aktarabilen, katılım sağlayabilen, etkili sunumlar yapabilen kişiler olduğunu düşünürler</b>	<b>Frekans</b>	3	6	30	<b>39</b>
	<b>Yüzde</b>	7,7	15,4	76,9	<b>100</b>

\*Fikrim yok ve cevap yok seçenekleri bu tabloya dahil edilmemiştir.

Tablo 21'in Tablo 19'dan en temel farkı şudur: Tablo 19'da sektörel bazda, genel olarak şirketlerin eğitim departmanı yöneticilerinin değerlendirilmesi istenmiş, Tablo 21'de ise görüşülen eğitim şirketleri yetkililerinden bugüne kadar eğitim verdikleri şirketlerdeki eğitim yöneticilerini düşünerek, bizzat onlar değerlendirmeleri talep edilmiştir.

Bu iki durum arasında birkaç madde dışında çok büyük farklılıklar çıkmamıştır.

Tablo 21'de eğitim verenler, eğitim departmanı yöneticileri tarafından, **“Eğitimcilerinin, bilgisini iyi aktarabilen, katılım sağlayabilen, etkili sunumlar yapabilen kişiler olarak görüldüğünü”** (% 77) ifade etmektedirler. Oysa Tablo 19'da genel bir değerlendirme yaptıklarında, eğitim yöneticilerinin **“Bilgisini iyi aktarabilen, katılım sağlayabilen, etkili sunumlar yapabilen eğitimciler ile çalıştıkları”** ifadesine katılanların oranı % 59'dur.

Aynı durum aşağıdaki iki madde için de geçerlidir:

Kendi şirketlerinin müşterilerinin **“hazırladıkları programların içerik olarak doyurucu olmasını ve katılımcılarda hayal kırıklığı yaratmamasını beledikleri”** görüşüne katılanların oranı % 76 iken diğer şirketlerin müşterileri de düşünüldüğünde bu oran % 34'dür.

**“Eğitim materyallerini ne derece iyi ve özenle hazırladığımızla ilgilenirler”** görüşüne **katılımcıların % 61'i** katılırken, diğer şirketlerin müşterileri de düşünüldüğünde bu oran % 34'de kalmaktadır

Bu farklılıklar nedeniyle, eğitim şirketlerinin kendilerini rakip şirketlerden daha iyi, müşterilerinin ise daha müşkülpesent olmalarına rağmen kendi başarıları nedeniyle memnun müşteriler olarak değerlendirdikleri düşünülebilir.

**Tablo 5.22 Bugüne kadar hizmet verdiğiniz şirketleri değerlendirdiğinizde eğitim birimlerine ortalama olarak 10 üzerinden kaç puan verirsiniz?**

	Frekans	Yüzde
4	2	4,9
5	6	14,6
6	13	31,7
7	11	26,8
8	7	17
9	2	4,9
	<b>41</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerden bugüne kadar hizmet verdikleri şirketlerdeki eğitim birimlerinin başarısına 10 üzerinden kaç puan verdikleri incelendiğinde %31.7'sinin 6 puan, %26.8'inin ise 7 puan verirken. %4.9'u 4 puan yine %4.9'u ise 9 puan vermiştir. **Ortalama başarı puanı ise 6.51±1.22'dir.**

**Tablo 5.23 Bugüne kadar hizmet verdiğiniz şirketler arasında eğitim birimi her yönüyle çok iyi çalışıyor diyebileceğiniz şirketlerin oranı nedir?**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
%1-%10	8	19,5	20
%11-%20	8	19,5	20
%21-%30	4	9,8	10
%31-%40	4	9,8	10
%41-%50	6	14,6	15
%51-%60	6	14,6	15
%61 ve üstü	4	9,8	10
<b>Ara Toplam</b>	<b>40</b>	<b>97,6</b>	<b>100</b>
<b>Böyle bir firma yok</b>	<b>1</b>	<b>2,4</b>	
	<b>41</b>	<b>100</b>	

Eğitim şirketleri yöneticilerinden, yine bugüne kadar hizmet verdikleri şirketlerin eğitim birimlerini değerlendirerek, şirketlerin yüzde kaçının çok iyi çalıştığını düşündükleri sorulmuştur: Görüşülen kişilerin yarısının eğitim birimlerinin sadece %30'unun çok iyi çalıştıkları ve başarılı oldukları görüşünde olmaları düşündürücüdür.

**Tablo 5.24 Bugüne kadar hizmet verdiğiniz şirketler arasında eğitim birimi her yönüyle çok kötü çalışıyor diyebileceğiniz şirketlerin oranı nedir?**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
%1-%10	10	24,4	25
%11-%20	6	14,6	15
%21-%30	7	17,1	17,5
%31-%40	8	19,5	20
%41-%50	7	17,1	17,5
%51 ve üstü	2	4,9	5
	<b>40</b>	<b>97,6</b>	<b>100</b>
Böyle bir firma yok	1	2,4	
	<b>41</b>	<b>100</b>	

Eğitim birimlerinin en az %30'unun her yönüyle çok kötü çalıştıklarını düşünen eğitim şirketi yöneticilerinin oranı ise % 43'dür.

Bu iki tablo, eğitim şirketi sahibi ve yöneticilerinin eğitim birimlerini yöneten kişileri genel olarak başarısız bulduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 5.25 Şirketinizin eğitimler alanında performansını bütünsel olarak değerlendirdiğinizde 10 üzerinden kaç puan verirsiniz?**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>5</b>	1	2,4	2,4
<b>6</b>	3	7,3	9,7
<b>8</b>	12	29,3	39
<b>9</b>	19	46,3	85,3
<b>10</b>	6	14,6	100
	<b>41</b>	<b>100</b>	

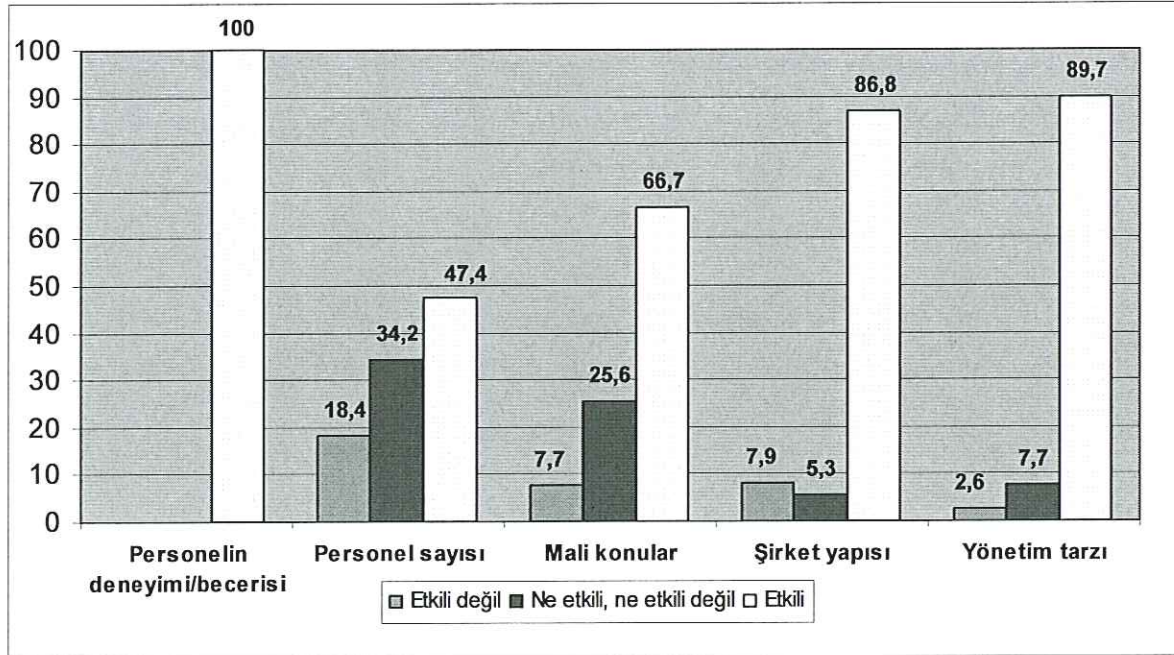
Görüşülen kişilerden kendi şirketlerinin eğitim alanındaki performansını 10 puan üzerinden değerlendirmeleri istendiğinde %46.3'ü 9 puan, %29.3'ü ise 8 puan verirken %9.7'sinin 6 puan ve altı verdiği görülmüştür. **Ortalama başarı puanı ise 8.53±1.14'tür.**

**Tablo 5.26 Şirketinizin eğitim birimi için verdiğiniz puanlamada etkili olan faktörleri etki derecelerini belirtir misiniz?**

		Hiç etkili değil	Pek etkili değil	Ne etkili, ne değil	Etkili	Çok Etkili	Cevap yok	Toplam	Ortalama
Personelin deneyimi/becerisi	Frekans	-	-	-	14	25	2	41	4,64
	Yüzde	-	-	-	34,1	61	4,9	100	
Personel sayısı	Frekans	1	6	13	14	4	3	41	3,37
	Yüzde	2,4	14,6	31,7	34,1	9,8	7,3	100	
Mali konular	Frekans	1	2	10	16	10	2	41	3,82
	Yüzde	2,4	4,9	24,4	39	24,4	4,9	100	
Şirket yapısı	Frekans	1	2	2	18	15	3	41	4,16
	Yüzde	2,4	4,9	4,9	43,9	36,6	7,3	100	
Yönetim tarzı	Frekans		1	3	16	19	2	41	4,36
	Yüzde		2,4	7,3	39	46,3	4,9	100	

Görüşülen kişilere şirketlerinin eğitim birimi için verdikleri puanlarda hangi faktörlerin ne derece etkili olduğu sorulduğunda personelin deneyim ve becerisi ile yönetim tarzının ağırlıklı olarak çok etkili olduğu, personel sayısı, mali konular, şirket yapısının ise ağırlıklı olarak etkili olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır.

**Şekil 5.10 Şirketinizin eğitim birimi için verdiğiniz puanlamada etkili olan faktörleri etki derecelerini belirtir misiniz?**



Şekilde de görüldüğü gibi, eğitim şirketi yöneticilerinin tamamı kendi şirketlerinin performansı için verdikleri puanda, personelin deneyim ve becerisinin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşülen kişilerin yaklaşık % 90'ı yönetim tarzı ve şirket yapısının yine bu puanlamayı etkileyen unsurlar olduğu görüşündedir.

Şirketlerinin performansı için verdikleri puanda etkili olan bir başka unsur ise mali konulardır (% 67). Personel sayısının önemli olduğunu düşünenler ise % 47 oranındadır. Bunların dışında eğitim verilen alandaki bilgisizlik, eğitim içeriği, eğitim sonrası takip ve izleme, eğitim verilen alanın ihtiyaçlarını anlama, ilkeler, know-how, deneyim, değerler, eğitimci kalitesi gibi cevaplar ise bir kez çok etkili olduğu düşünülen faktörler içinde ifade edilmişlerdir.

## 5.2.2. Şirketlerin Eğitim Departmanlarına İlişkin Bulgular

**Tablo 5.27 Çalışılan Departman Adı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>İnsan kaynakları</b>	36	76,6
<b>Eğitim</b>	5	10,6
<b>İnsan kaynakları ve eğitim</b>	2	4,3
<b>İthalat-ihracat</b>	1	2,1
<b>Kalite sistem ve eğitim</b>	1	2,1
<b>Mali idari işler</b>	1	2,1
<b>Mali işler ve eğitim</b>	1	2,1
	<b>47</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerin çalıştıkları departmanların adı sorulduğunda %90'ın üstünde İnsan Kaynakları ve / veya Eğitim departmanı ile karşılaşılmıştır.

**Tablo 5.28 Departmandaki kişi sayısı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>1</b>	8	17	17,8	17,8
<b>2</b>	6	12,8	13,3	31,1
<b>3</b>	9	19,1	20	51,1
<b>4</b>	5	10,6	11,1	62,2
<b>5</b>	2	4,3	4,4	66,7
<b>6</b>	2	4,3	4,4	71,1
<b>7</b>	1	2,1	2,2	73,3
<b>8</b>	5	10,6	11,1	84,4
<b>9</b>	2	4,3	4,4	88,9
<b>10 ve üzeri</b>	5	10,5	11	100
<b>Ara Toplam</b>	<b>45</b>	<b>95,7</b>	<b>100</b>	
<b>Cevap yok</b>	2	4,3		
	<b>47</b>	<b>100</b>		

Görüşülen kişilerin çalıştıkları departmanlardaki çalışan kişi sayıları incelendiğinde %20'sinin 3, %17.8'inin 1, %13.3'ünün 2, %11.1'inin 4, yine %11.1'inin 8 kişi olarak çalışırken ortalama çalışan sayısı 3,74 (geometrik) bulunmuştur.



**Tablo 5.29 Departmanda eğitimle ilgili kişi sayısı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	26	55,3	60,5	60,5
2	8	17	18,6	79,1
3	6	12,8	14	93
8	2	4,3	4,7	97,7
12	1	2,1	2,3	100
<b>Ara Toplam-I</b>	<b>43</b>	<b>91,5</b>	<b>100</b>	
<b>Çalışan yok</b>	3	6,4		
<b>Cevap yok</b>	1	2,1		
<b>Ara Toplam-II</b>	<b>4</b>	<b>8,5</b>		
	<b>47</b>	<b>100</b>		

Görüşülen kişilerin çalıştıkları departmanda eğitimle ilgili çalışan kişi sayıları incelendiğinde ağırlıklı olarak (%60.5) 1 kişinin eğitimlerden sorumlu olduğu görülmektedir. 2kişiden oluştuğunu belirtenlerin oranı %18.6, 3 kişiden oluştuğunu belirtenlerin oranı ise %14'tür.

**Tablo 5.30 Şirketteki toplam personel sayısı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-100	8	17,0	17,4	17,4
101-200	9	19,1	19,6	37,0
201-300	10	21,3	21,7	58,7
301-400	5	10,6	10,9	69,6
401-500	2	4,3	4,3	73,9
501 ve üstü	12	25,5	26,1	100
<b>Ara Toplam</b>	<b>46</b>	<b>97,9</b>	<b>100</b>	
<b>Cevap yok</b>	1	2,1		
	<b>47</b>	<b>100</b>		

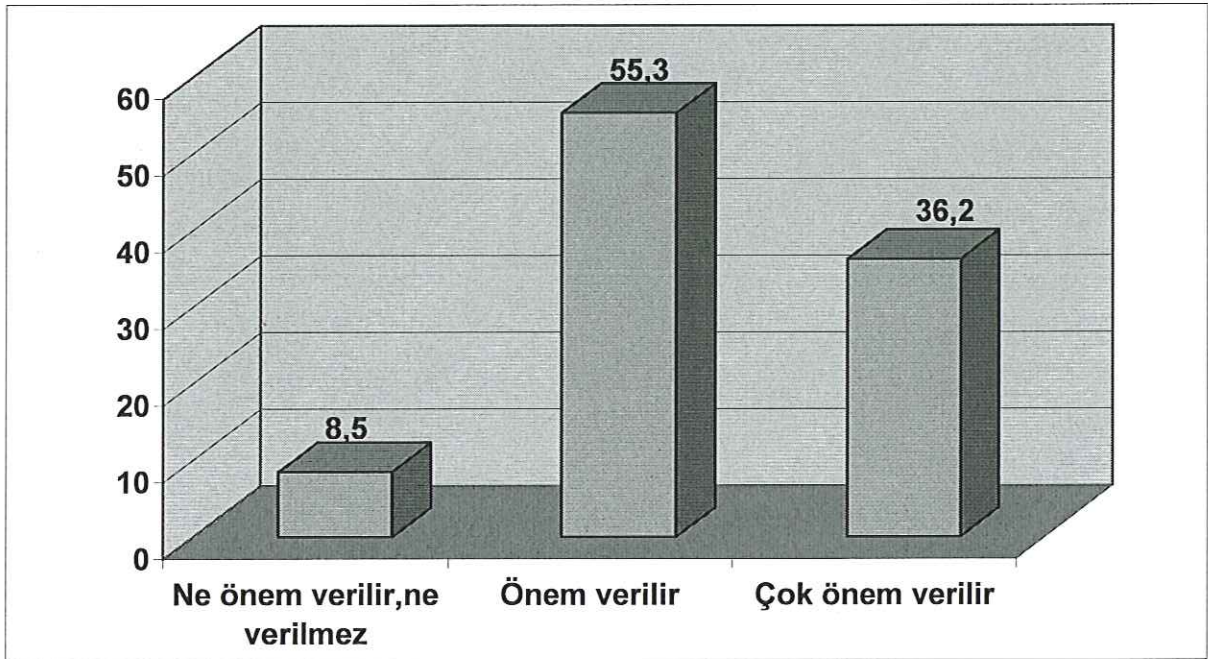
Görüşülen şirketlerdeki personel sayısı incelendiğinde %26.1'inin 501 ve üzeri, %21.7'sinin 201-300, %19.6'sının 101-200 arasında personeli bulunmaktadır. Ortalama personel sayısı ise 280.6(Geometrik)'dir.

**Tablo 5.31 Şirketinizde bir İK departmanı var mı?**

	Frekans	Yüzde
Evet	41	87,2
Hayır	6	12,8
	47	100

Görüşülen kişilere şirketlerinde İK departmanı olup olmadığı sorulduğunda %87.2'si böyle bir departman olduğunu belirtmiştir.

**Şekil 5.11 Şirketinizde eğitime 'yönetim' tarafından ne kadar önem verilir?**



**Tablo 5.32 Şirketinizde eğitime 'yönetim' tarafından ne kadar önem verilir?**

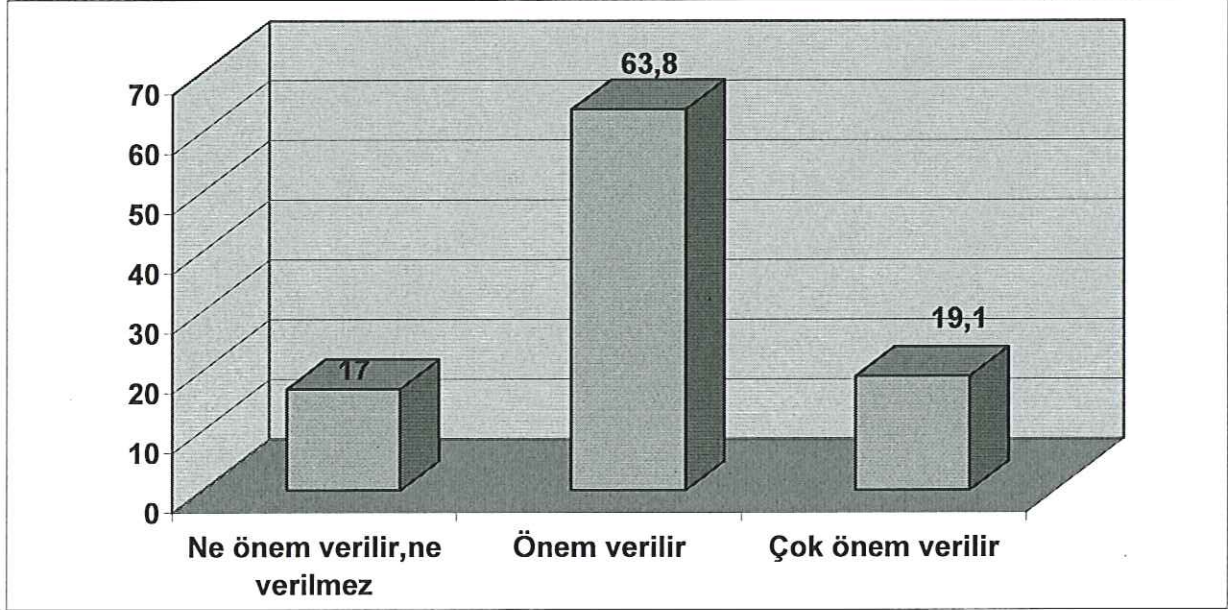
	Frekans	Yüzde
Ne önem verilir, ne verilmez	4	8,5
Önem verilir	26	55,3
Çok önem verilir	17	36,2
	47	100

Şirketlerin yönetimleri tarafından eğitime ne kadar önem verildiği incelendiğinde %55.3'ünün önem verildiği, %36.2'sinin çok önem verildiği, %8.5'inin ise ne önem verildiği, ne önem verilmediğini belirttiği sonucu elde edilmiştir.

Yönetim tarafından eğitime verilen önem ortalama olarak beş üzerinden 4.28 şeklinde değerlendirilmiştir.

Görüşülen eğitim yöneticilerinin hiç biri, yönetimin eğitime önem vermediğini düşünmemektedir.

**Şekil 5.12 Şirketinizde eğitime 'çalışanlar' tarafından ne kadar önem verilir?**

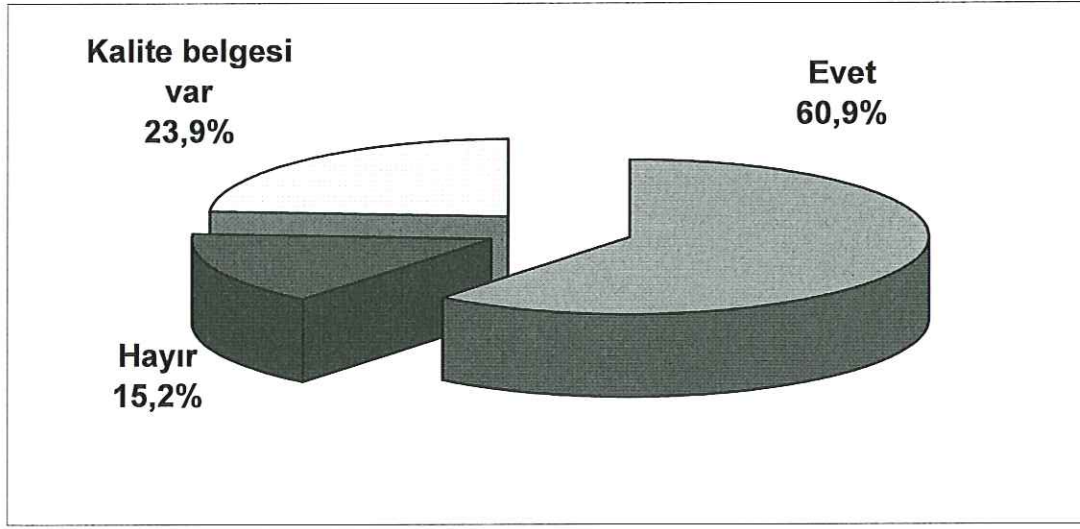


**Tablo 5.33 Şirketinizde eğitime 'çalışanlar' tarafından ne kadar önem verilir?**

	Frekans	Yüzde
Ne önem verilir,ne verilmez	8	17
Önem verilir	30	63,8
Çok önem verilir	9	19,1
	47	100

Şirketlerin çalışanları tarafından eğitime ne kadar önem verildiği incelendiğinde %63.8'inin önem verildiği, %19'unun çok önem verildiği, %17'sinin ise ne önem verildiği, ne önem verilmediğini belirttiği sonucu elde edilmiştir. Çalışanlar tarafından eğitime verilen önem ortalaması 4.02 olarak bulunmuştur.

**Şekil 5.13 Şirketinizin ISO vb. Kalite Belgesi ya da almak üzere çalışmaları var mı?**



**Tablo 5.34 Şirketinizin ISO vb. Kalite Belgesi ya da almak üzere çalışmaları var mı?**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evet	28	59,6	60,9
Hayır	7	14,9	15,2
Kalite belgesi var	11	23,4	23,9
	46	97,9	100
Cevap yok	1	2,1	
	47	100	

Şirketlerin ISO veya benzeri bir kalite belgesine sahip oldukları veya almak için herhangi bir çalışmalarının olup olmadığı incelendiğinde %60.9'unun belge almak için çalışmalarının olduğu, %15.2'sinin böyle bir çalışması olmadığı, %23.9'unun ise hali hazırda böyle bir belgeye sahip olduğu görülmektedir.

Diğer bir bakış açısıyla, ankete katılanların % 85'i ya kalite belgesine sahip ya da kalite belgesi alma sürecinde olan şirketlerdir.

**Tablo 5.35 Şirketinizde 2005 yılında kaç grup/gün eğitim yapıldı?**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>1-5</b>	9	19,1	21,4	21,4
<b>6-10</b>	5	10,6	11,9	33,3
<b>11-20</b>	9	19,1	21,4	54,8
<b>21-30</b>	3	6,4	7,1	61,9
<b>31-50</b>	3	6,4	7,1	69,0
<b>51-100</b>	2	4,3	4,8	73,8
<b>101-500</b>	6	12,8	14,3	88,1
<b>501 ve üzeri</b>	5	10,6	11,9	100
<b>Ara Toplam</b>	<b>42</b>	<b>89,3</b>	<b>100</b>	
<b>Cevap yok</b>	5	10,6		
	<b>47</b>	<b>100</b>		

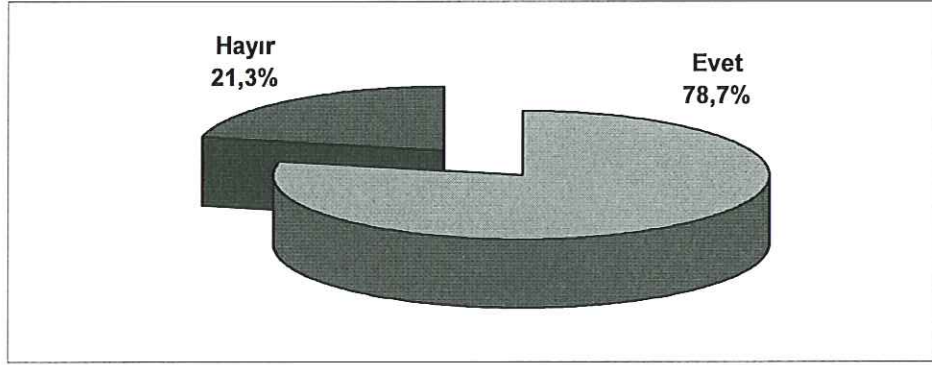
Şirketlerin 2005 yılında kaç grup/gün eğitim yaptıkları incelendiğinde %21'inin 1-5, yine %21'inin 11-20, %12'sinin 6-10, %7'sinin 21-30 yine %7'sinin 31-50 gün eğitim yaptığı görülmüştür. Şirketlerin %12'sinde 501 ve üzeri grup/gün eğitim yapılmıştır. Ortalama (Geometrik) eğitim yapılan grup/gün sayısı 30'dur.

**Tablo 5.36 Gruplarınız ortalama olarak kaç kişiden oluşuyordu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>1-14</b>	10	21,3	23,3	23,3
<b>15-19</b>	14	29,8	32,6	55,8
<b>20-30</b>	19	40,4	44,2	100
<b>Ara Toplam</b>	<b>43</b>	<b>91,5</b>	<b>100</b>	
<b>Cevap yok</b>	4	8,5		
	<b>47</b>	<b>100</b>		

Yapılan eğitimlerin kaçar kişilik gruplardan oluştuğu incelendiğinde 10, 15, ve 20 kişilik grupların ağırlıklı olarak yer aldığı görülmektedir. Yapılan eğitimlere katılan kişi sayısı ortalama (Geometrik) olarak 17'dir.

**Şekil 5.14** Şirketinizde, 'Eğitim Birimi' çalışanları dışında, farklı departmanlarda görev yapan, aynı zamanda da uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim veren personel var mı?

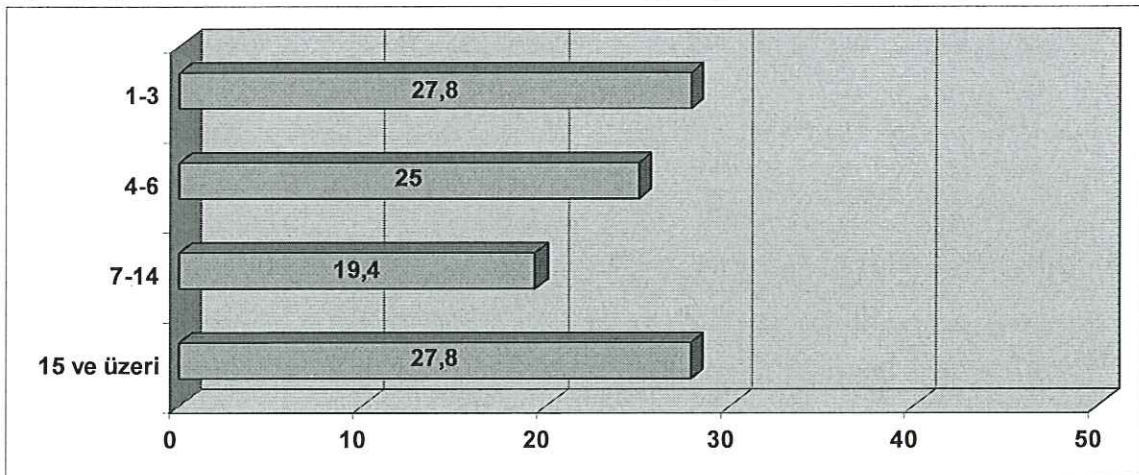


**Tablo 5.37** Şirketinizde, 'Eğitim Birimi' çalışanları dışında, farklı departmanlarda görev yapan, aynı zamanda da uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim veren personel var mı?

	Frekans	Yüzde
Evet	37	78,7
Hayır	10	21,3
	47	100

İşletmelerin çalışanları arasında farklı departmanlarda çalıştıkları halde kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim verenlerin % 79 oranında olduğu belirtilmiştir.

**Şekil 5.15** Şirketinizde, 'Eğitim Birimi' çalışanları dışında, farklı departmanlarda görev yapan, aynı zamanda da uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim veren kaç kişi var?



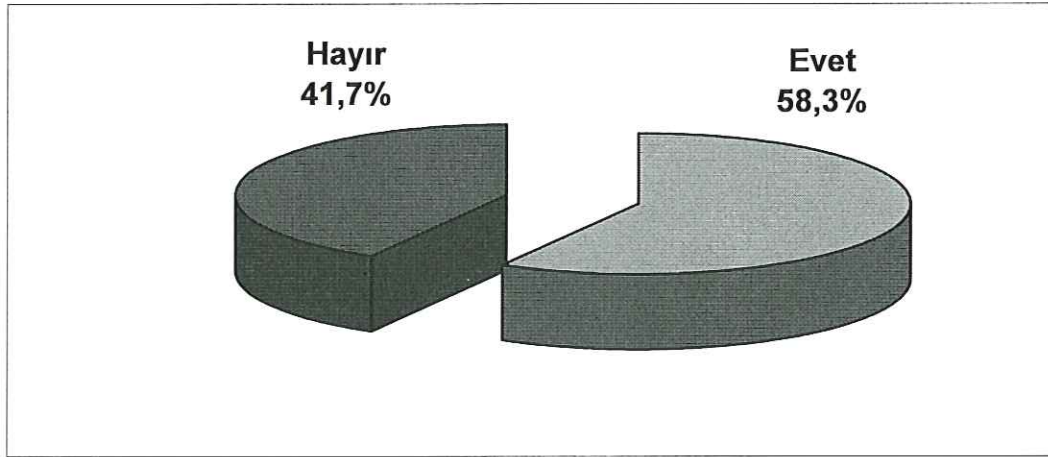
**Tablo 5.38 Şirketinizde, 'Eğitim Birimi' çalışanları dışında, farklı departmanlarda görev yapan, aynı zamanda da uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim veren kaç kişi var?**

	Frekans	Yüzde
1-3	10	27,8
4-6	9	25,0
7-14	7	19,4
15 ve üzeri	10	27,8
	<b>36</b>	<b>100</b>

\*1 kişi bu soruya cevap vermemiştir

Şirketlerde 'Eğitim Birimi' çalışanları dışında, farklı departmanlarda görev yapan, aynı zamanda da uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim veren personelin kaç kişi olduğu sorulduğunda, şirketlerin yarısından fazlasında, 1 ile 6 arasında çalışanın bu şekilde eğitimci oldukları belirlenmiştir.

**Şekil 5.16 Bu kişilere 'eğitimci eğitimi' verildi mi?**



**Tablo 5.39 Bu kişilere 'eğitimci eğitimi' verildi mi?**

	Frekans	Yüzde
Evet	21	58,3
Hayır	15	41,7
	<b>36</b>	<b>100</b>

\*1 kişi bu soruya cevap vermemiştir.

Şirketlerin yaklaşık % 60'ında eğitimcilere "eğitimci eğitimi" verildiği tespit edilmiştir.

**Tablo 5.40 Şirketinizde eğitim ihtiyacı analizi yapılıyor mu?**

	Frekans	Yüzde
Evet	42	89,4
Hayır	5	10,6
	<b>47</b>	<b>100</b>

Şirketlerin eğitim ihtiyacı analizi yapma durumları incelendiğinde %89'u işletmesinde eğitim ihtiyacı analizi yapıldığını belirtirken, %11'i eğitim ihtiyacı analizi yapılmadığını belirtmiştir.

**Tablo 5.41 Şirketinizde eğitim ihtiyacı analizi hangi yöntemle/yöntemlerle yapılıyor?**

BAZ: 42 Kişi	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
Departman yöneticileri belirler	23	25,0	54,8
Üst yönetim belirler	19	20,7	45,2
Performans değerlendirme sistemi ile ihtiyaçlar belirlenir	18	19,6	42,9
İK/Eğitim Departmanı belirler	16	17,4	38,1
Personel eğitim başlıklarının yazılı olduğu bir form üzerinden seçer	15	16,3	35,7
Stajyer geliştirme bölümü belirler	1	1,1	2,4
	<b>92</b>	<b>100</b>	<b>219</b>

\* Birden çok cevap alınmıştır.

Şirketlerinde eğitim ihtiyacı analizi yapıldığını belirten kişilere eğitim analizinin hangi yöntemlerle yapıldığı sorulduğunda %25'inin eğitim ihtiyacı departman yöneticileri tarafından belirlendiğini belirtirken, %21'i üst yönetimin belirlediğini ifade etmiştir. Performans değerlendirme sistemi ile eğitim ihtiyacının belirlendiği şirketlerin oranı % 20'dir. Şirketlerin %17'sinde ise eğitim ihtiyacı İnsan Kaynakları Departmanı tarafından belirlenmektedir.

**Tablo 5.42 Şirketinizde dönemsel eğitim planı yapılıyor mu?**

	Frekans	Yüzde
Evet	41	87,2
Hayır	6	12,8
	<b>47</b>	<b>100</b>

Şirketlerin dönemsel olarak eğitim planı yapıp yapmadığı incelendiğinde %88'inin yaptığı, %13'ünü ise böyle bir çalışma yapmadığı sonucu çıkmıştır.



**Tablo 5.43 2005 yılında şirketinizde hangi alanlarda eğitimler düzenlendi?**

BAZ: 47 Kişi	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
Mesleki gelişim programları (muhasabe, satış, yönetim vb.)	37	23,4	78,7
Kişisel gelişim programları (iletişim, sunuş teknikleri, takım çalışması vb.)	31	19,6	66,0
Teknik Programlar (Mühendislik, kalite kontrol vb.)	30	19,0	63,8
İş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili programlar	26	16,5	55,3
Oryantasyon programları	20	12,7	42,6
Outdoor eğitimler	11	7,0	23,4
Cevap yok	2	1,3	4,3
Yabancı dil	1	0,6	2,1
	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>336,2</b>

\* Birden çok cevap alınmıştır.

Şirketlerde 2005 yılında düzenlenen eğitimler incelendiğinde %23'ünün mesleki gelişim, %17'sinin kişisel gelişim programı, %19'unun teknik programlar, %17'sinin ise iş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili programlar konusunda eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 5.44 Eğitimlerinizi ne tür mekanlarda ve hangi yöntemlerle gerçekleştiriyorsunuz?**

BAZ: 47 Kişi	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
Şirket içinde sınıf eğitimi	33	24,3	70,2
Şirket dışında sınıf eğitimi	24	17,6	51,1
Şirket içinde iş başı eğitimi	19	14,0	40,4
Konferanslar/sohbet toplantıları	17	12,5	36,2
Oryantasyon programları	15	11,0	31,9
Outdoor eğitimler	6	4,4	12,8
Şirket içinde departmanlar arası rotasyonlar	6	4,4	12,8
Yönetici yetiştirme programları	6	4,4	12,8
Grup şirketleri arasında rotasyonlar	4	2,9	8,5
Koçluk/mentorluk	4	2,9	8,5
Mağazalarda iş başı eğitimi	1	0,7	2,1
Cevap yok	1	0,7	2,1
	<b>136</b>	<b>100</b>	<b>289,3617</b>

\* Birden çok cevap alınmıştır.

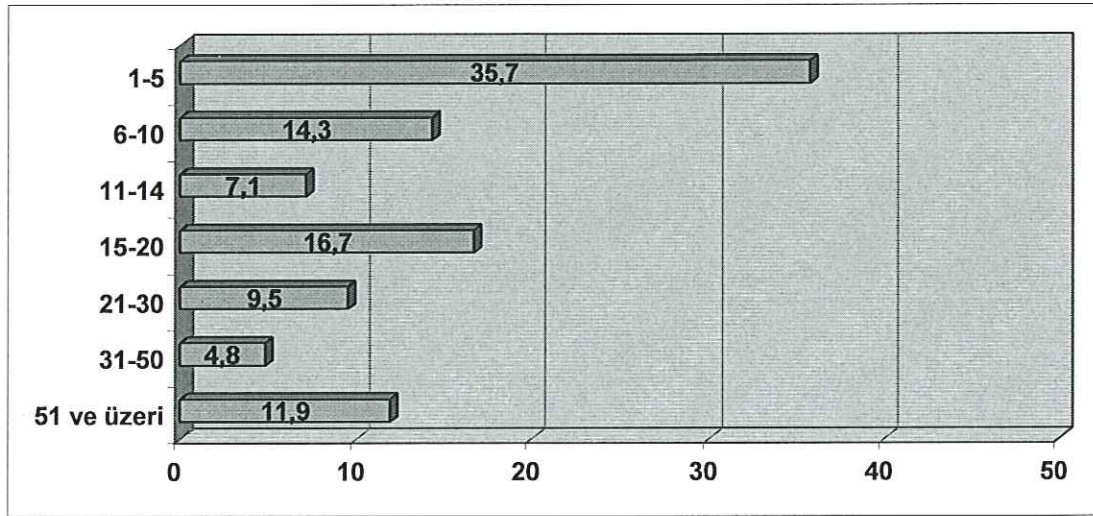
Şirketlerin yaptıkları eğitimi ne tür yöntemlerle ve hangi tür mekanlarda gerçekleştirdikleri incelendiğinde %24'ünün şirket içinde sınıf eğitimi, %18'inin şirket dışında sınıf eğitimi, %14'ünün şirket içinde iş başı eğitimi, %13'ünün konferanslar / sohbet toplantıları, %11'inin ise oryantasyon programları şeklinde eğitim yöntemleri olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 5.45 Meslek hayatınız boyunca eğitim şirketlerinden eğitim hizmeti aldınız mı?**

	Frekans	Yüzde
<b>Evet</b>	46	97,9
<b>Hayır</b>	1	2,1
	<b>47</b>	<b>100</b>

Görüşülen şirketlerden yalnızca 1 tanesinin yetkilisi meslek hayatı boyunca eğitim şirketlerinden eğitim hizmeti almadığını ifade etmiştir.

**Şekil 5.17 2005 yılında kaç grup/gün dış kaynaklı eğitim aldınız?**



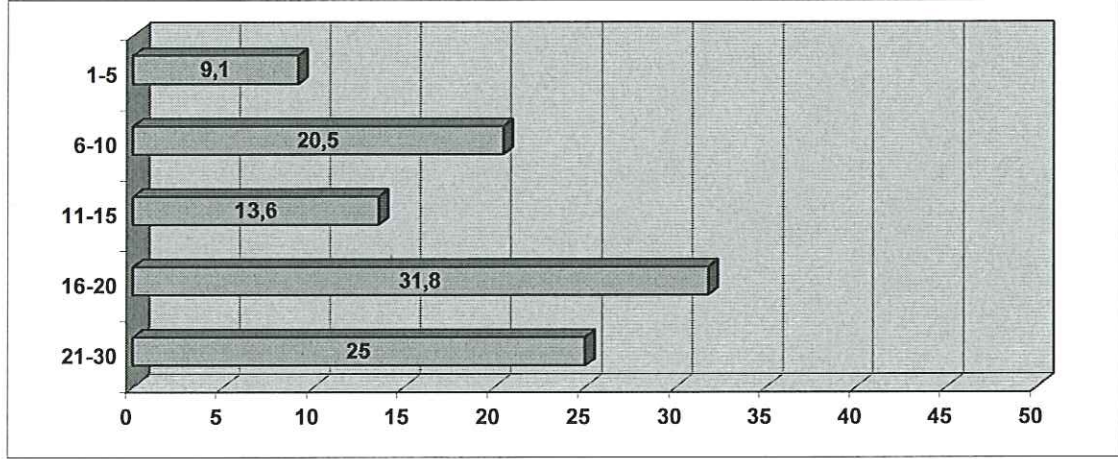
**Tablo 5.46 2005 yılında kaç grup/gün dış kaynaklı eğitim aldınız?**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>1-5</b>	15	31,9	35,7	35,7
<b>6-10</b>	6	12,8	14,3	50,0
<b>11-15</b>	3	6,4	7,1	57,1
<b>16-20</b>	7	14,9	16,7	73,8
<b>21-30</b>	4	8,5	9,5	83,3
<b>31-50</b>	2	4,3	4,8	88,1
<b>51 ve üzeri</b>	5	10,6	11,9	100
<b>Ara Toplam</b>	<b>42</b>	<b>89,4</b>	<b>100</b>	
<b>Cevap yok</b>	5	10,6		
	<b>47</b>	<b>100</b>		

Şirketlerin 2005 yılında dış kaynaklı olarak kaç grup/gün eğitim aldıkları incelendiğinde ağırlıklı olarak %36'sının 1-5, %17'sinin 16-20, %14'ünün 6-10 grup/gün eğitim yaptıkları

görülmektedir. Şirketlerin % 25'i bir yılda 20 gün ve üstünde dış kaynaklı eğitim almıştır. Ortalama olarak dış kaynaklardan alınan eğitim 10.28 grup/gün'dür.

**Şekil 5.18 Aldığınız dış kaynaklı eğitimlerde gruplarınız ortalama kaç kişiden oluştu?**



**Tablo 5.47 Aldığınız dış kaynaklı eğitimlerde gruplarınız ortalama kaç kişiden oluştu?**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5	4	8,5	9,1	9,1
6-10	9	19,1	20,5	29,5
11-15	6	12,8	13,6	43,2
16-20	14	29,8	31,8	75,0
21-30	11	23,4	25	100
<b>Ara Toplam</b>	<b>44</b>	<b>93,6</b>	<b>100</b>	
<b>Cevap yok</b>	3	6,4		
	<b>47</b>	<b>100</b>		

Dış kaynaklardan alınan eğitimlerin kaçar kişilik gruplar halinde takip edildiği incelendiğinde ağırlıklı olarak 16-20 kişilik gruplar görülmekle beraber, 20-30 arasında katılımcıyla yapılan eğitimler de % 25 oranındadır. Verilen eğitimlerde alan ortalama katılımcı sayısı 15.64(Geometrik)'tir.

**Tablo 5.48 2005 yılında eğitim şirketlerinden aldığımız programlar hangi alanlarda oldu?**

	Frekans	Cevapların Yüzdesi	Deneklerin Yüzdesi*
<b>Kişisel gelişim programları (iletişim, sunuş tek., takım çal. vb.)</b>	35	27,8	74,5
<b>Mesleki gelişim programları (muhasabe, satış, yönetim vb.)</b>	30	23,8	63,8
<b>Teknik Programlar (Mühendislik, kalite kontrol, vb.)</b>	29	23,0	61,7
<b>İş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili programlar</b>	15	11,9	31,9
<b>Outdoor eğitimler</b>	7	5,6	14,9
<b>Oryantasyon programları</b>	5	4,0	10,6
<b>Yabancı dil</b>	3	2,4	6,4
<b>Cevap yok</b>	2	1,6	4,3
	<b>126</b>	<b>100</b>	<b>268,0851</b>

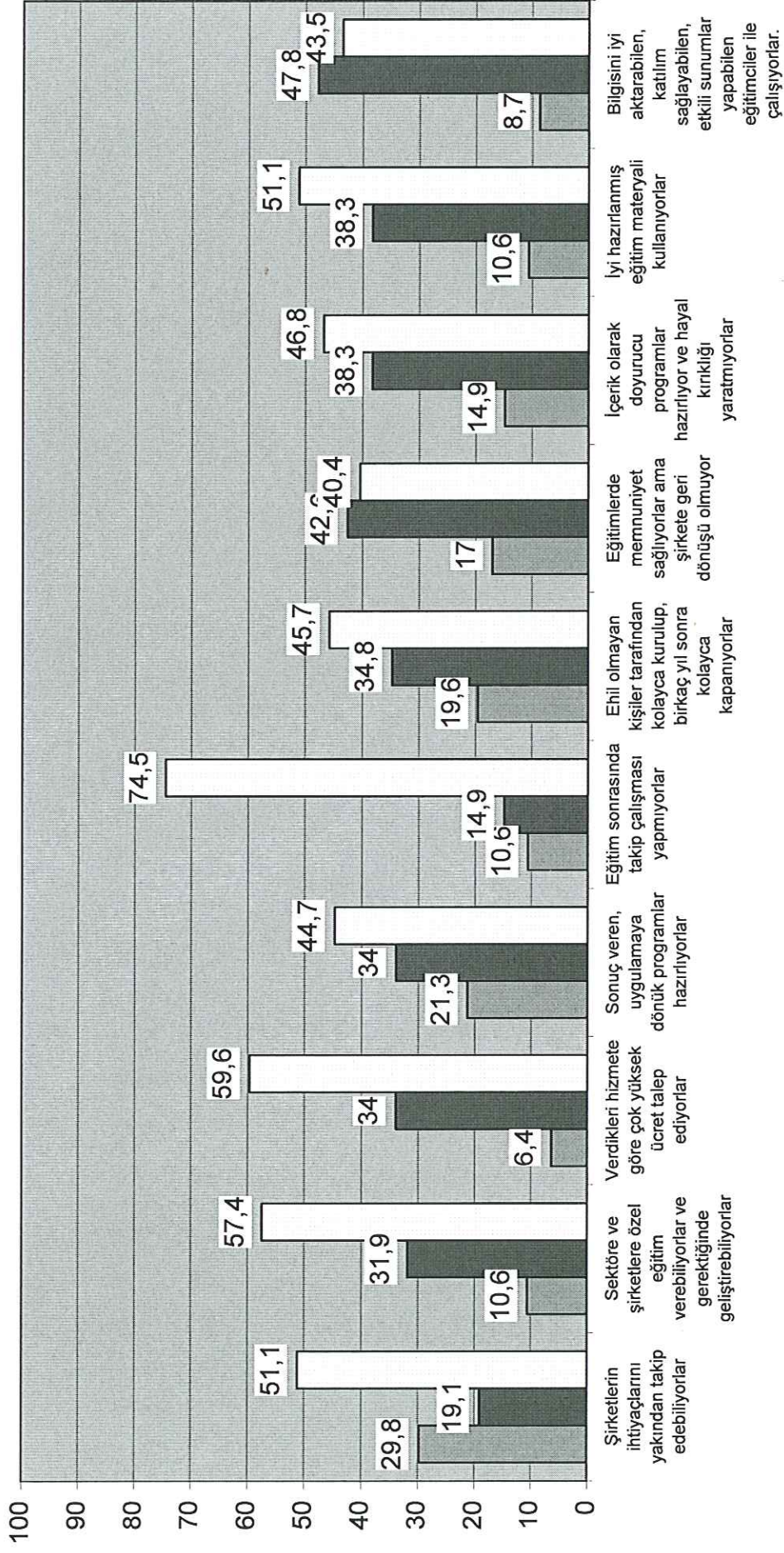
\* Birden çok cevap alınmıştır.

Şirketlerde 2005 yılında dış kaynaklardan aldığı eğitimler incelendiğinde %28'inin kişisel gelişim programı, %24'ünün mesleki gelişim, %23'ünün teknik programlar, %12'sinin ise iş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili programlar konusunda eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.49 Eğitim Sektörünü genel olarak değerlendirdiğinizde aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtir misiniz?

	Frekans	Yüzde	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Fikri yok	Cevap yok	Toplam	Ortalama
Şirketlerin ihtiyaçlarını yakından takip edebiliyorlar	Frekans	1	13	9	22	2	-	-	47	3,23	
	Yüzde	2,1	27,7	19,1	46,8	4,3	-	-	100		
Sektöre ve şirketlere özel eğitim verebiliyorlar ve gerektiğinde geliştirebiliyorlar	Frekans	-	5	15	26	1	-	-	47	3,49	
	Yüzde	-	10,6	31,9	55,3	2,1	-	-	100		
Verdikleri hizmete göre çok yüksek ücret talep ediyorlar	Frekans	1	2	16	20	8	-	-	47	3,68	
	Yüzde	2,1	4,3	34	42,6	17	-	-	100		
Sonuç veren, uygulamaya dönük programlar hazırlıyorlar	Frekans	2	8	16	21	-	-	-	47	3,19	
	Yüzde	4,3	17	34	44,7	-	-	-	100		
Eğitim sonrasında takip çalışması yapmıyorlar	Frekans	-	5	7	20	15	-	-	47	3,96	
	Yüzde	-	10,6	14,9	42,6	31,9	-	-	100		
Ehil olmayan kişiler tarafından kolayca kurulup, birkaç yıl sonra kolayca kapanıyorlar	Frekans	-	9	16	13	8	1	-	47	3,43	
	Yüzde	-	19,1	34	27,7	17	2,1	-	100		
Eğitimlerde memnuniyet sağlıyorlar ama şirkete geri dönüşü olmuyor	Frekans	-	8	20	15	4	-	-	47	3,32	
	Yüzde	-	17	42,6	31,9	8,5	-	-	100		
İçerik olarak doyurucu programlar hazırlıyor ve hayal kırıklığı yaratmıyorlar	Frekans	1	6	18	19	3	-	-	47	3,36	
	Yüzde	2,1	12,8	38,3	40,4	6,4	-	-	100		
İyi hazırlanmış eğitim materyali kullanıyorlar	Frekans	1	4	18	22	2	-	-	47	3,43	
	Yüzde	2,1	8,5	38,3	46,8	4,3	-	-	100		
Bilgisini iyi aktarabilen, katılım sağlayabilen, etkili sunumlar yapabilen eğitimciler ile çalışıyorlar	Frekans	-	4	22	19	1	-	1	47	3,37	
	Yüzde	-	8,5	46,8	40,4	2,1	-	2,1	100		

Şekil 5.19 Eğitim Sektörünü genel olarak değerlendirdiğinizde aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtir misiniz?



■ Katılmıyorum ■ Ne katılıyorum, ne katılmıyorum □ Katılıyorum

**Tablo 5.50 Eğitim Sektörünü genel olarak değerlendirdiğinizde aşağıdaki ifadelerle ne derece katıldığınızı belirtir misiniz?**

		Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Toplam
Şirketlerin ihtiyaçlarını yakından takip edebiliyorlar	Frekans	14	9	24	47
	Yüzde	29,8	19,1	51,1	100
Sektöre ve şirketlere özel eğitim verebiliyorlar ve gerektiğinde geliştirebiliyorlar	Frekans	5	15	27	47
	Yüzde	10,6	31,9	57,4	100
Verdikleri hizmete göre çok yüksek ücret talep ediyorlar	Frekans	3	16	28	47
	Yüzde	6,4	34	59,6	100
Sonuç veren, uygulamaya dönük programlar hazırlıyorlar	Frekans	10	16	21	47
	Yüzde	21,3	34	44,7	100
Eğitim sonrasında takip çalışması yapmıyorlar	Frekans	5	7	35	47
	Yüzde	10,6	14,9	74,5	100
Ehil olmayan kişiler tarafından kolayca kurulup, birkaç yıl sonra kolayca kapanıyorlar	Frekans	9	16	21	46
	Yüzde	19,6	34,8	45,7	100
Eğitimlerde memnuniyet sağlıyorlar ama şirkete geri dönüşü olmuyor	Frekans	8	20	19	47
	Yüzde	17	42,6	40,4	100
İçerik olarak doyurucu programlar hazırlıyor ve hayal kırıklığı yaratmıyorlar	Frekans	7	18	22	47
	Yüzde	14,9	38,3	46,8	100
İyi hazırlanmış eğitim materyali kullanıyorlar	Frekans	5	18	24	47
	Yüzde	10,6	38,3	51,1	100
Bilgisini iyi aktarabilen, katılım sağlayabilen, etkili sunumlar yapabilen eğitimciler ile çalışıyorlar.	Frekans	4	22	20	46
	Yüzde	8,7	47,8	43,5	100

\*Fikrim yok ve cevap yok seçenekleri bu tabloya dahil edilmemiştir.

Görüşülen kişilere eğitim sektöründeki şirketleri genel olarak değerlendirmeleri istenmiş ve hem olumlu hem de olumsuz yönde hazırlanmış olan ifadelerle ne derece katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Şekil 5.19'da da görüleceği gibi, katılımcıların gerek olumlu, gerekse olumsuz ifadelerle hemfikir oldukları durumlar % 40 ile % 60 lar arasındadır. Sadece bu gözle bakıldığında bile,

eğitim alanların, eğitim verenlerle ilgili memnuniyet düzeylerinin ortalama da olduğu açıkça görünmektedir.

İfadelerden sadece birinde eğitim alanların 3/4'ü katılmaktadır. Bu ifade ise eğitim şirketlerinin eğitimlerden sonra takip çalışması yapmadığı yönündedir.

Müşterileri olan şirketlerin daha iyi hizmet verebilmeleri ve müşteri memnuniyetini maksimuma çıkarmaları üzerine kafa yorup programlar hazırlayan ve bu programları uygulayan eğitim şirketlerinin performanslarının çok da iyi olmaması düşündürücüdür.

Bu durum, eğitim şirketlerinin içinde buldukları maddi zorlukların sebebi olabileceği gibi, sonucu da olabilir.

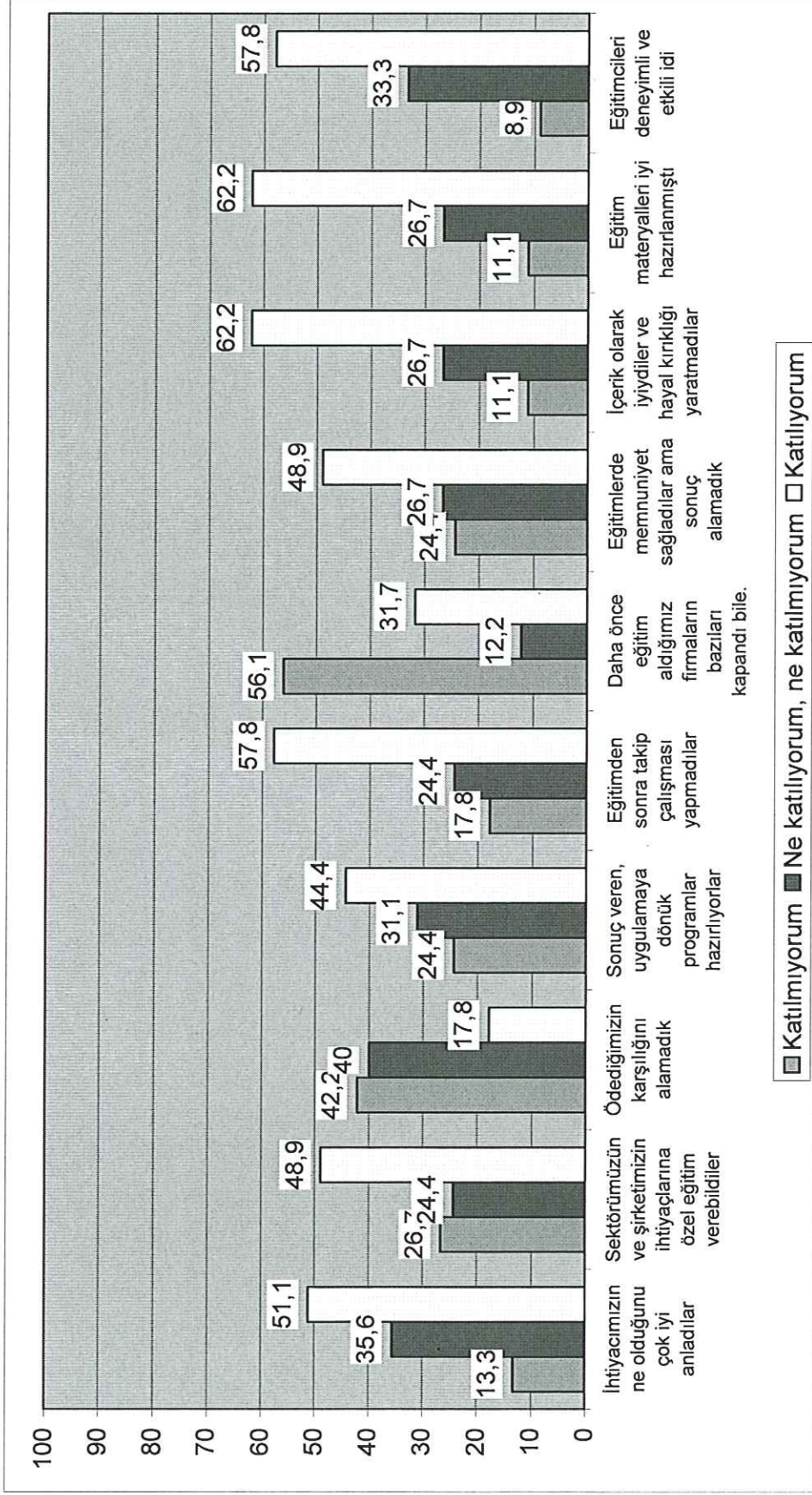
Eğitimlerden sonra değerlendirme formları dağıtarak kendi performanslarını ölçmeye çalışan eğitim şirketlerinin, katılımcıların gülen suratlar çizmelerinden memnun kalıyor olabilirler. Ancak durum bu şirketlerin öz değerlendirme yapıp, daha verimli olmak yolunda daha fazla düşünmeleri ve bulacakları sonuçları uygulamaya koymaları gerektiğini göstermektedir.



**Tablo 5.51 Bu güne kadar yaşadığımız deneyimleri göz önünde bulundurarak çalıştığımız eğitim şirketleri için aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtir misiniz?**

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Fikri yok	Cevap yok	Toplam	Ortalama
İhtiyacımızın ne olduğunu çok iyi anladılar	Frekans	2	4	16	21	2	2	47	3,38
	Yüzde	4,3	8,5	34	44,7	4,3	4,3	100	
Sektörümüzün ve şirketimizin ihtiyaçlarına özel eğitim verebildiler	Frekans	2	10	11	21	1	2	47	3,20
	Yüzde	4,3	21,3	23,4	44,7	2,1	4,3	100	
Ödediğimizin karşılığını alamadık	Frekans	-	19	18	6	2	2	47	2,80
	Yüzde	-	40,4	38,3	12,8	4,3	4,3	100	
Sonuç veren, uygulamaya dönük programlar hazırlıyorlar	Frekans	1	10	14	19	1	2	47	3,20
	Yüzde	2,1	21,3	29,8	40,4	2,1	4,3	100	
Eğitimden sonra takip çalışması yapmadılar	Frekans	-	8	11	19	7	2	47	3,56
	Yüzde	-	17	23,4	40,4	14,9	4,3	100	
Daha önce eğitim aldığımız firmaların bazıları kapandı bile	Frekans	6	17	5	9	4	2	47	2,71
	Yüzde	12,8	36,2	10,6	19,1	8,5	4,3	100	
Eğitimlerde memnuniyet sağladılar ama sonuç alamadık	Frekans	-	11	12	22	-	2	47	3,24
	Yüzde	-	23,4	25,5	46,8	-	4,3	100	
İçerik olarak iyidiler ve hayal kırıklığı yaratmadılar	Frekans	-	5	12	24	4	2	47	3,60
	Yüzde	-	10,6	25,5	51,1	8,5	4,3	100	
Eğitim materyalleri iyi hazırlandı	Frekans	-	5	12	23	5	2	47	3,62
	Yüzde	-	10,6	25,5	48,9	10,6	4,3	100	
Eğitimcileri deneyimli ve etkili idi	Frekans	-	4	15	19	7	2	47	3,64
	Yüzde	-	8,5	31,9	40,4	14,9	4,3	100	

**Şekil 5.20 Bu güne kadar yaşadığınız deneyimleri göz önünde bulundurarak çalıştığınız eğitim şirketleri için aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtir misiniz?**



**Tablo 5.52 Bu güne kadar yaşadığınız deneyimleri göz önünde bulundurarak çalıştığınız eğitim şirketleri için aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtir misiniz?**

		Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Toplam
İhtiyacımızın ne olduğunu çok iyi anladılar	Frekans	6	16	23	45
	Yüzde	13,3	35,6	51,1	100
Sektörümüzün ve şirketimizin ihtiyaçlarına özel eğitim verebildiler	Frekans	12	11	22	45
	Yüzde	26,7	24,4	48,9	100
Ödediğimizin karşılığını alamadık	Frekans	19	18	8	45
	Yüzde	42,2	40	17,8	100
Sonuç veren, uygulamaya dönük programlar hazırlıyorlar	Frekans	11	14	20	45
	Yüzde	24,4	31,1	44,4	100
Eğitimden sonra takip çalışması yapmadılar	Frekans	8	11	26	45
	Yüzde	17,8	24,4	57,8	100
Daha önce eğitim aldığımız firmaların bazıları kapandı bile.	Frekans	23	5	13	41
	Yüzde	56,1	12,2	31,7	100
Eğitimlerde memnuniyet sağladılar ama sonuç alamadık	Frekans	11	12	22	45
	Yüzde	24,4	26,7	48,9	100
İçerik olarak iyidiler ve hayal kırıklığı yaratmadılar	Frekans	5	12	28	45
	Yüzde	11,1	26,7	62,2	100
Eğitim materyalleri iyi hazırlanmıştı	Frekans	5	12	28	45
	Yüzde	11,1	26,7	62,2	100
Eğitimcileri deneyimli ve etkili idi	Frekans	4	15	26	45
	Yüzde	8,9	33,3	57,8	100

\*Fikrim yok ve cevap yok seçenekleri bu tabloya dahil edilmemiştir.

Görüşülen kişilere bugüne eğitim aldıkları şirketleri göz önünde bulundurarak yani bizzat kendi deneyimleri olan şirketleri düşünerek bir değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Sonuçlar bir önceki soruya göre çok büyük farklılıklar göstermemiş ve yine hem olumlu hem de olumsuz ifadelere katılma durumu ortalamada kalmıştır. Ancak detaylı olarak

incelendiğinde, bir önceki soruda “ödenilen paranın karşılığı alınamıyor” ifadesine katılanlar % 60 oranında iken, bizzat kendi çalıştıkları şirketleri düşündüklerinde, paranın karşılığını alamadığını düşünenler % 8’e düşmüştür.

Benzer bir şekilde, eğitim firmalarının takip çalışması yapmadığından şikayet edenlerin oranı bir önceki soruda %75 iken, kendi çalıştıkları eğitim şirketlerinin takip çalışması yapmadığını söyleyenler % 58’e düşmektedir.

Bu durumun tersi olarak, genel değerlendirmede eğitim şirketlerinin bizzat şirketlere özel eğitimler hazırlayabildiğini düşünenler % 57 iken, kendi şirketlerine özel eğitim hazırlanabildiğinin düşünenlerin oranı % 49’da kalmıştır.

Eğitim departmanı yöneticilerinin ifadeleri kendi çalıştıkları eğitim şirketleri için genel olarak biraz daha olumlu görünmesine karşın, yine görüşülen kişilerin sadece yarısı ya da yarıya yakını olumlu ifadelere katılmıştır. Buradan yine eğitimin şirketlerinin bu “yarı memnuniyet” durumunu düzeltebilmek için önlem almaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 5.53 Bugüne kadar çalışmış olduğunuz eğitim şirketlerini değerlendirdiğinizde şirketlere ortalama olarak 10 üzerinden kaç puan verirsiniz?**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
3	1	2,1	2,2	2,2
4	2	4,3	4,3	6,5
5	3	6,4	6,5	13
6	9	19,1	19,6	32,6
7	16	34	34,8	67,4
8	14	29,8	30,4	97,8
9	1	2,1	2,2	100
<b>Ara Toplam</b>	<b>46</b>	<b>97,9</b>	<b>100</b>	
<b>Cevap yok</b>	1	2,1		
	<b>47</b>	<b>100</b>		

Görüşülen kişilerin bugüne kadar çalıştıkları eğitim şirketlerinin başarılarını değerlendirmeleri istendiğinde %65'inin 7 ve 8 puan verdikleri görülmektedir. Eğitim şirketlerinin başarısına verilen en düşük puan 3 en yüksek puan ise 9 olmuştur. Ortalama başarı puanı  $6.80 \pm 1.26$ 'tır. Bu ortalama üstteki iki soruya verilen cevaplarla kıyaslandığında daha olumlu görünmekle beraber, işi daha yüksek performansla çalışmayı öğretmek olan eğitim şirketlerinin 6.8 puanlık bir performanstan daha fazlasını bizzat kendisinin yakalayabiliyor olması gerekir.

**Tablo 5.54 Bugüne kadar çalışmış olduğunuz eğitim şirketlerini değerlendirdiğinizde her yönüyle çok iyidiler / iyiler diyebileceğiniz eğitim şirketlerinin oranı % kaçtır?**

	Frekans	Yüzde
<b>%1-%10</b>	7	14,9
<b>%11-%20</b>	5	10,6
<b>%21-%30</b>	4	8,5
<b>%31-%40</b>	5	10,6
<b>%41-%50</b>	3	6,4
<b>%51-%60</b>	3	6,4
<b>%61 ve üstü</b>	20	42,6
	<b>47</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerin yarısı, bugüne kadar hizmet aldıkları eğitim şirketlerinin yarısından fazlasının her yönüyle çok iyi olduğunu düşündüğü ortaya çıkmaktadır. Bugüne kadar çalıştıkları eğitim şirketlerinin sadece % 10-20'sinin çok iyi olduğunu düşünenler ise ¼ oranındadır.

**Tablo 5.55 Bugüne kadar çalışmış olduğunuz eğitim şirketlerini değerlendirdiğinizde her yönüyle çok kötüydüler diyebileceğiniz eğitim şirketlerinin oranı % kaçtır?**

	Frekans	Yüzde
Böyle bir firma yok	5	10,6
%1-%10	10	21,3
%11-%20	9	19,1
%21-%40	10	21,3
%41 ve üstü	13	27,7
	<b>47</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerin yaklaşık 1/3'ü bugüne kadar hizmet aldıkları her 10 şirketten en az dördünün her yönüyle çok kötü olduğunu düşündüğü belirlenmiştir.

**Tablo 5.56 Şirketinizin eğitim biriminin performansını bütünsel olarak değerlendirdiğinizde 10 üzerinden kaç puan verirsiniz?**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
4	5	10,6	11,1	11,1
5	6	12,8	13,3	24,4
6	7	14,9	15,6	40
7	10	21,3	22,2	62,2
8	11	23,4	24,4	86,7
9	5	10,6	11,1	97,8
10	1	2,1	2,2	100
<b>Ara Toplam</b>	<b>45</b>	<b>95,7</b>	<b>100</b>	
<b>Cevap yok</b>	<b>2</b>	<b>4,3</b>		
	<b>47</b>	<b>100</b>		

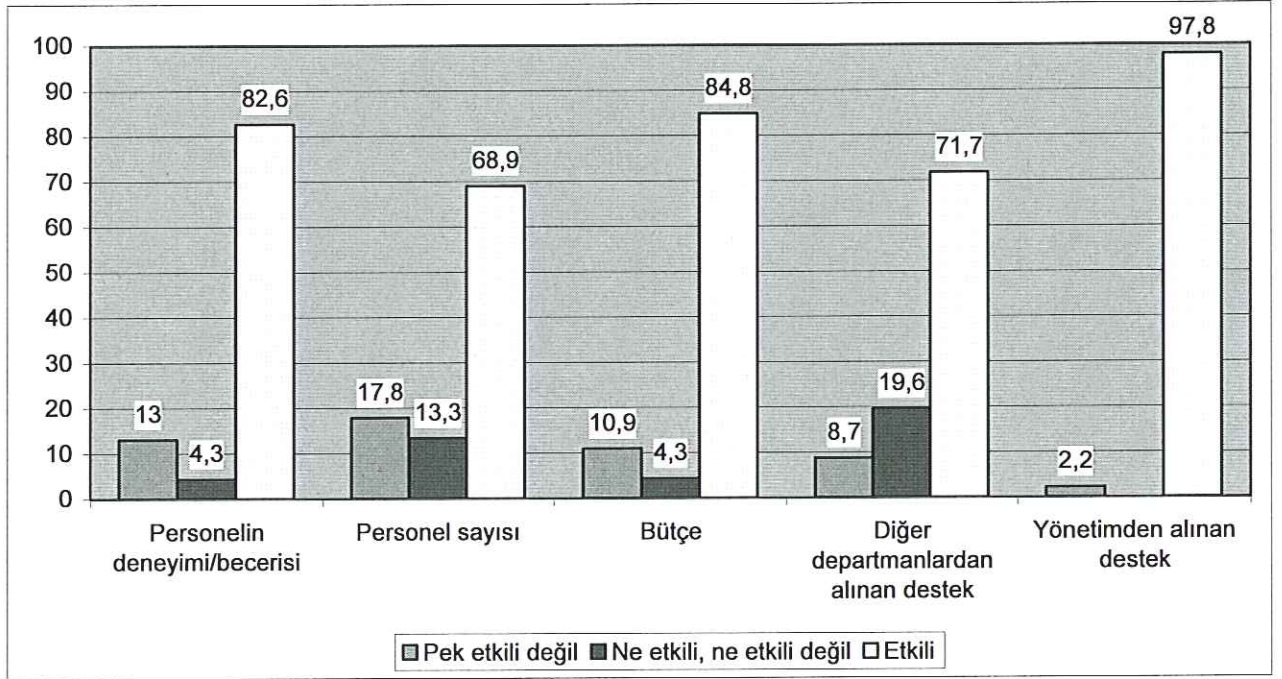
Görüşülen kişilere kendi şirketlerinin eğitim birimini yani bir bakıma kendilerini değerlendirmeleri istendiğinde %22'sinin 7, %24'ünün 8, %16'sının 6 puan verdiği görülürken %11 ile 4 puan verilen en düşük puandır. Ortalama puan ise  $6.77 \pm 1.61$  olarak bulunmuştur.

Bu ortalamayla eğitim ya da insan kaynakları yöneticilerinin kendilerini değerlendirirken de oldukça tutumlu not kullandıkları dikkate değerdir.

**Tablo 5.57 Şirketinizin eğitim birimi için verdiğiniz puanlamada etkili olan faktörleri etki derecelerini belirtir misiniz?**

		Hiç etkili değil	Pek etkili değil	Ne etkili, ne etkili değil	Etkili	Çok Etkili	Cevap yok	Toplam	Ortalama
<b>Personelin deneyimi/becerisi</b>	<b>Frekans</b>	1	5	2	<b>25</b>	13	1	47	<b>3,96</b>
	<b>Yüzde</b>	2,1	10,6	4,3	<b>53,2</b>	27,7	2,1	<b>100</b>	
<b>Personel sayısı</b>	<b>Frekans</b>	-	8	6	<b>25</b>	6	2	47	<b>3,64</b>
	<b>Yüzde</b>	-	17	12,8	<b>53,2</b>	12,8	4,3	<b>100</b>	
<b>Bütçe</b>	<b>Frekans</b>	-	5	2	19	<b>20</b>	1	47	<b>4,17</b>
	<b>Yüzde</b>	-	10,6	4,3	40,4	<b>42,6</b>	2,1	<b>100</b>	
<b>Diğer departmanlardan alınan destek</b>	<b>Frekans</b>	-	4	9	<b>24</b>	9	1	47	<b>3,83</b>
	<b>Yüzde</b>	-	8,5	19,1	<b>51,1</b>	19,1	2,1	<b>100</b>	
<b>Yönetimden alınan destek</b>	<b>Frekans</b>	-	1	-	21	<b>24</b>	1	47	<b>4,48</b>
	<b>Yüzde</b>	-	2,1	-	44,7	<b>51,1</b>	2,1	<b>100</b>	
	<b>Yüzde</b>	-	-	-	-	100	-	<b>100</b>	

**Şekil 5.21 Şirketinizin eğitim birimi için verdiğiniz puanlamada etkili olan faktörleri etki derecelerini belirtir misiniz?**



**Tablo 5.58 Şirketinizin eğitim birimi için verdiğiniz puanlamada etkili olan faktörleri etki derecelerini belirtir misiniz?**

		Pek etkili değil	Ne etkili, ne etkili değil	Etkili	Toplam
Personelin deneyimi/becerisi	Frekans	6	2	38	46
	Yüzde	13	4,3	82,6	100
Personel sayısı	Frekans	8	6	31	45
	Yüzde	17,8	13,3	68,9	100
Bütçe	Frekans	5	2	39	46
	Yüzde	10,9	4,3	84,8	100
Diğer departmanlardan alınan destek	Frekans	4	9	33	46
	Yüzde	8,7	19,6	71,7	100
Yönetimden alınan destek	Frekans	1	-	45	46
	Yüzde	2,2	-	97,8	100

\*Fikrim yok ve cevap yok seçenekleri bu tabloya dahil edilmemiştir.

Görüşülen kişilere eğitim birimlerini değerlendirirken verdikleri puanlarda etkili faktörler sorulduğunda personelin deneyimi/becerisi, personel sayısı, diğer departmanlardan alınan desteğin ağırlıklı olarak etkili bulunduğu belirtilirken, bütçe ve yönetimden alınan destek



faktörlerinin çok etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu cevaplardan başka görev tanımı, istenenin tanımlanamaması, eğitimden sorumlu olan kişilerin asıl işinin eğitim olmaması, katılımcıların isteği, personel geri dönüş yüzdesi, organizasyondaki yeri, şirket içi iletişimsizlik gibi sebeplerde çok etkili olan faktörler olarak katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Şekil 5.21’de de açıkça görülebileceği gibi, şirketlerin eğitim departmanlarının performansında ilgili maddelerin hepsinin önemli etkisi olduğu düşünülmele birlikte bunların sıralaması:

- Yönetimden alınan destek
- Bütçe
- Personelin deneyimi ve becerisi
- Diğer departmanlardan alına destek ve
- Personel sayısı şeklindedir.

### 5.2.3 Değişkenler Arasındaki İlişkilerin ve Farklılıkların İncelenmesi

#### 5.2.3.1 Eğitim Şirketleri

Eğitim şirketlerinin 2005 yılında verdikleri eğitimler ile çalışan sayıları arasında bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde;

$H_0$ =Verilen eğitim miktarı ile full-time çalışan sayısı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ =Verilen eğitim miktarı ile full-time çalışan sayısı arasında ilişki vardır.

Part-time çalışanlar içinde hipotez yukarıdaki gibidir.

**Tablo 5.59 Çalışan sayısı ile verilen eğitimler arasındaki ilişki**

		2005 yılında yapılan eğitim miktarı
<b>Full-time çalışan sayısı</b>	<b>r</b>	0.824*
	<b>P</b>	0.000
<b>Part-time çalışan sayısı</b>	<b>r</b>	0.141
	<b>P</b>	0.520

\* $p < 0.01$  istatistiksel olarak anlamlı

*Eğitim şirketlerinin 2005 yılında verdikleri eğitim miktarı ile full-time çalışan sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.*

Buna göre çalışan sayısı arttıkça verilen eğitim miktarı da artmaktadır. Part-time çalışan sayısı ise verilen eğitim miktarı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

$H_0$ =Çalışan sayısı 50 ve altı olan eğitim şirketleri ile 50 üstü olan eğitim şirketleri arasında başarı performansı açısından fark yoktur.

$H_1$ =Çalışan sayısı 50 ve altı olan eğitim şirketleri ile 50 üstü olan eğitim şirketleri arasında başarı performansı açısından fark vardır.

**Tablo 5.60 Çalışan sayısına göre şirketlerin başarı performansı arasındaki farklılıklar**

		Ortalama	Standart Sapma	t değeri	sd.	p değeri
	50 ve altı	8,86	0,77	0,950	25	0,351
	50 üstü	8,53	0,96			

\* $p < 0.01$  istatistiksel olarak anlamlı

Çalışan sayısı 50 ve altı olan eğitim şirketleri ile 50 üstü olan eğitim şirketleri arasında başarı performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0.05$ ).

$H_0$ =2005 yılında verilen eğitim miktarı ile aktif durumda olan müşteri sayısı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ =2005 yılında verilen eğitim miktarı ile aktif durumda olan müşteri sayısı arasında ilişki vardır.

**Tablo 5.61 Aktif durumda olan, daimi müşterilerimiz diyebileceğiniz bir müşteri portföyünüz var mı? X 2005 yılında şirket olarak kaç grup/gün eğitim yaptınız?**

		1-10	11-20	21-30	31-50	51-100	101 ve üzeri
Evet	Frekans	2	3	3	3	2	10
	Yüzde	66,7	75,0	100,0	75,0	66,7	100,0
Hayır	Frekans	1	1	0	1	1	-
	Yüzde	33,3	25,0	0,0	25,0	33,3	-
	Frekans	3	4	3	4	3	10
	Yüzde	100	100	100	100	100	100

Ki-kare: 4.559 sd.: 5 p: 0.473

2005 yılında verilen eğitim miktarı ile aktif durumda olan müşteri sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır( $p>0.05$ ).

### 5.2.3.2 Şirketlerin Eğitim Departmanları

$H_0$ =Şirketlerin ISO kalite belgesi sahiplik durumu ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında ilişki yoktur.

$H_1$ =Şirketlerin ISO kalite belgesi sahiplik durumu ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında ilişki vardır.

**Tablo 5.62 Şirketinizin ISO vb. Kalite Belgesi ya da almak üzere çalışmaları var mı?&Şirketinizde bir İK departmanı var mı?**

		Evet	Hayır	
<b>Evet</b>	<b>Frekans</b>	24	4	28
	<b>Yüzde</b>	85,70%	14,30%	100
<b>Hayır</b>	<b>Frekans</b>	7	-	7
	<b>Yüzde</b>	100	-	100
<b>Kalite belgesi var</b>	<b>Frekans</b>	9	2	11
	<b>Yüzde</b>	81,80%	18,20%	100

**Ki-kare: 1.344 sd.: 2 p: 0.511**

Şirketlerin ISO kalite belgesi sahiplik durumu ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında ilişki bulunmamaktadır( $p>0.05$ ).

$H_0$ =Şirketlerde yönetim tarafından eğitime verilen önem ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında ilişki yoktur.

$H_1$ =Şirketlerde yönetim tarafından eğitime verilen önem ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında ilişki vardır.

**Tablo 5.63 Şirketinizde eğitime 'yönetim' tarafından ne kadar önem verilir? & Şirketinizde bir İK departmanı var mı?**

		Evet	Hayır	
<b>Ne önem verilir,ne verilmez</b>	<b>Frekans</b>	2	2	4
	<b>Yüzde</b>	50,00%	50,00%	100
<b>Önem verilir</b>	<b>Frekans</b>	23	3	26
	<b>Yüzde</b>	88,50%	11,50%	100
<b>Çok önem verilir</b>	<b>Frekans</b>	16	1	17
	<b>Yüzde</b>	94,10%	5,90%	100

**Ki-kare: 5.738 sd.: 2 p: 0.057**

Şirketlerin yöneticilerinin eğitime verdikleri önem ile şirketlerin İK departmanına sahip olmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır( $p>0.05$ )

$H_0$ =Şirketlerin eğitim birimi dışında çalışan ve eğitim veren kişilere eğitim verme durumları ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında ilişki yoktur.  
 $H_1$ =Şirketlerin eğitim birimi dışında çalışan ve eğitim veren kişilere eğitim verme durumları ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında ilişki vardır.

**Tablo 5.64 Bu kişilere 'eğitimci eğitimi' verildi mi? & Şirketinizde bir İK departmanı var mı?**

		<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>
<b>Evet</b>	<b>Frekans</b>	19	2
	<b>Yüzde</b>	63,30%	33,30%
<b>Hayır</b>	<b>Frekans</b>	11	4
	<b>Yüzde</b>	36,70%	66,70%
	<b>Frekans</b>	30	6
	<b>Yüzde</b>	100	100

**Ki-kare: 1.851 sd.: 1 p: 0.21**

Şirketlerin eğitim birimi dışında çalışan ve eğitim veren kişilere eğitim verme durumları ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur( $p>0.05$ )

$H_0$ =Şirketlerin ihtiyaç analizi yapma durumları ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında ilişki yoktur.  
 $H_1$ =Şirketlerin ihtiyaç analizi yapma durumları ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında ilişki vardır.

**Tablo 5.65 Şirketinizde eğitim ihtiyaç analizi yapılıyor mu? & Şirketinizde bir İK departmanı var mı?**

		<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>
<b>Evet</b>	<b>Frekans</b>	38	4
	<b>Yüzde</b>	92,70%	66,70%
<b>Hayır</b>	<b>Frekans</b>	3	2
	<b>Yüzde</b>	7,30%	33,30%
	<b>Frekans</b>	41	6
	<b>Yüzde</b>	100	100

**Ki-kare: 3.727 sd.: 1 p: 0.115**

Şirketlerin ihtiyaç analizi yapma durumları ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki yoktur( $p>0.05$ ).

$H_0$ =Şirketlerin dönemsel olarak eğitim planı yapma durumları ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında ilişki yoktur.

$H_1$ =Şirketlerin dönemsel olarak eğitim planı yapma durumları ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında ilişki vardır.

**Tablo 5.66 Şirketinizde dönemsel eğitim planı yapılıyor mu?& Şirketinizde bir İK departmanı var mı?**

		Evet	Hayır	
Evet	Frekans	37	4	
	Yüzde	90,20%	66,70%	
Hayır	Frekans	4	2	
	Yüzde	9,80%	33,30%	
		Frekans	41	6
		Yüzde	100	100

**Ki-kare: 2.613 sd.: 1 p: 0.162**

Şirketlerin dönemsel olarak eğitim planı yapma durumları ile İK kaynakları departmanına sahip olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur( $p>0.05$ ).

$H_0$ =Eğitimle ilgili departmanlardaki eğitimle ilgili kişi sayısı ile şirketlerdeki toplam personel sayısı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ =Eğitimle ilgili departmanlardaki eğitimle ilgili kişi sayısı ile şirketlerdeki toplam personel sayısı arasında ilişki vardır.

**Tablo 5.67 Departmandaki eğitimle ilgili kişi sayısı ile toplam personel sayısı arasındaki ilişki**

		Toplam personel sayısı
Eğitimle ilgili departmandaki kişi sayısı	r	0.632*
	p	0.000

\* $p<0.01$  istatistiksel olarak anlamlı

*Eğitimle ilgili departmanda çalışan kişi sayısı ile toplam personel sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.*

*Buna göre toplam personel sayısı arttıkça eğitimle ilgili departmanda eğitimle ilgili personel sayısı da artmaktadır*

$H_0$ =Şirkette yönetim tarafından eğitime önem verilme seviyesi ile çalışanlar tarafından eğitime önem verilmesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$ =Şirkette yönetim tarafından eğitime önem verilme seviyesi ile çalışanlar tarafından eğitime önem verilmesi arasında ilişki vardır.

**Tablo 5.68 Yönetim tarafından eğitime verilen önem ile çalışanlar tarafından eğitime verilen önem arasındaki ilişki**

		Çalışanlar tarafından verilen önem
Yönetim tarafından verilen önem	R	0.428*
	P	0.002

\* $p < 0.01$  istatistiksel olarak anlamlı

*Yönetim tarafından eğitime verilen önem ile çalışanlar tarafından eğitime verilen önem arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.*

*Buna göre yönetimin eğitime verdiği önem arttıkça çalışanların eğitime verdiği önem de artmaktadır.*

$H_0$ =İSO belgesi durumuna göre şirketlerde yönetim tarafından eğitime verilen önem seviye açısından fark yoktur.

$H_0$ = En az bir grup diğerlerinden farklıdır.

**Tablo 5.69 İSO belgesi sahiplik durumuna göre yönetim tarafından eğitime verilen önem**

		Ortalama ranklar	Ki-kare	p değeri
İSO belgesi durumu	Evet	23,98	1,525	0,467
	Hayır	26,93		
	Kalite belgesi var	20,09		

İSO belgesi sahiplik durumuna göre yönetim tarafından eğitime verilen önemin farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır( $p > 0.05$ )

$H_0$ =İSO belgesi durumuna göre şirketlerde 2005 yılında yapılan eğitim sayısı açısından fark yoktur.

$H_1$ = En az bir grup diğerlerinden farklıdır.

**Tablo 5.70 İSO belgesi sahiplik durumuna göre 2005 yılında yapılan eğitim sayısı**

		Ortalama ranklar	Ki-kare	p değeri
İSO belgesi durumu	Evet	21,14	0,170	0,918
	Hayır	22,33		
	Kalite belgesi var	19,85		

İSO belgesi sahiplik durumuna göre 2005 yılında yapılan eğitim sayısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ )

### 5.2.3. Eğitim Şirketleri ile Şirketlerin Eğitim Departmanları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

$H_0$ =Eğitim alanlar ile eğitim verenler arasında eğitim şirketlerine verilen puanlar açısından fark yoktur.

$H_1$ =Eğitim alanlar ile eğitim verenler arasında eğitim şirketlerine verilen puanlar açısından fark vardır

**Tablo 5.71 Eğitim alanlar ile eğitim verenler arasında eğitim şirketlerine ve şirketlerin eğitim birimlerine verilen puanlar arasındaki farklılıklar**

		Ortalama	Standart Sapma	t değeri	sd.	p değeri
Eğitim şirketlerine verilen puan	Eğitim alanlar	6,80	1,25	-6,693	85	0,000*
	Eğitim verenler	8,53	1,14			
Eğitim birimlerine verilen puan	Eğitim alanlar	6,77	1,60	0,897	84	0,372
	Eğitim verenler	6,50	1,21			

\* $p<0.01$  istatistiksel olarak anlamlı

*Eğitim alanlar ile eğitim verenler arasında eğitim şirketlerinin başarısını değerlendirme açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.*

*Buna göre eğitim verenler eğitim alanlara göre eğitim şirketlerini daha başarılı bulmaktadır.*

Eğitim alanlar ile eğitim verenler arasında Şirketlerin eğitim birimlerinin başarısını değerlendirme aÇısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır( $p>0.05$ )



## SONUÇLAR

Araştırma bulgularından en çok göze çarpanlar aşağıdadır:

### **Eğitim Şirketleri:**

- Eğitim şirketlerinin pek çoğu yöneticisinin de bizzat eğitimci olduğu küçük işletmelerdir ve free-lance çalışanlarının sayısı full time çalışanlardan fazladır.
- Eğitim şirketlerin yarısı, bir yıl içinde 50 günden az eğitim yapmışlardır. Bu durum maddi koşulları olumsuz yönde etkilemektedir.
- Müşterileri genellikle sektöründe en büyük 1., 2. ve 3. durumdaki şirketlerdir.
- Eğitim şirketlerinin tamamına yakınının, sektör bazında “uzmanlık”ları ve “sürekli müşterileri” vardır.
- Eğitim şirketlerinin yarıdan fazlası, mesleki ve kişisel gelişim alanlarında eğitim vermektedirler.
- Eğitim şirketi yöneticilerinin 1/5’i rakip şirketlerin eğitimcilerinin yeterli formasyona sahip olmadıklarını düşünmektedir.
- Eğitim satışı sırasında insan kaynakları yöneticileri ile muhatap olunduğu halde, şirket yada program seçimine üst yönetimin karar vermektedir.
- Eğitim şirketleri, müşterilerin kendilerinden, sektöre ve şirkete özel, uygulamaya dönük, sonuç veren programlar beklediğini bilmektedirler
- Eğitim departmanı yöneticilerinin “oturdukları koltuğun hakkını veremediği” ifadesine, eğitim verenlerin sadece 1/3’ü karşı çıkmakta ve katılmamaktadır.
- Eğitim verenlerin 1/3’ü eğitim departmanı yöneticilerinin eğitimlerden sonra takip çalışması yapmadığı ve yapılmasıyla ilgilenmediğini düşünmektedir.

- Sektörün geneli ve bizzat kendi müşterileri ile ilgili ifadeler katılıp katılmama durumu incelendiğinde, genel olarak eğitim şirketlerinin kendilerini rakip şirketlerden daha başarılı gördüğü ve kendi müşterilerinin, kendilerinden rakiplere oranla daha memnun kaldığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
- Eğitim şirketi yöneticileri bugüne kadar hizmet verdikleri şirketlerin eğitim birimlerinin başarısına 10 üzerinden 6.5 puan vermektedirler.
- Eğitim şirketi yöneticilerinin yarısı, eğitim birimlerinin sadece %30'unun çok iyi çalıştıkları ve başarılı oldukları görüşündedir.
- Eğitim şirketi yöneticilerinin yarıya yakını ise eğitim birimlerinin sadece %30'unun her yönüyle çok kötü çalıştıkları ve başarısız olduklarını düşünmektedir.
- Eğitim şirketi yöneticileri kendi şirketlerinin performansı için ortalama 8.5 puan vermektedirler.
- Eğitim şirketi yöneticilerinin tamamına yakını performanslarında personelin deneyim ve becerisinin, yönetim tarzının ve şirket yapısının etkili olduğu kanaatindedir.

#### **Şirketlerin Eğitim Departmanları:**

- Şirketlerde eğitimden sorumlu olan kişilerin tamamına yakını adı İnsan Kaynakları ve/veya Eğitim Departmanı olan ve ortalama 4 kişiden oluşan birimlerde çalışmaktadırlar. Dört kişiden sadece biri eğitimlerden sorumludur.
- Eğitim yöneticileri şirketlerinde, yönetim tarafından eğitime verilen önemin ortalama olarak beş üzerinden 4.28 puan değerinde, çalışanlar tarafından eğitime verilen önemin ise 4.02 puan değerinde olduğunu düşünmektedirler.
- Görüşülen şirketlerin tamamına yakınının (% 85) bir kalite belgesi vardır ya da almak üzere bir çabaları vardır.

- Şirketlerin eğitim yapılan grup/gün sayısı ortalaması 30'dur ve gruplar ortalama olarak 17 kişiden oluşmaktadır.
- Şirketlerin %80'inde eğitim biriminde çalışmadıkları halde kendi uzmanlık alanında eğitim veren personel mevcuttur. Bu kişilerin sadece 3/5'ine eğitimci eğitimi verilmiştir.
- Şirketlerin tamamına yakınında eğitim ihtiyaç analizi ve dönemsel eğitim planları yapılmaktadır. Alınacak eğitimleri büyük ölçüde ilgili departman yöneticileri, üst yönetim ve insan kaynakları yöneticileri belirlemektedir.
- Uygulanan eğitim programlarının yarısından fazlası kişisel gelişim programları, mesleki gelişim programları ve teknik programlardan oluşmaktadır.
- Eğitimlerin % 40'ı şirket içi ya da dışında sınıf ortamında gerçekleştirilmektedir.
- Eğitim yöneticilerinin tamamına yakını, dış kaynaklı eğitimler satın almışlardır.
- Bir yıl içinde ortalama 10.28 grup/gün dış kaynaklı eğitim alınmıştır.
- Eğitim yöneticileri, eğitim şirketleriyle ilgili gerek olumlu gerekse olumsuz ifadeler %40-60 oranında katılmaktadırlar. Bu durum, verenlerle ilgili memnuniyet düzeylerinin ortalama olduğunu göstermektedir.
- Eğitim yöneticilerinin %75'i eğitim şirketlerinin, eğitimlerden sonra takip çalışması yapmadığını ifade etmiştir.
- Eğitim yöneticilerinin %60'ı eğitim şirketlerine ödenilen paranın karşılığının alınmadığını düşünmektedir.
- Eğitim yöneticilerinin yarısı eğitim şirketlerinden aldıkları eğitimlerde "katılımcıların memnun kaldığını ancak sonuç alınmadığını" belirtmektedir.
- Eğitim şirketlerinin başarısına verilen puan 10 üzerinden 6.8'dir.

- Eğitim şirketi sahipleri, eğitim departmanı yöneticilerine oranla, kendilerini daha başarılı bulmaktadır
- Eğitim yöneticilerinin yarısı, bugüne kadar hizmet aldıkları eğitim şirketlerinin yarıdan fazlasının her yönüyle çok iyi olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir.
- Eğitim yöneticilerinin yaklaşık 1/3'ünün, bugüne kadar hizmet aldıkları her 10 eğitim şirketinden en az dördünün her yönüyle çok kötü olduğunu düşündüğü belirlenmiştir.
- Eğitim yöneticilerinin kendilerinin ve departmanlarının başarısına verdikleri puan 10 üzerinden 6.8'dir.
- Eğitim yöneticileri, kendi departmanlarının performansında bütçe ve yönetimden alınan desteğin çok etkili, personelin deneyimi/becerisi, personel sayısı, diğer departmanlardan alınan desteğin ise etkili olduğunu düşünmektedir.

## YORUM ve ÖNERİLER

Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak söylenebilecek birkaç şey vardır:

1. Şirketlerin eğitim yöneticileri, çalışanları için organize ettikleri eğitimlerin bir kısmında, tedarikçi durumdaki eğitim şirketleriyle çalışmakta, yani dış kaynak kullanmaktadırlar. Ancak eğitim şirketi sahibi ya da yöneticilerinin önemli bir kısmı, şirketlerin eğitim departmanı yöneticilerinin deneyimsiz ve yetersiz oldukları ve oturdukları koltuğun hakkını vermedikleri görüşündedir.
2. Öte yandan, eğitim satın alan eğitim yöneticileri de eğitim şirketlerinin performansından tam anlamıyla memnun değildirler. Hatta eğitim yöneticilerinin 1/3'ü bugüne kadar çalışmış oldukları her 10 eğitim şirketinin dördünün çok kötü olduğunu düşünmektedir.
3. Eğitim sektörünün müşterisi ve tedarikçisi olarak ancak gerçek bir ortaklık halinde çalışmaları durumunda başarılı olabilecek olan eğitim alan ve eğitim verenler, belki de beklentileri ve ihtiyaçlarını birbirlerine tam anlamıyla anlatamamakta dolayısıyla daha verimli biri ilişki kuramamaktadırlar.

Bu üç temel sonuç doğrultusunda daha verimli işbirlikleri için varolan sistemde bazı değişiklikler yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

### **Eğitim Şirketleri:**

- Durum eğitim şirketleri açısından değerlendirildiğinde, bu şirketlerin genellikle küçük işletmeler olduğu ve az sayıda çalışan ile hizmet verdiği görülmektedir. Eğitim alanlar, bir yıl içinde toplam 10 iş günü eğitimi dış kaynaklardan satın aldıklarını ifade etmişler, eğitim şirketi yöneticilerinin yarısı ise bir yıl içinde 50 günden az eğitim yaptıklarını söylemişlerdir. Bu ifadelerden yola çıkarak, yılda 50 gün eğitim yapıldığı ve günlük eğitim ücretinin ortalama 1.000 Amerikan

Doları civarında olduğu düşünöldüğünde, eğitim şirketinin yıllık cirosu 50.000 Amerikan Doları olacaktır. Sabit giderler ve ortalama dört şirket çalışanın aylık gelirleri düşünöldüğünde, eğitim şirketlerinin maddi açıdan çok tedbirli davranmaları gerektiğı açıktır.

- Bir eğitim şirketinin maddi sıkıntıya düşmemesinin tek yolu memnun müşterilere sahip olmak ve hem o müşterilerin “sabit” müşteriler olarak her eğitim döneminde düzenli eğitimler almaları, hem de memnuniyetin referans yoluyla yayılması böylece o şirketin aranan bir şirket haline gelmesiyle mümkündür.
- Bir eğitim veren, hem yüksek sahne performansına sahip olmalı, hem de zaten o mesleğı icra ediyor olan çalışanlara kendi bildiklerinin ötesinde, kullanım kolaylığı sağlayan, uygulanabilir bilgi ve beceriler sunabilmelidir. Bunun gerçekleşebilmesi için eğitimcinin hem akademik anlamda kendini sürekli güncellemesi, hem de iş hayatının çeşitli boyutlarında (farklı şirketler, farklı pozisyonlar, farklı müşteri profilleri gibi) deneyim sahibi olması gerekir. Ancak bu ikisine sahip olan eğitimci, eğitim verdiği konuda, mesleki bilgi ve beceriye de bizzat hakimse, başarılı olabilir. Öte yandan, yukarıda bahsi geçen maddi zorluklar, eğitimcilerin kişisel gelişimleri için kaynak ayırmakta zorlanmalarına neden olmaktadır.
- Eğitim şirketlerinde eğitimlerin satışından sorumlu olup, bizzat eğitim yapmayan müşteri temsilcileri çalıştığı bu araştırmadanın sonuçlarında görölmüştür. Ancak zaman zaman zaman müşteri temsilcileri şirketin eğitimleri hakkında tam donanıma sahip olamazlar. Bunun ötesinde, yine sonuçlarda belirlenen maddi zorluklar nedeniyle çoğu zaman işe alınan müşteri temsilcileri deneyimsiz olur. Böyle bir durumda, iş tecrübesi olmayan, iş hayatıyla ilgili genel bir bilgi birikiminden yoksun müşteri temsilcisinin, müşterilerin ihtiyacının ne olduğunu kavrayıp, doğru yönlendirmede ve kendi şirketini doğru tanıtmada yetersiz olması doğaldır. Oysa satılan ürün soyuttur ve satış görüşmesi konuya tam hakimiyet gerektirir. Dolayısıyla zaman zaman şirket satışlarının artırılmasında etkili olacağı

düşünülerek işe alınan müşteri temsilcileri, yoğun rekabet ortamında eğitim şirketlerine yarardan çok zarar getirebilir.

- Tüm bunların yanı sıra, eğitim verenler kanadında tamamen soyut bir ürün satıldığı ve eğitim gerçekleşip bitmeden kalitesi ile ilgili bir bilgi sahibi olmanın zorluğu nedeniyle, bazen hiç de yetkin olmayan bir eğitim firması ya da bağımsız bir eğitimci ile rekabet etmek durumundadır.
- Yüksek rekabet ortamı, maddi zorluklar, kısıtlı olan pastadan pay kapma çabası, eğitim ücretleri konusundaki büyük farklılıklar ve benzeri nedenlerle eğitim veren şirketlerin işi pek çok sektöre nazaran daha zordur.
- Öte yandan, Türkiye’de herhangi bir kişinin kendisine bir “eğitim şirketi” kurması ve kendini “eğitimci” olarak adlandırmasını engelleyecek hiç bir kurum ya da kural yoktur. Dolayısıyla, kendini eğitimci olmaya yetkin gören herhangi biri bir eğitim şirketi kurabilir ya da bağımsız eğitimci olarak eğitim sektörü içinde yer alabilir. Sektör genelinde, gerek akademik anlamda eğitimini tamamlamış, gerekse yıllar boyu edindiği deneyimlerle kendini geliştirmiş eğitimciler olduğu gibi, sadece birkaç yıllık bir eğitim verme ya da satın alma deneyimine dayanarak bu alana soyunmuş eğitimciler de mevcuttur. Bu alanda herhangi bir standardizasyon ve akreditasyon olmaması, bir kişinin eğitimci unvanı alabilmesi için gerekli bir lisans sisteminin bulunmaması eğitim verenler kanadında haksız rekabete yol açmakta ve gerçek eğitimcilerle sözde eğitimcilerin aynı adla anılmasına sebep olmaktadır. Bu durum başarısız eğitim şirketleri ve eğitim uzmanlarının, tüm sektöre olumsuz bir yansıması olarak geri dönmektedir.

### **Sirketlerin Eğitim Departmanları:**

Durum eğitim satın alanlar açısından değerlendirildiğinde de pek çok sorunla karşılaşmaktadır.

- Öncelikli olarak, bir işletmede başarılı bir eğitim yönetimi gerçekleştirilebilmesi için o işletmenin başarılı bir şekilde yönetiliyor olması gerekir. Türkiye’de pek

çok büyük işletmede başarıyla çalışan eğitim birimleri vardır. Ancak insan kaynakları ve personel eğitimi kavramlarının son 20-25 yıl içinde var olduğu ve popülerite kazandığı düşünüldüğünde, bazı işletmeler için bu fonksiyonlar bir heves olmaktan öteye geçmemektedir. Bilinir ki, yıllar içinde istikrarlı bir program dahilinde uygulanmadıkça, eğitim fonksiyonunun işletme bünyesinde somut bir gelişim sağlaması mümkün olmayacak ve eğitime yapılan yatırım “masraf” olmanın ötesine geçemeyecektir. Dolayısıyla şirketlerin eğitimi ya tam anlamıyla sahiplenmesi ve her yönüyle dört dörtlük bir şekilde uygulaması, ya da nokta vuruşlarla anlık çözümlerle yetinmeleri gerekir.

- İşletmeler için bu derece yeni sayılabilecek bir fonksiyonun kime emanet edileceği sorusu da tartışmalıdır. Bugün şirketlerin eğitim departmanı yöneticilerinin eğitim ve mesleki deneyimleri düşünüldüğünde, genellikle üniversiteden mezun olduktan sonra bir ya da 2 yıl herhangi bir departmanda çalışmış olan kişilerin tüm şirketin eğitimlerini organize etme, satın alma ve uygulama sorumluluğunu üstlendiği görülmektedir. Bu durumdaki bir eğitim yöneticisinin öğreneceği çok şey olduğu gibi, eğitim şirketleri açısından da riskli bir müşteri grubunu oluştururlar, çünkü gerek eğitim ihtiyacını belirlemede, gerekse bunu doğru ifade edip doğru seçim yapmakta yanlışa düşebilirler.
- Deneyimli eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları en temel sorunlardan biri, aynı içerikteki eğitimlerin farklı adlarla sürekli olarak karşılına çıkıyor olması ve katılımcılarda bıkkınlık yaratmasıdır. Örneğin başarılı bir satış ekibine, satışlarını daha da artırmalarını sağlayabilmek için bir eğitim satın almaya çalışan bir eğitim yöneticisi, “ileri satış teknikleri “adı ile pazarlanan bir eğitimin aslında satış mesleğine yeni başlayacak birine verilen bir eğitimden hiç de farklı olmadığını görebilir. Böyle bir eğitime tabi tutulan deneyimli satıcılar ise hem zamanlarının hem de şirket kaynaklarının boşa harcandığını düşünecek ve eğitime olan inançları zedelenecektir.
- Karşılaşılan bir diğer sorun, bazı eğitimlerin iyi bir bilgi kaynağı olması ancak, uygulamaya fırsat vermemesi ve sonuç vermemesidir. Bazı eğitmenler fazla



akademik kalabilir ve kitabi bilgiyi katılımcılarla paylaşıp, iş hayatının gerçeklerinden çok farklı mesajlar içerebilirler. Yine bazı eğitimciler yabancı bir ülkeden edindiği bir kaynağı adapte etmeden uygulamaya çalışmış ve ortaya çıkan program o ülkenin gerçekleriyle örtüşmemiş olabilir.

- Eğitim sonuçlarının takip edilmesi ise başlı başına bir sorundur.

### **Öneriler**

Bu ve bütün bu sorunların çözümü için en temel çözüm bir akreditasyon ve lisanslandırma sisteminin kurulmasıdır. A.B.D. deki uygulamasına bakıldığında, ASTD yani American Society of Training and Development (Amerikan Eğitim ve gelişim Derneği), iyi bir benchmark sağlayabilir. Bu dernek, gerek eğitimci olmak için gerekli eğitim programlarını organize etmekte, gerekse düzenlediği sınavlarıyla başarılı olan eğitimcilere lisans sağlamaktadır.

Böyle bir lisans sistemi, eğitim satın alma aşamasında olan eğitim yöneticileri için önemli bir baz sağlayacaktır.

Gerek eğitim alanların, gerekse eğitim verenlerin birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri ve daha verimli sonuçlara ulaşabilmeleri için bir dernek kurulması ve sorunların tartışılıp çözüm üzerinde çalışılması da çok önemlidir. Eğitim şirketlerinin pek çoğunun aynı zamanda insan kaynakları ve yönetim danışmanlığı da yaptığı düşünüldüğünde, mesleği bir şirketin sektördeki başarısını artırmak olan eğitim şirketlerinin bu konuda kendi şirketleri ve sektöre de danışmanlık yapacak gerekli donanıma sahip olmaları gerekir.

Hemen her meslek grubunun bağlı bulunduğu bir meslek odası bulunduğu düşünüldüğünde, eğitimciler için böyle bir organizasyonun acilen kurulması ve sektörün her türlü sorunuyla ilgilenilmesi önemlidir.

Halen faaliyette bulunan PERYÖN (Personel Yöneticileri Derneği), ya da KALDER (Kalite ..... ) ya da tamamen yeni oluşturulacak bir dernek çatısı altında “eğitimcileri lisanslandırma” ya da kimlerin “işletme eğitimcisi” ünvanını alabileceği

konusu, detaylıca tartışılıp bir sonuca varılmalıdır. Bu aşamadan sonar yapılması gereken, “işetme eğitimci” unvanını almak isteyen kişilerin birkaç aşamalı bir sınav sisteminden geçirilmesidir. Bu sınav eğitim verilen konuda:

1.İçerik (bilgi)

2.Sahne performansı (eğitimi uygulama becerisi)

3.Eğitimin yazılı ve görsel materyalinin hazırlanması ve hazır materyalin kullanılması konularında üç aşamalı olarak yapılmalıdır.

Bu noktada ortaya bu sınav sisteminin hangi organizasyon tarafından uygulanacağı sorusu çıkmaktadır. Şu anda bu konuda görev yapan herhangi bir kurum mevcut değildir. Dolsayısı ile ya mevcut olan bir dernek bu tür bir sistemi başarı ile organize edip yönetebilecek şekilde revizyondan geçmeli ya da bu amaçla yeni bir organizasyon kurulmalıdır. Lisanslandırmayı sağlayacak olan organziasyonun temel etik kriterlere sadık kalması esas olacaktır. Bunların arasında; hakkaniyet, farklı firmalara eşit mesafede durma, belgelendirme işleminin ücretleri dışında maddi ya da manevi herhangi bir çıkar gözetmeme, ve doğal olarak bu sınav sistemini yürütebilecek bilgi ve beceriye sahip olma en başta gelen koşullardır.

Bütün bu aşamalar geçilip böyle bir belgelendirme ya da lisans sağlama sistemi yürürlüğe girdiği andan itibaren yapılması gereken ise, lisans sahibi olmayan hiç bir kişinin „işletme eğitimcisi“ ünvanı ile şirketler eğitim vermesinin bir kanun ile engellenmesinin sağlanmasıdır.

Hekim ünvanına sahip olmayan bir kişinin hasta muayene ve tedaviye hakkı olmadığı gibi, „işletme eğitimcisi“ ünvanına sahip olmayan bir kişinin de işletmelere eğitim vermesi mümkün olmamalıdır.

Bir başka yaklaşım ise bu konuda eğitimcilere yetki veren kurumların üniversiteler olması olabilir.

Çeşitli branşlarda üniversite eğitimini tamamlamış kişiler, „öğretmen“ olup alanlarında ders verebilmek için üniversitelere başvurup, düzenlenen pedagojik formasyon derslerini alarak „öğretmen ünvanına sahip olabilmektedirler. „İşletme eğitimcisi“ olabilmek için de yine üniversiteler bünyesinde düzenlenecek kurslar söz konusu olabilir. Bu yaklaşımda, örneğin „Muhasebe“ bölümünden mezun olmuş bir muhasebeci, kendi mesleğiyle ilgili donanımlı olduğunu düşünüyor ve birikimlerini farklı şirketlerdeki muhasebecilere ya da diğer çalışanlara aktarmayı istiyorsa yapması gereken aşağıdaki gibi olmalıdır:

1. Bilgi sınavı (Muhasebe konusunda güncel bilgiye sahip olup olmadığının kontrolünün sağlanması için)
2. Üniversiteden alınacak dersler:
  - a.Eğitim – Yetişkin Eğitimi – Aktif Öğrenme
  - b.Psikoloji – Eğitim Psikolojisi – Sosyal Psikoloji
  - c.Sunum Teknikleri – Artikülasyon - Diksiyon
  - d.Eğitim Materyalleri – Ders notları – Görsel materyaller

Bu ve benzeri dersleri alıp sınavlarda başarılı olan ve bu bilgi ve beceriler ile kendi mesleki deneyimini birleştiren bir muhasebeci, büyük bir olasılıkla çok başarılı bir eğitimci olacaktır.

Kuşkusuz, böyle bir sisteme geçilmesi sürecinde, hemen her değişim arifesinde olduğu gibi ciddi bir dirençle karşılaşacaktır. Mevcut başarılı eğitimcilerin bir bölümü bu sınav sürecini gereksiz görecektir ve iş tempoları içinde bu türden bir zaman kaybı ve iş yüküne itiraz edeceklerdir. Başarısız olan ve kendine güveni bulunmayan eğitimciler ise kriterleri yerine getiremeyeceklerinden endişelenecek ve yine bu sisteme sırt döneceklerdir. Ancak bilinmektedir ki, uzun vadede, yararları yeteri kadar açıklanabilir ise ve gelişim amacıyla yapılıyorsa değişimler gerçekleşir. Bu nedenle eğitim sektörü bu tür bir gelişim girişimini başarı ile gerçekleştirecektir.

## TEZ ANKET FORMU – (EĞİTİM ŞİRKETLERİ)

Ad Soyad	
Şirket Adı	
Şirkette full-time çalışan sayısı:	
Şirkette part-time / free-lance çalışan sayısı:	

S1 Şirketinizde bugüne kadar en fazla kaç eğitimci eş zamanlı çalıştı? Lütfen yazınız ( )

S2 Siz bizzat eğitim veriyor musunuz?

Evet	1
Hayır	2

S3 Eğitimci olmadığı halde eğitimlerin satışından sorumlu olan, müşteri / satış temsilcisi elemanlarınız var mı?

Evet	1
Hayır	2

S4 2005 yılında şirket olarak ..... grup/gün eğitim yaptınız?

S4a Gruplarınız ortalama olarak .....kişiden oluşur?

S5 Genellikle hangi ölçekteki şirketlere eğitim veriyorsunuz? (ÇOK CEVAP OLABİLİR)

Sektöründe en büyük olan şirketler	1
Sektöründe 2. 3. sırada olan şirketler	2
KOBİ'ler	3
KOBİ'lerden küçük şirketler	4
Kamu kuruluşları / Yerel Yönetimler	5

S6 Sektör bazında uzmanlaştığınız bir alan var mı? (ÇOK CEVAP OLABİLİR)

Eğitimlerimizin yoğunlaştığı belirli bir sektör yok	1
Banka ve finans sektörü	2
İlaç ve sağlık sektörü	3
Sigorta ve bireysel emeklilik	4
Beyaz eşya	5
Elektronik	6
Bilgi Teknolojileri	7
Gıda	8
Kozmetik	9
Tekstil	10
Yazılı / görsel medya	11
Diğer (Yazınız).....	

**S7 Hangi alanlarda eğitim veriyorsunuz? (ÇOK CEVAP OLABİLİR)**

Kişisel gelişim programları (iletişim, sunuş tek., takım çal. vb.)	1
Mesleki gelişim programları (muhasabe, satış, yönetim vb.)	2
Teknik Programlar (Mühendislik, kalite kontrol, vb. )	3
İş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili programlar	4
Outdoor eğitimler	5
MT programları	6
Oryantasyon programları	7
Diğer (Yazınız) .....	

**S8 Eğitim dışında şirket olarak faaliyet gösterdiğiniz başka alanlar var mı?**

Evet	1	→ S9 İLE DEVAM EDİNİZ
Hayır	2	→ S10'A GEÇİNİZ

**S9 Hangi alanlar? (ÇOK CEVAP OLABİLİR)**

Yönetim danışmanlığı	1
İK danışmanlığı	2
Eleman seçme yerleştirme	3
Fuar / Kongre / Konferans / Zirve / Organizasyon	4
Diğer (Yazınız) .....	

**S10 Aktif durumda olan, daimi müşterilerimiz diyebileceğiniz bir müşteri portföyünüz var mı?**

Evet	1	→ S11 İLE DEVAM EDİNİZ
Hayır	2	→ S12'YE GEÇİNİZ

**S11 Bu şirketlerin sayısı nedir? Lütfen yazınız : ( )**

**S12 Sizce eğitim satın alan şirketler, eğitim şirketleri ile ne gibi sorunlar yaşıyorlar?**

Lütfen yazınız :

**S13 Genellikle bir eğitim programını satışı aşamasında, şirketlerde muhatap olduğunuz kişiler kimler? (ÇOK CEVAP OLABİLİR)**

Eğitim yöneticileri /uzmanları	1
İK yöneticileri / uzmanları	2
Birim yöneticileri (Paz. Md., Sat. Md. gibi)	3
Üst Yönetim	4
Diğer (Yazınız) .....	

**S14 Genellikle şirketlerde bir eğitim satın alma kararı .....kişinin onayından geçiyor?**

**S15 Şirketlerde eğitimler konusunda karar mekanizması nasıl işliyor?**

Üst yönetim karar veriyor	1
İK ve eğitim birimi karar veriyor	2
Eğitimi alacak birimlerin yöneticileri karar veriyor	3
Uzun bir bürokrasi işliyor	4
Diğer (Yazınız) .....	

**S16 Lütfen aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı sadece kişisel deneyimlerinize değil, eğitim sektörünü genel olarak değerlendirerek, beşli skala üzerinden derecelendirerek belirtiniz. (TEK CEVAP İŞARETLEYİNİZ)**

**Şirketlerin eğitim yöneticileri / uzmanları genellikle,**

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
S16_1	Eğitim ihtiyacını belirleyip eğitim programını yapmada ve eğitim şirketini doğru yönlendirmede başarılılar	5	4	3	2	1
S16_2	İhtiyaçlarının ne olduğunu net bir şekilde anlatabiliyorlar	5	4	3	2	1
S16_3	Kendi sektörlerine / şirketlerine özel eğitim talep ediyorlar	5	4	3	2	1
S16_4	Deneyimsiz kişiler ve oturdukları koltuğun ve aldıkları maaşın hakkını veremiyorlar.	5	4	3	2	1
S16_5	Sonuç veren, uygulamaya dönük programlar bekliyorlar	5	4	3	2	1
S16_6	Eğitim sonrasında takip çalışması yapıyor ya da yapılmasını sağlıyorlar	5	4	3	2	1
S16_7	Eğitimlerin şirkete kattığı faydadan çok, katılımcılar eğitimden ne kadar memnun kaldıklarıyla ilgileniyorlar.	5	4	3	2	1
S16_8	Hazırladığı programların içerik olarak doyurucu olmasını sağlıyor, katılımcılarda hayal kırıklığı yaratmıyorlar	5	4	3	2	1
S16_9	İyi hazırlanmış eğitim materyali kullanılması için eğitim şirketini takip ediyorlar	5	4	3	2	1
S16_10	Bilgisini iyi aktarabilen, katılım sağlayabilen, etkili sunumlar yapabilen eğitimciler ile çalışıyorlar.	5	4	3	2	1

**S17** Lütfen aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı bugüne kadar şirketinizde yaşadığınız deneyimleri göze alarak beşli skala üzerinden derecelendirerek belirtiniz.  
(TEK CEVAP İŞARETLEYİNİZ)

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
S17_1	Eğitim ihtiyacını belirleyip eğitim programını yapmada ve eğitim şirketini olarak bizi doğru yönlendirmede başarılılar.	5	4	3	2	1
S17_2	Bize ihtiyaçlarının ne olduğunu net bir şekilde anlatabiliyorlar	5	4	3	2	1
S17_3	Bizden kendi sektörlerine / şirketlerine özel eğitim talep ederler	5	4	3	2	1
S17_4	Deneyimsiz kişiler ve oturdukları koltuğun ve aldıkları maaşın hakkını veremiyorlar	5	4	3	2	1
S17_5	Bizden sonuç veren, uygulamaya dönük programlar beklerler	5	4	3	2	1
S17_6	Eğitim sonrasında takip çalışması yapıyor ya da yapmamızı isterler	5	4	3	2	1
S17_7	Eğitimlerin şirkete kattığı faydadan çok, katılımcılar eğitimden ne kadar memnun kaldıklarıyla ilgilenirler	5	4	3	2	1
S17_8	Hazırladığımız programların içerik olarak doyurucu olmasını ve katılımcılarda hayal kırıklığı yaratmamasını beklerler	5	4	3	2	1
S17_9	Eğitim materyallerini ne derece iyi ve özenle hazırladığımızla ilgilenirler	5	4	3	2	1
S17_10	Eğitlimcilerimizin, bilgisini iyi aktarabilen, katılım sağlayabilen, etkili sunumlar yapabilen kişiler olduğunu düşünürler	5	4	3	2	1

**S18** Bugüne kadar hizmet verdiğiniz şirketleri değerlendirdiğinizde eğitim birimlerine ortalama olarak 10 üzerinden kaç puan verirsiniz? (TEK CEVAP BELİRTİNİZ)

(..... ) PUAN

**S19** Bugüne kadar hizmet verdiğiniz şirketler arasında eğitim birimi her yönüyle çok iyi çalışıyor diyebileceğiniz şirketlerin oranı nedir? (TEK CEVAP BELİRTİNİZ)

S20 % (.....)  
Bugüne kadar hizmet verdiğiniz şirketler arasında eğitim birimi her yönüyle çok kötü çalışıyor diyebileceğiniz şirketlerin oranı nedir? (TEK CEVAP BELİRTİNİZ)

% (.....)

S21 Şirketinizin eğitimler alanında performansını bütünsel olarak değerlendirdiğinizde 10 üzerinden kaç puan verirsiniz? (TEK CEVAP BELİRTİNİZ)

(..... ) PUAN

S22 Verdiğiniz bu puanda aşağıdakilerin etkisi ne kadardır? (TEK CEVAP İŞARETLEYİNİZ)

		Çok Etkili	Etkili	Ne etkili / Ne değil	Pek etkili değil	Hiç etkili değil
S22_1	Personelin deneyimi/becerisi	5	4	3	2	1
S22_2	Personel sayısı	5	4	3	2	1
S22_3	Mali konular	5	4	3	2	1
S22_4	Şirket yapısı	5	4	3	2	1
S22_5	Yönetim tarzı	5	4	3	2	1
S22_6	Diğer (Yazınız) .....	5	4	3	2	1

23 Sorulan sorular dışında görüş belirtmek istediğiniz bir konu varsa lütfen yazınız..

.....  
.....  
.....

**KATILIMINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜRLER**



**TEZ ANKET FORMU – (ŞİRKETLERİN EĞİTİM DEPARTMANLARI)**

Ad Soyad	
Şirket Adı	
Departman Adı	
Departmandaki kişi sayısı	
Departmanda eğitimle ilgili kişi sayısı	
Şirketteki toplam personel sayısı	

S1 Şirketinizde bir İK departmanı var mı?

Evet	1
Hayır	2

S2 Şirketinizde eğitime “yönetim” tarafından ne kadar önem verilir? (TEK CEVAP İŞARETLEYİNİZ)

Çok önem verilir	5
Önem verilir	4
Ne önem verilir / Ne verilmez	3
Pek önem verilmez	2
Hiç önem verilmez	1

S3 Şirketinizde eğitime “çalışanlar” tarafından ne kadar önem verilir? (TEK CEVAP İŞARETLEYİNİZ)

Çok önem verilir	5
Önem verilir	4
Ne önem verilir / Ne verilmez	3
Pek önem verilmez	2
Hiç önem verilmez	1

S4 Şirketinizin ISO vb. Kalite Belgesi ya da almak üzere çalışmaları var mı?

Evet	1
Hayır	2

S5 Şirketinizde 2005 yılında ..... grup / gün eğitim yapıldı?

S6 Gruplar ortalama olarak ..... kişiden oluşuyordu?

S7\_1 Şirketinizde, “Eğitim Birimi” çalışanları dışında, farklı departmanlarda görev yapan, aynı zamanda da uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim veren personel var mı?

Evet	1	Evet ise devam ediniz → → Kaç kişi .....
Hayır	2	Hayır ise S8_1' e geçiniz

S7\_2 Bu kişilere “eğitimci eğitimi” verildi mi?

Evet	1
Hayır	2

S8\_1 Şirketinizde eğitim ihtiyaç analizi yapılıyor mu?

Evet	1	S8_2 ile devam ediniz
Hayır	2	S9’a geçiniz

S8\_2 Hangi yöntemle / yöntemlerle? (ÇOK CEVAP OLABİLİR)

Personel eğitim başlıklarının yazılı olduğu bir form üzerinden seçer	1
Performans değerlendirme sistemi ile ihtiyaçlar belirlenir	2
Departman yöneticileri belirler	3
Üst yönetim belirler	4
İK / Eğitim Departmanı belirler	5
Diğer(Yazınız).....	

S9 Şirketinizde dönemsel eğitim planı yapılıyor mu?

Evet	1
Hayır	2

S10 2005 yılında şirketinizde hangi alanlarda eğitimler düzenlendi? (ÇOK CEVAP OLABİLİR)

Kişisel gelişim programları (iletişim, sunuş tek., takım çal. vb.)	1
Mesleki gelişim programları (muhasebe, satış, yönetim vb.)	2
Teknik Programlar (Mühendislik, kalite kontrol, vb. )	3
İş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili programlar	4
Outdoor eğitimler	5
MT programları	6
Oryantasyon programları	7
Diğer(Yazınız).....	

S11 Eğitimlerinizi ne tür mekanlarda ve hangi yöntemlerle gerçekleştiriyorsunuz? (ÇOK CEVAP OLABİLİR)

Şirket içinde sınıf eğitimi	1
Şirket dışında sınıf eğitimi	2
Şirket içinde iş başı eğitimi	3
Outdoor eğitimler	4
Şirket içinde departmanlar arası rotasyonlar	5
Grup şirketleri arasında rotasyonlar	6
Yönetici yetiştirme programları	7
Oryantasyon programları	8
Koçluk / Mentorluk	9
Konferanslar / sohbet toplantıları	10
Diğer(Yazınız).....	

S12 Meslek hayatınız boyunca eğitim şirketlerinden eğitim hizmeti satın aldınız mı?

Evet	1	S13 ile devam ediniz
Hayır	2	S16 ya atlayınız ve sonrasında S21 ile devam ediniz

S13 2005 yılında ..... grup / gün dış kaynaklı eğitim aldınız?

S14 Aldığınız dış kaynaklı eğitimlerde gruplarınız ortalama olarak .....kişiden oluştu?

S15 2005 yılında eğitim şirketlerinden aldığınız programlar hangi alanlarda oldu?  
(ÇOK CEVAP OLABİLİR)

Kişisel gelişim programları (iletişim, sunuş tek., takım çal. vb.)	1
Mesleki gelişim programları (muhasabe, satış, yönetim vb.)	2
Teknik Programlar (Mühendislik, kalite kontrol, vb. )	3
İş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili programlar	4
Outdoor eğitimler	5
MT programları	6
Oryantasyon programları	7
Diğer:.....	

S16 Lütfen aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı eğitim sektörünü genel olarak değerlendirerek, beşli skala üzerinden derecelendirerek belirtiniz. (TEK CEVAP İŞARETLEYİNİZ)

**“Eğitim Şirketleri” genellikle, .....**

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
S16_1	Şirketlerin ihtiyaçlarını yakından takip edebiliyorlar	5	4	3	2	1
S16_2	Sektöre ve şirketlere özel eğitim verebiliyorlar ve gerektiğinde geliştirebiliyorlar	5	4	3	2	1
S16_3	Verdikleri hizmete göre çok yüksek ücret talep ediyorlar	5	4	3	2	1
S16_4	Sonuç veren, uygulamaya dönük programlar hazırlıyorlar	5	4	3	2	1
S16_5	Eğitim sonrasında takip çalışması yapmıyorlar	5	4	3	2	1
S16_6	Ehil olmayan kişiler tarafından kolayca kurulup, birkaç yıl sonra kolayca kapanıyorlar	5	4	3	2	1
S16_7	Eğitimlerde memnuniyet sağlıyorlar ama şirkete geri dönüşü olmuyor	5	4	3	2	1
S16_8	İçerik olarak doyurucu programlar hazırlıyor ve hayal kırıklığı yaratmıyorlar.	5	4	3	2	1
S16_9	İyi hazırlanmış eğitim materyali kullanıyorlar	5	4	3	2	1
S16_10	Bilgisini iyi aktarabilen, katılım sağlayabilen, etkili sunumlar yapabilen eğitimciler ile çalışıyorlar.	5	4	3	2	1

- S17** Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılıp katılmadığınızı bugüne kadar şirketinizde yaşadığınız deneyimleri göze alarak beşli skala üzerinden derecelendirerek belirtiniz  
(TEK CEVAP İŞARETLEYİNİZ)

**“Eğitim Şirketleri”, .....**

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum/ Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
S17_1	İhtiyacımızın ne olduğunu çok iyi anladılar	5	4	3	2	1
S17_2	Sektörümüzün ve şirketimizin ihtiyaçlarına özel eğitim verebildiler	5	4	3	2	1
S17_3	Ödediğimizin karşılığını alamadık	5	4	3	2	1
S17_4	Sonuç veren, uygulamaya dönük programlar hazırlıyorlar	5	4	3	2	1
S17_5	Eğitimden sonra takip çalışması yapmadılar	5	4	3	2	1
S17_6	Daha önce eğitim aldığımız firmaların bazıları kapandı bile.	5	4	3	2	1
S17_7	Eğitimlerde memnuniyet sağladılar ama sonuç alamadık	5	4	3	2	1
S17_8	İçerik olarak iyidiler ve hayal kırıklığı yaratmadılar	5	4	3	2	1
S17_9	Eğitim materyalleri iyi hazırlanmıştı	5	4	3	2	1
S17_10	Eğitimcileri deneyimli ve etkili idi	5	4	3	2	1

- S18** Bugüne kadar çalışmış olduğunuz eğitim şirketlerini değerlendirdiğinizde şirketlere ortalama olarak 10 üzerinden kaç puan verirsiniz? (TEK CEVAP İŞARETLEYİNİZ)

(..... ) PUAN

- S19** Bugüne kadar çalışmış olduğunuz eğitim şirketlerini değerlendirdiğinizde her yönüyle çok iyidiler / iyiler diyebileceğiniz eğitim şirketlerinin oranı % kaçtır? (TEK CEVAP İŞARETLEYİNİZ)

% (.....)

- S20** Bugüne kadar çalışmış olduğunuz eğitim şirketlerini değerlendirdiğinizde her yönüyle çok kötüydüler diyebileceğiniz eğitim şirketlerinin oranı % kaçtır? (TEK CEVAP İŞARETLEYİNİZ)

% (.....)

- S21** Şirketinizin eğitim biriminin performansını bütünsel olarak değerlendirdiğinizde 10 üzerinden kaç puan verirsiniz? (TEK CEVAP İŞARETLEYİNİZ)

(..... ) PUAN

**S22** Verdiğiniz bu puanda aşağıdakilerin etkisi ne kadardır? (TEK CEVAP İŞARETLEYİNİZ)

		Çok Etkili	Etkili	Ne etkili / Ne değil	Pek etkili değil	Hiç etkili değil
S22_1	Personelin deneyimi/becerisi	5	4	3	2	1
S22_2	Personel sayısı	5	4	3	2	1
S22_3	Bütçe	5	4	3	2	1
S22_4	Diğer departmanlardan alınan destek	5	4	3	2	1
S22_5	Yönetimden alınan destek	5	4	3	2	1
S22_6	Diğer (Yazınız) .....	5	4	3	2	1

**23** Sorulan sorular dışında görüş belirtmek istediğiniz bir konu varsa lütfen yazınız..

.....  
.....

**KATILIMINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜRLER**

**Kaynaklar:**

Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G., İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2001.

Alkan, C. Doğan, H., Sezgin, İ., Mesleki ve Teknik Eğitimin Esasları, Alkım Yayınları, İstanbul, 1998.

Al-khayyat, R., 1998, "Training and Development Needs Assessment: A Practical Model for Partner Institutes", Journal of European Industrial Training. (22) 1, 18-22.

American Institutes For Research (AIR), Choosing the Right Training Program - A Guidebook For Small Businesses, American Institutes For Research , Washington DC., 1993.

Artan, S., Personel Yönetimi, Gül Basım ve Yayın, İstanbul, 1989.

ASTD, Technical & skills Training, American Society for Training & Development, VA, 1997.

Baltaş A. 2006 "Eğitim Sorumluları İç Müşterileri Gibi Düşünmek ve Konuşmak Zorundalar", <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=405&SAYI=26>

Baltaş, A., 2000, "Eğitim Sürecinde Sorumluluk Paylaşımı", [http://www.baltas-baltas.com/kaynakder gitum.asp?sayi=4](http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=4) :

Barutçugil, İ., Eğitimcinin Eğitimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Belen, E., İşletmelerde Eğitim İşlevinin Etkin Yönetiminde Eğitici Eğitiminin Önemi ve Bankacılık Sektöründe Bankaların Kredi eğitimci Personelinin Niteliklerine İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995.

Bleich, E., Training For Dummies, Wiley Publishing Inc, N.J., 2005.

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Milliyet Gazetecilik, İstanbul, 1986.

Canman, D., Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu AMME İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995.

Deniz, N.D., Global Eğitim, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999.

Diri, A., 2000, "Eğitimlerin Ölçümlenmesi", <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=53&SAYI=4>.

Draves W.A., How to Teach Adults, The Learning Resources Network, Kansas 1997.

Drake, J.F., 2004, <http://www.achievemax.com/newsletter/previous/jarticle1.htm>

Duman, A., Yetişkinler Eğitimi. Ütopya Yayınevi, Ankara, 2000.

Friedman, D., Demystifying Outsourcing, Pfeiffer, San Francisco, 2006.

Güneş, F., Yetişkin Eğitimi, Ocak Yayınları, Ankara, 1996.

Gordon, E. E., 1997, "Investing in Human Capital : Solving the ROI Mystery", [www.traininguniversity.com/magazine/jan\\_feb97/human.html](http://www.traininguniversity.com/magazine/jan_feb97/human.html)

Harvey, D., Bowin, R.B., Human Resource Management -An Experiential Approach, Prantice Hall Inc., N.J., 1996.

Hershel D., Thornburg, Introduction to Educational Psychology, Minnesota 1984.

Hodgetts, R.M., Kroeck, G., Personnel and Human Resource Management, Harcoun Brace Iovanovich Inc., N.Y. 1992.

Kalkandelen, H., Hizmet İçi Eğitimi El Kitabı, Türkiye Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayii, Ankara, 1979.

Kırkpınar, F., 1992, "Sanayide İş Başında Eğitim", İş ve Hukuk Dergisi, (27) 6, 6-8.

Langevin Learning Services, 2007, <http://www.langevin.com/wShop.asp?C=STM&lnk=rec>

Learndirect, 2007, <http://www.learndirect-advice.co.uk/helpwithyourcareer/jobprofiles/profiles/profile716/>

McClland, S., 1994, "A Model for Designing Objective Oriented Training Evaluations", Industrial and Commercial Training, (26) 1, 78-81.

Messmer, M., Human Resources Kit For Dummies, Hungry Minds Inc N.Y., 1999.

Morrison, J.H., Determining Training Needs - Training And Development Handbook, McGraw-Hill Company, N.Y., 1976.

Noe, R.A., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi (Çetin C.), Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Oğuzkan, T., Educational Systems, Boğaziçi University Publication, 1977.

Othanel, S., Research in Teacher Education: A symposium. Engelwood Cliffs, Prentice Hall, N.J., 1971

Outsourcing, 2006, "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı Neden Avantaj Sağlar", [http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=47&Itemid=11](http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=47&Itemid=11)



Özyurt, A. 1997, "Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi", Human Resources, 2, 20.

Robinson, K.R., Training Management, Kogan Page Ltd., United Kingdom, 1981

Rouland, K.M., Ferris, G., Personel Management, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1982.

Sezgin, M.Ş., Eğitim ve Öğretim İlkeleri, Milli Eğitim Basımaevi, 1986.

Sims, R.R., An Experimental Learning Approach to Employee Training Systems, Quorum Books, New York, 1990

Şenatalar, F., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.Ü. Kitapevi, İstanbul, 1978.

Şencan, H., Erdoğan, N., işletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

Townsend, J., The Instructors Pocketbook, Alreford Press, London, 1991.

Tutum, C., Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976.

Türkoğlu, F., Human Capital, 2000'e Doğru insan Kaynakları Araştırması Yorumu, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Umdu, A., İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Çağrı Merkezlerinde Oryantasyon Eğitimi - Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2002.

U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Occupational Outlook Handbook, 2006.  
[http://humanresources.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?zi=1/XJ&sdn=humanresources&cdn=money&tm=73&gps=294\\_1094\\_952\\_493&f=00&su=p532.7.150.ip\\_p554.2.150.ip\\_p284.2.420.ip\\_&tt=12&bt=0&bts=0&zu=http%3A//www.bls.gov/oco/ocos021.htm](http://humanresources.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?zi=1/XJ&sdn=humanresources&cdn=money&tm=73&gps=294_1094_952_493&f=00&su=p532.7.150.ip_p554.2.150.ip_p284.2.420.ip_&tt=12&bt=0&bts=0&zu=http%3A//www.bls.gov/oco/ocos021.htm)

Verduin, J.R., Clark, T.A., Uzaktan Eğitim: Etkin Uygulama Esasları, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.

Wetmore, D.E., 1999, <http://www.managerwise.com/cgi-bin/frames.cgi?page=kbank/kb52.html&zone=kbank>

## ASLİN GÜRÜNLÜOĞLU

### KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi: 18 Temmuz 1970  
Doğum Yeri: İstanbul  
Medeni Durum: Evli

### EĞİTİM DURUMU

1984 – 1987 Özel Esayan Lisesi  
1987 – 1988 Boğaziçi Üniversitesi, İngilizce Hazırlık Programı  
1988 – 1992 Boğaziçi Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü Lisans  
2001 Ohio State Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programı  
2004 - 2007 Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans

### ULUSLARARASI YAYINLAR

1. Gürünlüoğlu R, **Gürünlüoğlu A**, Piza-Katzer H. A review of “Chirurgia” of Giovanni de Vigo: An estimate of his position in the history of surgery. World J Surg 27(5):616-23 (2003).
2. Gürünlüoğlu R, **Gürünlüoğlu A**. Paul of Aegina: A landmark in surgical progress. World J Surg 27(1):18-25 (2003).
3. Gürünlüoğlu R, **Gürünlüoğlu A**. Paulus Aegineta, a seventh century encyclopedist and surgeon: his role in the history of plastic surgery. Plast Reconstr Surg 108(7):2072-9 (2001).
4. Gürünlüoğlu R, Huemer G, Shafighi M, **Gürünlüoğlu A**, Hildegunde P. Carl Nicoladoni and his contributions to scoliosis. Spine 28(20):2426-31 (2003) (Historical perspective).
5. Gürünlüoğlu R, Shafighi M, Huemer GM, **Gürünlüoğlu A**, Hildegunde P. Carl Nicoladoni (1847-1502): Professor of surgery. Ann Surg 239(2):281-92 (2004).

### MESLEKİ DENEYİMİ

1992-1994	KAMAR Kamuoyu ve Medya Araştırma A.Ş.	Araştırma Uzmanı
1994-1994	Hürriyet Gazetecilik A.Ş.	Araştırma Uzmanı
1995-1997	Club Flipper Turizm Otelcilik A.Ş.	Müşteri İlişkileri Koordinatörü
1997-1998	Tack Training International	Eğitim Uzmanı
1998-2000	AXA Oyak Hayat Sigorta A.Ş.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dept. Yöneticisi
2002-2003	Heilpädagogische Familien Beratungstelle	Psikolog / Aile Terapisti
2004-2006	Arbe Elan Eğitim ve Danışmanlık A.Ş.	Eğitim Uzmanı

### ***KATILDIĞI MESLEKİ EĞİTİMLER***

Profesyonel Satış Teknikleri  
Bayiler Aracılığıyla Satış  
Başarılı Yönetim Teknikleri  
İletişim Teknikleri  
Müşteri Hizmetleri  
Başarılı Sunuş Teknikleri  
Eğitimcinin Eğitimi  
Müzakere Teknikleri  
İşletmelerde Takım Kültürü ve Takım Oluşturma  
Önce İnsan  
Duygusal Zeka  
Hızlı Okuma Teknikleri

### ***EĞİTİM VERDİĞİ ALANLAR***

Profesyonel Satış Teknikleri  
Profesyonel Sigorta Satışı  
Yönetim Teknikleri  
İletişim Teknikleri  
Müşteri Hizmetleri  
Sunuş Teknikleri  
Eğitimci Eğitimi  
İşletmelerde Takım Kültürü ve Takım Oluşturma