

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM PROGRAMLARI ve ÖĞRETİM BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI TARAFINDAN
YÜRÜTÜLEN EĞİTİM PROGRAMLARININ ÇALIŞAN
GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ**

**Hazırlayan
Şaziye BAĞCI**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Habib HAMURCU**

Yüksek Lisans Tezi

**Aralık 2019
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM PROGRAMLARI ve ÖĞRETİM BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI TARAFINDAN
YÜRÜTÜLEN EĞİTİM PROGRAMLARININ ÇALIŞAN
GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan
Şaziye BAĞCI**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Habib HAMURCU**

**Aralık 2019
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Şaziye BAĞCI

İmza : 

“İşletmelerde İnsan Kaynakları Tarafından Yürütülen Eğitim Programlarının Çalışan Görüşlerine Göre İncelenmesi” adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Şaziye BAĞCI

Danışman

Dr.Öğrt.Üyesi Habib HAMURCU

Eğitim Bilimleri ABD Başkanı

Prof. Dr. Remzi KILIÇ

Dr. Öğr. Üyesi Habib Hamurcu danışmanlığında Şaziye BAĞCI tarafından hazırlanan “İşletmelerde İnsan Kaynakları Tarafından Yürütülen Eğitim Programlarının Çalışan Görüşlerine Göre İncelenmesi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

..05...../12/ 2019

JÜRİ:

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Habib HAMURCU

Üye : Prof. Dr. Remzi KILIÇ

Üye : Doç. Dr. Recep ÖZKAN

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 27/01/2020 tarih ve ..05-02..... kararı ile onaylanmış olup, öğrencinin mezuniyet tarihi 27/01/2020 dir.

..28...../01/ 2020

Prof. Dr. Cevdet KIRPIK



ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca ihtiyaç duyduğum her anda yanımda olan, çalışmalarımda gerekli yardımları yapan ve yol gösteren çok kıymetli danışmanım, eşsiz öğretmenim sayın Dr. Öğr. Üyesi Habib Hamurcu'ya, bu süre içinde emeklerini ve desteklerini benden esirgemeyen aileme, eşime ve değerli arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Şaziye BAĞCI
Aralık 2019, KAYSERİ

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI TARAFINDAN YÜRÜTÜLEN EĞİTİM PROGRAMLARININ ÇALIŞAN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Şaziye BAĞCI

Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi, Aralık 2019
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Habib HAMURCU

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde insan kaynakları tarafından yürütülen eğitim programlarının görüşlere göre incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Çalışanların eğitime ilişkin algılarını belirlemek ve çalışanların demografik özelliklerine göre algılarının ne yönde olduğunu (olumlu/olumsuz) saptamaktır.

Araştırmada anket metodu kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, Kayseri ili organize sanayi bölgesinde çalışan mavi ve beyaz yakalı çalışanlardır. Veriler, eğitim algısı değerlendirme formu kullanılarak elde edilmiştir. Veri toplama araçlarının istatistiksel analizi için SPSS programından yapılmıştır. Söz konusu araştırma için evren olarak Kayseri ili organize sanayi bölgesinde özel sektörde yer alan şirketlerin mavi yaka ve beyaz yaka olarak çalışan kişiler alınmıştır. Anket uygulaması dört firmaya uygulanmış olup toplam 81 kişiye ulaşılmıştır.

İşletmeler, çalışanlarının bilgi ve becerilerini hizmet içi eğitimlerle geliştirebilir. Çalışanlarını güçlendiren dinamik işletmeler hem kendilerini hem de çalışanlarını ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda zenginleşmektedirler. Günümüz bilgi toplumunda, çok yönlü becerilere sahip, karmaşık iç ve dış ilişkileri anlama, entegrasyon ve işbirliğini paylaşma, iş tatminine ulaşma, işletmeyle bağlantı kurma, modern ve yenilikçi ve öğrenime açık olma becerisine sahip işletmeler her yönüyle kazanacaklardır.

Araştırmanın sonucunda, mavi ve beyaz yakalı çalışanların insan kaynakları tarafından yürütülen eğitim programlarının görüşlere göre incelenmiştir. Katılımcıların eğitim

aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının, verimliliklerinin ve motivasyonlarının arttığı izlenimine sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, çalışan bağlılığının sağlanmasında ve rekabet avantajının yaratılmasında eğitimin önemini vurgulamaktadır.

Eğitim ve geliştirme içeriği ihtiyaca yönelik olup, içerik iş ve görevlere uygun olarak hazırlanmalıdır. Eğitimin hedefleri kurumun hedeflerine dahil edilmeli ve sistemin hedeflerini bütünleştirilmelidir. Eğitilen, hizmet içi eğitimi almakla neler kazanacağını bilmeli ve aldığı eğitim motive unsuru olarak tüm çalışanlara işletme tarafından özendirilmelidir. Bu çalışmada, işletmelerde insan kaynakları tarafından yürütülen eğitim programları incelenmiştir. İlk üç bölüm olan literatür kısmında; insan kaynakları, eğitim programları, hizmet içi eğitim gibi konular açıklanmıştır. Son bölümde, SPSS programı kullanılarak insan kaynakları tarafından yürütülen eğitim programları ile ilgili görüşler analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, İnsan Kaynakları, Çalışan, Hizmet İçi Eğitim, Eğitim Programları.

INVESTIGATION OF TRAINING PROGRAMS CARRIED OUT BY HUMAN RESOURCES IN BUSINESS

Şaziye BAĞCI

Erciyes University, Institute of Educational Sciences

Master Thesis, December 2019

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Habib HAMURCU

ABSTRACT

The aim of this study is to examine and evaluate the training programs carried out by human resources in enterprises according to opinions. To determine the perceptions of employees regarding education and to determine the direction (positive / negative) of their perceptions according to their demographic characteristics.

Survey method was used in the research. The population of the research is blue and white collar workers working in the organized industrial zone of Kayseri. The data were obtained by using educational perception assessment form. SPSS program was used for statistical analysis of data collection tools. The average number of people working in the companies is ten thousand and the number of people working in the human resources department (blue and white collar) is 81. In 2019, interviews were conducted with these people based on the questionnaire, and suggestions were received from the senior managers regarding the course of the study.

The importance of training and development is crucial for the correct, effective and efficient management of human resources. Because human is the subject of human resource management. The most defining and distinguishing feature of human being is education. Today, education is becoming increasingly important among the most basic needs. When this need is not met, the development of the individual deteriorates and it becomes difficult to adapt to the developments in the environment.

Businesses can improve their employees' knowledge and skills through in-service training. The dynamic enterprises that empower their employees are enriching themselves and their employees in economic, social and cultural fields. In today's information society, businesses with multi-faceted skills, understanding complex internal and external relationships, sharing integration and cooperation, achieving job satisfaction, connecting with the business, and having the ability to be modern and innovative and open to learning will gain in every aspect.

As a result of the research, the training programs of blue and white collar employees conducted by human resources were examined according to the opinions. It was observed that the participants had the impression that their loyalty, productivity and motivation increased as they got training. These results emphasize the importance of training in ensuring employee engagement and creating competitive advantage.

Training and development content is tailored to the needs and should be prepared in accordance with the tasks and tasks. The objectives of the training should be incorporated into the objectives of the organization and should integrate the objectives of the system. The trainee should know what he / she will gain by receiving in-service training and the training should be encouraged by the company as a motivating element. In this study, training programs conducted by human resources in enterprises are examined. In the first three chapters; human resources, training programs, in-service training. In the last section, the opinions about the training programs carried out by human resources are analyzed using SPSS program.

Keywords: Education, Human Resources, Employee, In-Service Training, Training Programs.

İÇİNDEKİLER

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI TARAFINDAN YÜRÜTÜLEN EĞİTİM PROGRAMLARININ ÇALIŞAN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Önem.....	3
1.3. Varsayımlar	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.5. Tanımlar	5
BÖLÜM II.....	2
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
2.1. Eğitim, Yetiştirme, Geliştirme Kavramı.....	2
2.2. Eğitimin Programının Önemi ve Yararları	8
2.3. Eğitimin Programlarının Amaçları	8
2.4. Eğitimin Programının İşletme Organizasyonundaki Yeri ve Önemi	9
2.5. Eğitim Planlamasının Tanımı.....	10
2.6. Eğitim Programlarının Planlama Sürecinin Aşamaları.....	10
2.7. Eğitim Programında İhtiyaç Analizi.....	12
2.8. Eğitim Programının Konularının Belirlenmesi	17
2.9. Eğitim Programlarının Yöntemlerinin Belirlenmesi	17
2.10. Eğitim Programının Bütçesinin Hazırlanması.....	21

2.11. Eğitimin Programının Değerlendirilmesi.....	21
2.12. İşletmelerde Eğitim Programları	22
2.13. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	22
2.14. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve İşlevleri.....	25
2.15. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	26
2.16. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	28
2.17. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	29
2.18. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Eğitim ve Geliştirilme.....	31
2.19. İnsan Kaynaklarının Plânlanması Açısından Eğitim ve Geliştirilmenin Önemi	31
2.20. İnsan Kaynakları Eğitiminin Geliştirilmesinin Nedenleri ve Amaçları	32
2.21. İşletmelerde İnsan Kaynakları Tarafından Yürütülen Hizmet İçi Eğitim Süreci	33
2.22. İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Kavramı	33
2.22.1 Hizmet İçi Eğitimin Tanımı	34
2.22.2. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği ve Önemi	36
2.22.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaç ve İlkeleri.....	39
2.22.4 Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri.....	42
2.22.5. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar.....	45
2.22.6 Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	46
2.22.7. Hizmet İçi Eğitim Politika ve Hedeflerin Belirlenmesi	47
2.22.8. Hizmet İçi Programlarının Hazırlanması ve Planlanması	49
2.22.9. Hizmet İçi Eğitim Programının Hazırlanması	50
2.22.10. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması ve Kullanılan Yöntemler	51
2.22.10.1. Eğitim Alacak Personelin Seçimi	51
2.22.10.2. Uygun Yer Ve Ortam Sağlanması	52
2.22.10.3 Öğretim Yöntemleri.....	52
2.22.11. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi.....	55
BÖLÜM III	7
YÖNTEM	7
3.1. Araştırmanın Yöntemi	7
3.1.1. Evren ve Örneklem	7
3.1.2. Anket Sorularının Hazırlanması	7
3.1.3. Veri Toplama Yöntemi.....	59
3.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler .	59

BÖLÜM IV	59
BULGULAR	59
4.1. Eğitim Faaliyetlerinin Olumlu Etkilerine İlişkin Bulgular	59
4.2. Eğitim Faaliyetlerinin Olumsuz Etkilerine İlişkin Bulgular	72
4.3. Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Bakış Açısı ve Tutuma İlişkin Bulgular.....	74
4.4. Eğitim Faaliyetlerinin Amaçlarına İlişkin Bulgular	77
BÖLÜM V	67
TARTIŞMA.....	67
SONUÇ.....	91
ÖNERİLER.....	94
5.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler	94
5.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	94
KAYNAKÇA.....	95
EKLER.....	100
EK 1. ANKET FORMU.....	100
ÖZGEÇMİŞ	102

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Eğitim ve Geliştirme Arasındaki Farklar	7
Tablo 2. Eğitim İhtiyacı Formülü	13
Tablo 3. Eğitim İhtiyaçları	13
Tablo 4. Organizasyonlarda eğitim yapılmasını gerektiren durumlar	32
Tablo 5. Anket Katılımcılarının Demografik Özellikleri.....	60
Tablo 6. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı..	61
Tablo 7. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların Yaş Değişkenlere Göre Dağılımı	62
Tablo 8. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların Öğrenim Durumu Değişkenlere Göre Dağılımı.....	62
Tablo 9. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların Unvan Değişkenlere Göre Dağılımı	63
Tablo 10. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenlere Göre Dağılımı	63
Tablo 11. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların İşyerinde Bugüne Kadar Katılan Toplam Eğitim Sayısı Değişkenlere Göre Dağılımı	64
Tablo 12. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların İş Hayatında Katılan Toplam Eğitim Gün Sayısı Değişkenlere Göre Dağılımı	64
Tablo 13. “Eğitim/Geliştirme Faaliyetlerinin En Önemli Üç Amacı” Sorusuna Verilen Yanıtlar.....	77
Tablo 14. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların “Eğitim/Geliştirme Faaliyetlerinin En Önemli Üç Amacı” Sorusuna Verilen Yanıtlara Göre Dağılımı	78
Tablo 15. Eğitim Faaliyetlerinin Olumlu Etkilerinin Ölçülmesi Amacıyla Verilen İfadelere İlişkin Yanıtlar	67
Tablo 16. Mavi ve Beyaz Yakalıların Eğitim Faaliyetlerinin Olumlu Etkilerinin Ölçülmesi Amacıyla Verilen İfadelere İlişkin Yanıtlar	69
Tablo 17. Eğitim Faaliyetlerinin Olumsuz Etkilerinin Ölçülmesi Amacıyla Verilen İfadelere İlişkin Yanıtlar	74
Tablo 18. Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Bakış Açısı ve Tutuma İlişkin Sorulan Sorulara Verilen Yanıtlar	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Eğitim Süreci	11
Şekil 2. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi İle İlgili Bir Model	14
Şekil 3. Eğitim İhtiyacı Analizi	15
Şekil 4. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri	31
Şekil 5. “Eğitim/Geliştirme Faaliyetlerinin En Önemli Üç Amacı” Sorusuna Verilen Yanıtlar; Sütun Grafik.....	79

BÖLÜM I

GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyıl bilgi ve teknoloji çağı olduğundan, yeniliklere açık, değişiklikleri anında yakalayan insan toplulukları sürekli artmaktadır. Diğer tüm insanlar, yalnızca eğitim yoluyla elde edilebilecek olan bu değişim ve gelişmeye katılmak zorundadır. Başka bir deyişle, sadece kişisel olarak değil, her meslek, her kurum, her işveren, her çalışan kendi varlığında bu değişiklikleri takip etmelidir. Çalışanlarını eğitmek için işletmeler, çeşitli hizmet içi eğitim programları düzenleyerek varlıklarını sürdürmektedirler.

1.1. Problem Durumu

Eğitim ve gelişimin önemi, insan kaynaklarının doğru, etkin ve verimli yönetimi için çok önemlidir. Çünkü insan, insan kaynakları yönetiminin konusudur. İnsanın en belirleyici ve ayırt edici özelliği eğitimidir. Günümüzde eğitim, en temel ihtiyaçlar arasında giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu ihtiyaç karşılanmadığında, bireyin düzeni bozulmakta ve çevredeki gelişmelere uyum sağlamak zorlaşmaktadır.

Günümüzde kurumlar; amacı ister kar elde etmek, ister toplumsal fayda sağlamak, isterse de işletmenin yaşamını sürekli kılmak olsun, üretim faktörlerinden işgücünü (emek) rekabetçi ortamda fark yaratan bir unsur olarak görmektedirler. Dolayısıyla insan kaynakları bütün kurumların odak noktası haline gelmiştir.

Çalışanıdan etkin bir biçimde yararlanmak isteyen kurumlar, çalışanına verdiği hizmet içi eğitimler ile bu faydayı en üst noktalar çıkarabilir. Gider harcamaları içerisinde büyük bir paya sahip olan eğitim giderlerinin, kuruma bir gelir kalemi olarak geri dönmesi ise ancak eğitim sonucu elde edilen verimlilik artışı ile sağlanır. Etkin bir eğitimin gerçekleşmesi ile birlikte çalışanların bilgi düzeyinde artış elde edilecektir. Bu da hem bireysel, hem örgütsel hem de toplumsal fayda olarak geri dönecektir.

Toplumlar sürekli bir değişim süreci içindedirler. Bunun en büyük sebebi de teknolojik gelişme ve değişmelerin sürekli olarak yenilik göstermesidir. Gelişmiş toplumlarda, bu değişimler kendi içlerinde oluştuğundan dolayı hemen uygulamaya başlamaktadırlar. Fakat bazı az gelişmiş toplumlar ise bu gelişmeleri ve değişmeleri ancak teknolojiyi takip ederek yakalayabilmektedirler. Bu teknolojileri takip etmek de eğitimlerle mevcut olmaktadır. Öncelikli olarak kişiler çok iyi bir okul eğitimi almalı, okullar da bu teknolojik gelişmeleri takip etmeli ve bu şekilde öğrencileri yetiştirmelidir. Gelişme ve değişmeler daha ilkokulda başlayarak takip edilmeli ve öğrencinin tüm yaşamı boyunca devam ettirilmelidir. Bu doğrultuda ailelere ve öğretmenlere çok büyük görevler düşmektedir.

Kuruma, belli bir kişisel eğitimi tamamlayarak gelen kişiyi, kurumun amaçları ve politikaları doğrultusunda yetiştirmek ve geliştirmek hem maliyetli hem de zaman alan bir süreçtir. Bu nedenle profesyonel kişiler tarafından eğitim yapılmalı boşa maliyet ve zaman harcanmamalıdır. Bu organizasyonu yapan bölüme, kurumlarda insan kaynakları bölümü adı verilmektedir. Yapılan bu eğitimler, bu eğitimi alan kişiler ve kurumlar için yararlı olmuş ise amacına ulaşmış denilebilir.

Kurumun iklimi ve kültüründe üretkenliği sürdürmenin önemi, çalışanlarının eğitim sürecine katılarak, işletmelerinde ve organizasyonlarda bilgilerini yönetecek üst düzey yöneticilerle bilgi ve becerilerini geliştirdikleri için göz ardı edilmemelidir. Bilim ve teknolojideki gelişmeler, her meslekte yeni bilgi ve teknolojiler öğrenmeyi ve bu konularda çalışanları eğitmeyi zorunlu kılmaktadır.

Eğitimin, özellikle bilimsel eğitimin bu kadar değer kazandığı yaşadığımız dünyada, kurumlar personellerini özel veya kamu sektörü olsun, eğitmek zorunda kalmıştır. Bunu başarmanın yolu, sistematik olarak personeline eğitim yoluyla yeni güncel bilgileri aktarmaktan geçer. Eğitim tek bir araç olmasa da, bireyin ve toplumun sosyal ve ekonomik kalkınma ve değişimlere uyum sağlaması için iyi bir süreçtir. Çağımızda meydana gelen teknolojik değişikliklerin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi arttıkça, eğitimi belirli dönemlere ve geleneksel olan programlara sınırlamak zorlaşmaktadır.

Şirketin başarısı ve rekabet gücü, çalışanlarının, yani insan kaynağının, iş yapma ve organizasyonu etkin bir şekilde temsil etme becerisiyle doğrudan ilgilidir. Artan başarı;

çalışanlarda öğrenme isteğini tetiklemek ve tutum-davranış-beceri geliştirme açısından planlı eğitim etkinlikleriyle onları desteklemek mümkün olacaktır.

Bu araştırmanın genel amacı, Kayseri ili organize sanayi bölgesinde özel sektörde yer alan şirketlerin mavi yaka ve beyaz yaka olarak çalışan kişilerin işletmelerde insan kaynakları tarafından yürütülen eğitim programlarının görüşlerine göre incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Mavi ve beyaz yakalı çalışanların aldıkları eğitimlerin olumlu etkileri var mıdır?
2. Mavi ve beyaz yakalı çalışanların aldıkları eğitimlerin tutumlarına etkileri var mıdır?
3. Mavi yaka ve beyaz yaka olarak çalışan kişilerin işletmelerde insan kaynakları tarafından yürütülen eğitim programlarına dair görüşleri;
 - a) Cinsiyet
 - b) Yaş
 - c) Öğrenim durumu
 - d) Unvan
 - e) İşyerindeki çalışma süresi
 - f) Toplam çalışma süresi

Değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmada bu sorulara cevap aranmaktadır.

1.2. Önem

Günümüz iş piyasasında insan kaynaklarında eğitime verilen önem giderek artmaktadır. Bu doğrultuda kuruluşların/firmaların eğitim bütçelerine büyük pay ayırmalarına paralel olarak eğitim planlarının daha detaylı yapıldığını göstermek açısından önem teşkil etmektedir. Artık çalışanların iş değiştirirken veya iş ararken çalışacakları firmaların eğitim olanaklarını ve kendilerine sunacakları eğitim imkanlarını sorguladığı düşünülmekte, araştırma sonuçları ile de bu durum kanıtlanmaya çalışılmaktadır.

İşletmelerde eğitim konusunda mevcut durumun açıklanması, işletmelerde eğitimle ilgili iyileştirmelerin yapılması konusunda nasıl önem taşıyorsa, eğitim uygulamalarının çalışanlarca algılanış biçimlerinin belirlenmesi de onların eğitimle ilgili beklentilerinin karşılanabilmesi için önemli bir veri kaynağı olabilir. Bu araştırmanın sonucunda işletmelerde insan kaynakları tarafından yürütülen eğitim programlarını ve yapılacak ilgili araştırmalara kaynak yaratması bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Günümüzde bilgi en değerli unsur haline gelmiş olup eğitime verilen önem giderek artmaktadır. Araştırmamızda, çalışanların insan kaynakları tarafından verilen eğitim faaliyetlerine ilişkin algılarının demografik faktörlere göre değişip değişmediği, eğitime ilişkin algılarının ağırlıklı olarak olumlu yönde mi olumsuz yönde mi olduğu incelenmiştir.

1.3. Varsayımlar

Araştırma anketlerinin, gönüllü mavi ve beyaz yakalı çalışanlar tarafından doldurulduğu için içtenlikle cevaplamış oldukları düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Günümüzde eğitim faaliyetleri firmaların insan kaynakları departmanlarının sorumluluk alanı içerisinde yer almaktadır. Genel olarak firmaların insan kaynakları departmanlarında uygulanan politikalar nedeniyle gizlilik önem taşımaktadır. Anket çalışması şirketlerde görev alan mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlarına uygulanmıştır.

Araştırma kapsamındaki sınırlılıklardan bir diğeri ise bireylerin genel olarak anket uygulamalarına zaman ayırma konusunda isteksiz davranmalarıdır. Firmaların insan kaynakları departmanında ağırlıklı olarak kadınlar görev almaktadır. Mavi yaka çalışanların büyük bir kısmı erkeklerden oluşmaktadır. Mavi yaka çalışanları beyaz yaka çalışanlarından fazla olması nedeni ile bu çalışmadaki anket katılımcılarının büyük kısmını erkekler oluşturmuş, bu da cinsiyet açısından sınırlılığa neden olmuştur.

Araştırma, 2018-2019 yılında, Kayseri ili organize sanayi bölgesinde özel sektörde çalışan beyaz ve mavi yakalıların görüşleri ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Eğitim: Hedeflere ulaşma ihtimalini çoğaltmak için personelin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratma sürecidir. İnsanın yaratıcı gücünü ortaya çıkaran ve emek verimliliğini artıran en etkili araçtır. Bu aracı kullanan toplumlar, eğitimin gelişim temelinde önemini vurgulamış ve gelişiminde itici güç olarak kullanmıştır (Akar, 2010: 3).

İnsan Kaynakları: Personel sağlamak, kuruluştaki işler için nitelikli adayların başvurularının yer alacağı bir havuz oluşturma sürecini ifade eder (Önder, 2000: 18).

Hizmet İçi Eğitim: Düzenli bir maaşla çalışan kişiler için bilgi edinmek ve / veya endüstriye dayalı sınıflandırma yapmadan tutum, beceri ve davranış öğrenmek için düzenlenen tek veya çoklu etkinliklerdir (Esin, 2013: 7).

Eğitim Programı: Eğitim, çalışanların mevcut rollerinde performansı artırmak için belirli bilgi veya becerileri öğrenmelerine yardımcı olan bir programdır. Gelişme daha genişir ve acil bir iş rolünden ziyade, çalışanların büyümesine ve gelecekteki performansına odaklanır (Akar, 2010: 3).

Mavi Yaka: Mavi yakalı işçi, tipik olarak tarım, üretim, inşaat, madencilik veya bakım gibi zor el emeği ile uğraşan çalışanları ifade etmektedir.

Beyaz Yaka: Beyaz yakalı işçiler, masa başında çalışan ve kilişeleşmiş olarak fiziksel emekten kaçınan takım-kravat işçileridir. Mavi yakalı işçilerden daha fazla para kazanma eğilimindedirler.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, eğitim, yetiştirme, geliştirme kavramı, eğitimin programının önemi, yararları ve amaçları, eğitimin programının işletme organizasyonundaki yeri ve önemi, eğitim programlarının planlama sürecinin aşamaları, eğitim programında ihtiyaç analizi, eğitim programının konularının ve yöntemlerinin belirlenmesi, eğitim programının bütçesinin hazırlanması, eğitimin programının değerlendirilmesi, insan kaynakları yönetimi, işletmelerde eğitim programları ve işletmelerde hizmet içi eğitim kavramı konuları hakkında bilgiler verilmiştir.

2.1. Eğitim, Yetiştirme, Geliştirme Kavramı

Günümüzde işletmelerin başarısı, insan kaynakları, yönetime ve eğitime verdikleri önemle eşdeğer niteliktedir. Küreselleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik gelişimi eğitim sürecini de olumlu yönde etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 110). Eğitim insandaki iyi nitelikleri beslemek ve her bireyde en iyisini ortaya çıkarmaya çalışmanın bir yoludur. Eğitim, insanın doğuştan gelen içsel kapasitelerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bir bireyi eğiterek, ona bazı arzulanan bilgileri, anlayışı, becerileri, ilgi alanlarını, tutumlarını ve eleştirel düşüncelerini aktarmaya çalışırız. Yani, tarih, coğrafya, aritmetik, diller ve bilimler hakkında bilgi edinmektedir. Dünyadaki gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerin tümü, bu itici gücün önemini anlamış ve hem kamu hem de özel sektörde eğitimi etkin bir şekilde kullanarak ulusal kalkınmaya katkıda bulunmuştur.

“Eğitim, insanları sorumluluklarını yerine getirmek için gereken özel tutum, beceri ve bilgi ile donatma sürecidir. Eğitim, kişinin mevcut performans seviyesi ile istenen performans seviyesi arasındaki boşluğu kapatmaya çalışılması sürecidir. Eğitim, kişisel ve örgütsel hedefleri bütünlüştürme sürecidir. Eğitim, insanların öğrenmesine ve gelişmesine yardımcı olmaktır.” (Taşkın, 2001: 19).

Eğitim, bireyin bilgisinde, yeteneğinde ve becerisinde, kurum içinde veya dışında, resmi programlar aracılığıyla, kendi kendine veya deneyim kazanarak değişiklik yapma etkinliğidir.

Çalışanların performansını iyileştirmek için gereken bilgi ve beceriler eğitim yoluyla edinildiğinden, eğitim büyük önem taşımaktadır (Akar, 2010: 4). Değişen evreye uyum sağlamaya, bugünün hızını yakalamaya ve aynı zamanda ayakta durmaya çalışan işletmeler, krlı ve üretken olmaları ve hedeflere ulaşma zorunluluğu nedeniyle eğitimlere btcede büyük paylar ayırmaya başlamışlardır.

Yetiştirme Kavramı

Eğitim genel bilgi, kültür ve düşünme yeteneğini arttırıcı faaliyetleri içerdiğinden daha çok genel bilginin arttırılmasını hedef alır. Dolayısıyla bir eğitim kurumuna devam ederek sağlanır ve uzun bir süreyi gerektirir. Yetiştirme ise belirli bir iş için gerekli bilgi ve becerinin arttırılmasını hedef tutar ve uygulamaya dönük bir eğitim olarak ta tanımlanabilir (Coşkun, 1994: 11).

Geliştirme Kavramı

Gelişim kavramı, yetiştirme ve kısa vadeli olma gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek yerine, iini daha iyi görebilmesi ve yapabilmesi için yöneticinin organizasyonda bir değişim unsuru olarak yetiştirilmesi ve eğitilmesi anlamına gelmektedir (Koçel, 2003: 39). Bu nedenle gelişim, çalışanların doğru çalışmasıyla değiştirilmektedir. Bu anlamda gelişim, eğitimden daha geniş bir kavramdır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasındaki farkları ise aşağıdaki tablodaki gibi özetlemek mümkündür.

Tablo 1. Eğitim ve Geliştirme Arasındaki Farklar

	EĞİTİM	GELİŞİM
ODAK NOKTASI	Bugün	Gelecek
İŞ TECRÜBESİNİN KULLANIMI	Düşük	Yüksek
AMAÇ	Őimdiki İş İçin Hazırlama	Olabilecek Değişiklikler İçin Hazırlama
KATILIM	Gerekli	Gönüllü

Kaynak: Şencan ve Erdoğmuş, 2001: 4

2.2. Eğitimin Programının Önemi ve Yararları

Bugünün insan kaynağının ön plana çıkması ve işletmelerin en değerli varlığı olarak insanın artan stratejik değeri, bu değerli sermayenin en etkin kullanımını anlayışını beraberinde getirmiştir (Uğur, 2003: 119).

İşe alımda en doğru tercih yapılmışsa bile, çalışanların değişikliklere ayak uydurabilmesi ve daha üst düzey pozisyonlara ilerlemeleri için eğitim almaları zorunludur (Yalçın, 1994: 86). İşletmelerdeki personel, sektördeki gelişmelere ve teknolojiye göre değişimlere ayak uyduracak şekilde eğitilmeli, düzenli ve sürekli olarak uygulanacak eğitim programlarıyla edindikleri bilgileri koruyabilmelidir.

Gelişme halindeki ülkelerin karşılaştıkları en büyük sorun sermaye kıtlığında, iyi yetişmiş yönetici ve personel yetersizliğidir. Bu ancak hizmet içi/dışı eğitimle mümkün olmaktadır. (Tortop, 1993: 179). Hizmet içi eğitim, personelin dikey hareketliliğine, yeni benzer derecedeki görevlere atanmasına ve yatay hareket yerine daha üst görevlere yükselmesine olanak sağlamaktadır.

2.3. Eğitimin Programlarının Amaçları

Eğitim, kişinin etrafındaki değişimlerle uyum içinde olmasını ve çevrede gerekli değişiklikleri yapmasını sağlayan araçtır. Bu tanımdaki performans, bir kişinin işini en etkili ve etkili biçimde yapabilme yeteneğidir. Eğitimin nihai amacı, kurumun karlılığının, iç ve dış müşteri memnuniyetinin, üretim kalitesi ile doğru orantılı olması durumunda, kurumun performansını bir bütün olarak arttırmaktır. Diğer bir deyişle, çalışanlara verilen eğitimlerin, organizasyonun karlılığı, iç ve dış müşteri memnuniyeti, ürün / hizmet kalitesi üzerinde olumlu bir etkisi olması beklenmektedir (Demirel, 2002: 25). Goldstein, eğitimin amacını dört ayrı seçenekte toplamıştır. Bu seçenekler aranılan bilgiye ve bu bilgiyi kimin kullanacağına göre değişmektedir (Akar, 2010: 9):

- Eğitimin Geçerliliği: Eğitilenin eğitimden ne öğrendiği.
- Transferin Geçerliliği: Eğitimden öğrenilenlerin iş yerindeki performansı arttırması.
- Organizasyonlar Arası Geçerlilik: Bir organizasyonda sağlanan eğitimin

etkinliğinin tüm organizasyonlarda sağlanmasıdır.

Eğitimin amacı; minimum maliyetle, minimum zamanda, maksimum kar ve üretim sağlanması için çalışanların eksik veya geliştirilmesi gereken konularda bilgilerle donatılmasıdır (Özçelik, 1996: 118).

Ekonomik eğitim ulus ekonomisinin gelecekteki sağlığı için hayati öneme sahiptir. Öğrencilerimize başarılı bir finansal gelecek için yapı taşlarını oluşturmaktadır. Ekonomik refahlarını artırmak için onlara bilgi ve araçları vererek tüketicileri güçlendirmek gerekmektedir. Ülkemiz ekonomisini güçlendirmek için yapabileceğimiz en iyi yatırımdır (Sabuncuoğlu, 1994: 114). Ekonomistler, temel ekonomik ve finansal bilgi geliştirmenin, yoğun olarak bilgilendirilmiş vatandaşlara ve kişisel ekonomik karar vermeye dayanan demokratik bir toplum için önemli bir amaç olduğunu kabul etmektedir. Hane halkı servet inşa etmeye muktedir olduğunda, aynı zamanda daha ekonomik olarak istikrarlı eğitim alanları ve topluluklar inşa edebilmektedirler.

2.4. Eğitimin Programının İşletme Organizasyonundaki Yeri ve Önemi

Eğitim, tüm çalışanların bilgi tabanını genişletmek için önemli bir fırsat sunmakta, ancak mevcut iklimdeki birçok işveren geliştirme fırsatlarını pahalı bulmaktadır. Eğitim oturumlarına katılan çalışanlar, projelerin tamamlanmasını geciktirebilecek çalışma süresini de kaçırmaktadır (Akar, 2010: 14). Bu olası dezavantajlara rağmen, eğitim ve gelişim hem bireye hem de kuruluşlara bir bütün olarak maliyet ve zamanı değerli bir yatırım yapan faydalar sağlamaktadır.

Faydaları şunlardır (Eren, 1996: 42) ;

Eğitim, çalışanlara rolleri dahilindeki sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve ardından güvenlerini arttırmalarını sağlayacaktır. Bu güven, genel performanslarını artıracak ve bu sadece şirkete fayda sağlayacaktır. Yetkin ve değişen endüstri standartlarının üstünde olan çalışanlar, şirketin sektörde lider ve güçlü bir rakip olarak yer almasına yardımcı olur.

Bir şirketin yaptığı eğitime yapılan yatırım, çalışanlara değerli olduklarını göstermektedir. Eğitim destekleyici bir işyeri yaratmaktadır. Çalışanlar, kendileri hakkında başka türlü elde edemedikleri veya öğrenemedikleri eğitimlere erişebilirler.

Çoğu çalışanın işyerindeki becerilerinde bazı zayıf yönleri olacaktır. Bir eğitim programı, her çalışanın geliştirmek için ihtiyaç duyduğu becerileri güçlendirmesini sağlamaktadır. Bir geliştirme programı, tüm çalışanları daha yüksek bir seviyeye getirir, böylece hepsi de benzer beceri ve bilgilere sahip olmaktadır. Bu, temel çalışma görevlerini yerine getirmek için şirkete büyük ölçüde güvenen zayıf bağlantıları azaltmaya yardımcı olmaktadır. Gerekli eğitimi sağlamak, gerektiğinde birbirlerini devralabilecek, ekipler üzerinde çalışabilecek veya diğerlerinden sürekli yardım ve denetim almadan bağımsız olarak çalışabilecek çalışanları olan bilgili bir kadro oluşturur.

Sağlam bir eğitim ve gelişim programı, çalışanların tutarlı bir deneyim ve geçmiş bilgilerine sahip olmalarını sağlar. Tutarlılık, özellikle şirketin temel politika ve prosedürleriyle ilgilidir. Tüm çalışanların şirket içindeki beklenti ve prosedürlerin farkında olmaları gerekir. Süreçlerde artan verimlilik, şirket için finansal kazanç sağlamaktadır.

2.5. Eğitim Planlamasının Tanımı

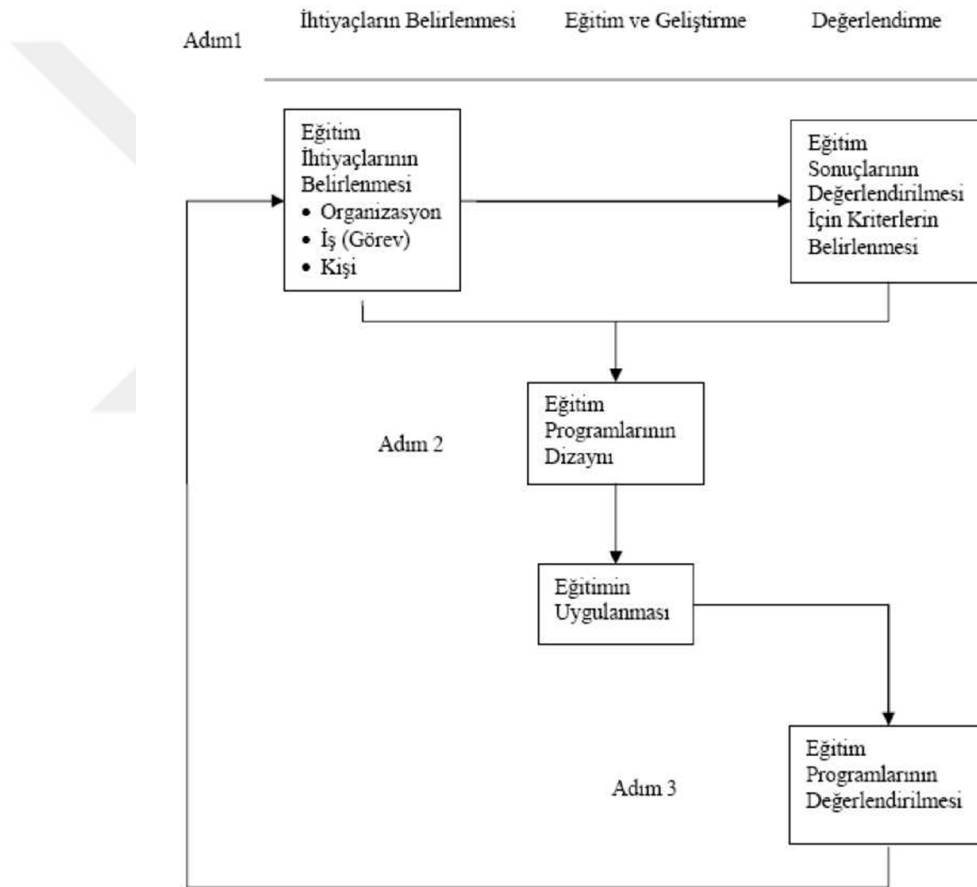
Planlama, herhangi bir konuyla ilgili soruları yanıtlamayı ifade eder; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, niçin, ne zaman ve hangi zamanda sorularını yanıtlamaktadır. İlkeleri ve hedefleri belirlenmiş olan bir eğitim programı, farklı eğitim planlarının düzenlenmesini gerektirir. Eğitime dahil olan her işletme, arayışlara geçmeden önce uzun vadeli eğitim planları veya kısa ve orta vadeli programlar hazırlamaktadır (Akar, 2010: 17).

2.6. Eğitim Programlarının Planlama Sürecinin Aşamaları

İşletmelerde eğitim gereksinimi, bilinen sonuçlar ile beklenen sonuçlar arasındaki farkın tespit edilmesiyle belirlenmektedir. Gereksinimler belirlendikten sonra, beklenen sonuçlar ve çalışanların kazanması gereken özellikler eğitim sonunda tanımlanır ve program hakkında kendilerine uygun kararlar alınmaktadır. Bir sonraki aşama hazırlanan programın uygulanmasıdır. Son aşamada, programdan sonra elde edilen sonuçlar eğitim öncesi durumlarla karşılaştırılmalı ve eğitimden beklenen kazançlara bakılmalı ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Tüm bu aşamalar eğitim sürecini oluşturur. Başarılı bir eğitim süreci için Şekil 1'de görüldüğü gibi üç aşamada

görülebilecek şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu aşamalar şunlardır: (Akar, 2010: 19)

- Eğitim ihtiyaçları belirlenmeli, özel eğitim hedefleri belirlenmeli ve değerlendirme kriterleri belirlenmeli,
- Kullanılacak eğitim yöntemleri belirlenmeli ve eğitim uygulanmalı,
- Eğitimin sonuçları değerlendirilmelidir.



Şekil 1. Eğitim Süreci

Kaynak: Aşkun, 2008: 15.

Şekilde görüldüğü gibi eğitim sürecinin ilk adımı, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, analiz yöntemleri ve ihtiyaç analizinin faydalarıdır. Sonraki adımlarda ise eğitim hedeflerinin ve konularının belirlenmesinin ardından, eğitim yöntemlerinin belirlenmesidir (Aşkun, 2008: 15).

2.7. Eğitim Programında İhtiyaç Analizi

Eğitim ihtiyaç analizi, bir işletmenin belirli bir süre içinde tamamlanması gereken tüm eğitimi belirlemek, ekibinin işlerini mümkün olduğu kadar etkin bir şekilde tamamlamaları, ilerlemelerini ve büyümelerini sağlamak için geçirdikleri bir süreçtir.

İşletmenin işlemden en iyi şekilde yararlanmasını sağlamak için eğitim ihtiyaçları analizinde yer alan 3 temel adım vardır:

Beceri Kümelerine Karar Vermek

İlk aşama, tüm ekip üyelerinin işlerini düzgün bir şekilde yapabilmeleri için gerekli olan beceri setlerine karar vermektir. Bu, işletmedeki her iş rolüne ayrı ayrı bakmak ve bunu da etkileyecek farklı bölümler veya kıdem düzeyleri gibi şeyleri dikkate almak anlamına gelmektedir (Özdemir, 2002: 2).

Personel Becerilerini Değerlendirmek

İkinci aşama, tüm ekip üyelerine bakmak ve mevcut yetenek seviyelerini bu sürecin ilk aşamasında belirlenilen becerilere göre değerlendirmektir. Bu, beklentileri kimin karşıladığını ve beklenen beceri seviyesini karşılamak için kimin daha fazla eğitim alması gerektiğini görmeyi sağlayacaktır (Subaşlar, 2009: 25).

Becerilerin Açığını Vurgula

Artık ekibinizin nerede olmasını istediğinizi ve şu anda buldukları seviyeyi bildiğinize göre, ikisi arasında ortaya çıkan boşluğu (varsa) kolayca görebilmektedir. Artık boşluğun ne olduğu bilinmekte, bu boşluğu kapatmak ve ekibinizin olmasını beklediği seviyede olmasını sağlamak için eğitim kullanmanız gerekmektedir (Özdemir, 2002: 2).

Eğitim programlarının ihtiyacının doğru belirlenmesi çok önemlidir. Doğru belirlenmediği takdirde işletme için gereksiz bir maliyet oluşturmaktadır. Aynı zamanda Şekil 1’de yer alan basamakların başarısı, eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlenmesine bağlıdır.

İşletmelerde eğitim ihtiyaçları Tablo 2’ deki gibi fomüle edilebilir.

Tablo 2. Eğitim İhtiyacı Formülü

EĞİTİM İHTİYACI =	Şimdi Olması Gereken Performans	-	Mevcut Performans
	+		
	Gelecekte Olması Gereken Performans		
	+		
	Gelecekteki Yeni Yatırımlarla ilgili İhtiyaçlar		

Kaynak: Şencan ve Erdoğan, 2001: 26.

Eğitim programı geliştirilirken belirlenen ihtiyaçlar, genel sınıflamalar ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmalıdır. Bu çerçevede, işletme için önemli olduğu düşünülen kalemlere öncelik verilmelidir. Bu kalemlere ait sıralanama Tablo 3.'te yer almaktadır.

Tablo 3. Eğitim İhtiyaçları

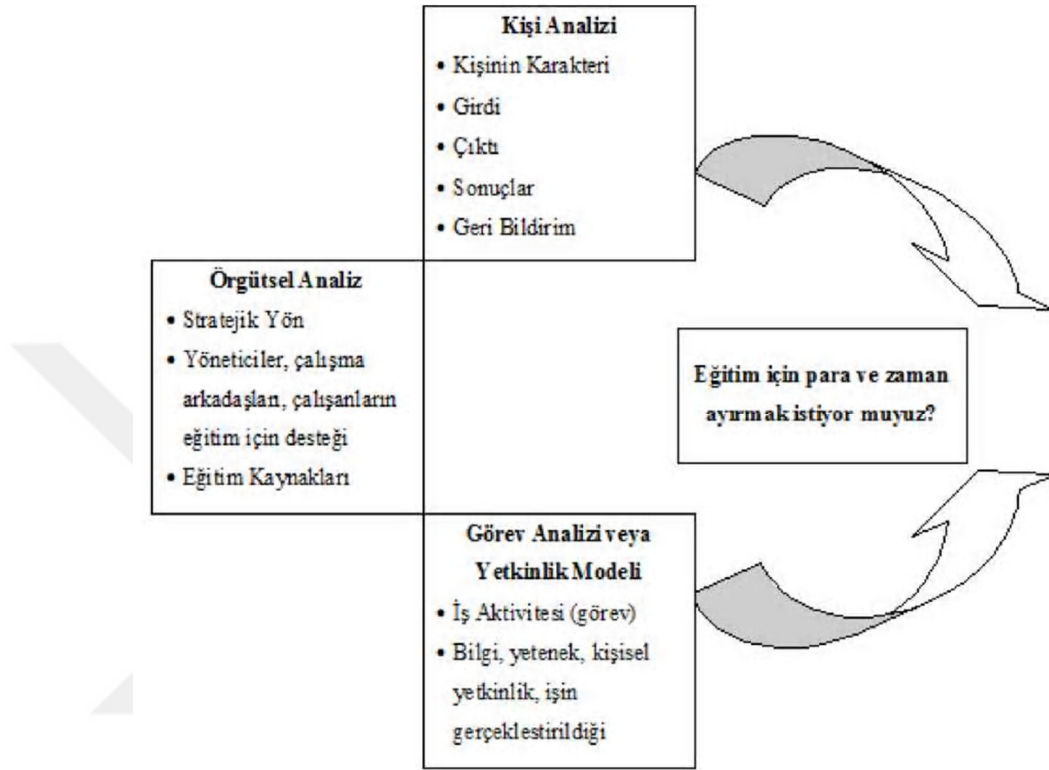
KİŞİLERİN İHTİYACI	GRUBUN İHTİYACI
Hemen karşılanması gereken ihtiyaç	Gelecekte karşılanması gereken ihtiyaç
Resmi eğitim faaliyetlerini gerektiren ihtiyaç	İnformel eğitim gerektiren ihtiyaç
İş başında eğitim gerektiren ihtiyaç	İş dışında eğitim gerektiren ihtiyaç
İşletmenin kendi içinde karşılayabileceği ihtiyaç	Dış kaynaklar yoluyla karşılanabilecek ihtiyaç
Kişinin diğerleriyle görüşerek giderebileceği ihtiyaç	Kişinin yalnız başına giderebileceği ihtiyaç

Kaynak: Şencan ve Erdoğan, 2001: 133-134.

Eğitim ihtiyaçları saptanırken bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu hususlar şu şekilde sıralanabilir (Baraz, 2013: 82-85);

- **İşletme Amaçlarının Belirlenmesi:** Temel hedefler, işletmelerin faaliyetlerini yönlendiren plan ve programların temelidir. İşletmeler bu hedeflere ulaşmak için hareket edeceğinden, bu hedefler eğitim ihtiyacının belirlenmesinde temel alınmalıdır.
- **Örgütteki Hiyerarşik Düzenin Tanınması:** İşletmedeki kumanda zinciri, iş

eğitim birimlerinin en önemli işlevlerinden biri eğitim ve geliştirme ihtiyacının gerçekçi bir şekilde tespit edilmesidir (Özdemir, 2002: 2). Aşağıdaki şekilde bu süreçler gösterilmektedir.



Şekil 3. Eğitim İhtiyacı Analizi

Kaynak: Eroğlu, 2006: 111-132.

Son zamanlarda, sosyal faktörlerin eğitilebilirlik üzerindeki etkisinin incelenmesinin istikrarlı bir şekilde ilerlemesine rağmen, okul sosyolojisinin görece ihmalinin dış sosyal faktörlerin ve yapının nasıl değerlendirildiğini zorlaştırdığı belirtilmiştir. Bu ihmal, belki de kısmen, eğitim sosyolojisindeki diğer alanlarla karşılaştırıldığında, yerleşik bir teorik oryantasyon ve ayırt edici metodolojinin bulunmamasından kaynaklanmaktadır (Eroğlu, 2006: 111-113). Bu nedenle, sosyolojik örgütsel analiz tekniklerini okula uygulamada hangi potansiyellerin bulunduğunu tartışmak ve daha önce yapılmış olan bazı yaklaşımları not etmek önerilmektedir.

Kurumların sosyolojik incelemesi, işletmelerde verimlilik ile ilgili erken kaygılardan, her türlü örgütün iç faaliyetleriyle ilgili kaygılara dönüşmüştür. Bu aşama sadece

işletme veya sanayi firması ile ilgilidir. İkinci aşama, çalışma grubundaki “gayri resmi” baskıların kısıtlanmasına hizmet ettiği gibi, örgütün insani yönlerine ve örgütün “gayri resmi” grup yapılarının “resmi” amaçların değiştirilmesine odaklandığı Hawthorne çalışmaları ile karakterize edilmiştir. Bu aşamada bürokrasilere ve endüstriyel olmayan organizasyonlara ilgi artmaya başlamıştır. Henüz yeni girilmiş olan üçüncü aşama, kavramsal aşama olarak adlandırılır ve “örgütsel tasarım, işlev ve uyarlanabilirlik ile ilgili olarak kapsamlı verileri ilişkilendirmek için ilgili bir veriyi “birleştiren“ kapsamlı bir teori arayışıyla tanımlanır (Banaz, 2013). Sadece son yıllarda, bu üçüncü aşamada eşik olarak, dikkatler hastaneler, askeri birlikler, kiliseler, gönüllü dernekler, okullar ve kolejler gibi kuruluşların özelliklerine odaklanmıştır. Sonuç olarak, işletme ile ilgili oldukça kapsamlı bir literatür vardır, ancak işletme dışı kuruluşlarla, özellikle de okullarla ilgili daha az sayıda çalışma vardır.

İşletmenin iç ve dış ortamının analizi sonucunda toplanan bilgiler, işin günümüzdeki ve gelecekteki durumunu belirlemek için kullanışlıdır. Bu bilgi, iş dünyasında performansın düşük olduğu alanları tespit etmenin yanı sıra, işletmenin gelecekte ne gibi kurumsal ve çevresel faktörlerle karşılaşacağını belirlemeye yardımcı olmaktadır. (Şencan ve Erdoğan, 2001: 56).

İş Düzeyinde Analiz ve Yöntemleri

İş düzeyinde analizler, şirketlerin pazarda rekabet avantajı yaratmalarına yardımcı olur. Kurumsal, departman ve işletme düzeyinde analizler, işletme sahipleri tarafından rekabet avantajı yaratmak için yaygın olarak kullanılır. Şirket analizleri, şirket yeni ekonomik pazarlara girdiğinde yön sağlamaktadır (Şimşek, 2013: 26-51). Bölüm analizleri, bireysel iş bölümleri için belirli hedefleri ana hatlarıyla belirtmektedir. İş düzeyi analizleri, bir şirketin pazar payını ve karlılığını artırabilecek belirli bir işleve odaklanır. Bu stratejiler ayrıca bir şirketin üretim verimliliğini artırmak için çeşitli ekonomik kaynakları da içermektedir.

Mevcut iş tanımları eğitim ihtiyaçları analiz çalışmalarında da kullanılabilir. İş tanımı iş analizini özetler ve iş hakkında kısa ve öz bilgiler sağlar. İşletmelerde yapılan iş analizi sonucunda iş tanımları hazırlanır ve iş tanımlarının hazırlanmasıyla araştırmacı, her görev için iş tanımını aşağıdaki faktörler açısından değerlendirir ve bu pozisyonda

çalışan kişinin yetenek ve beceri profilini elde etmeye çalışır.

2.8. Eğitim Programının Konularının Belirlenmesi

Eğitim konularının belirlenmesi amacı, doğrudan terfi durumunda olan çalışanların eğitimine veya teknik çalışanların bilgi kapasitesinin arttırılmasına yönelik olabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 137). Doğal olarak, eğitim konusu, eğitimin eğitim mi yoksa geliştirme eğitimi mi olacağı, işte mi yoksa dışarıda mı yapılacağına bakarak belirlenir. Ayrıca, eğitilecek çalışanların ihtiyaçlarına göre, eğitim programının konularının özel olarak belirlenmesi gerekmektedir. Buna göre çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu konulara öncelik verilmeli, ayrıca konuların sınırlarını belirlemeye de özen gösterilmelidir. Amaca hizmet etmeyen işe yaramaz konulara sahip çalışanlara gereksiz bilgi verilerek, asıl konuya olan ilgi dağıtılmamalıdır.

2.9. Eğitim Programlarının Yöntemlerinin Belirlenmesi

Çalışanları işlerini daha iyi yapmak için hazırlamanıza ve gelişmenize yardımcı olacak en etkili eğitim tekniklerine sahip çok sayıda yöntem ve malzeme vardır. Aslında, orada pek çok seçenek olduğu zaman, hangi yöntemlerin kullanılacağını ve ne zaman kullanılacağını belirlemek zor olabilmektedir. Her eğitim oturumu için birkaç yöntem kullanmak, çalışanların bilgileri öğrenmelerine ve elde etmelerine yardımcı olmanın en etkili yolu olabilir. Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmada en önemli faktörlerden biri, çalışan, iş ve eğitim konusu için en uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesi ve uygulanmasıdır. Çalışanların bilgi ve becerileri etkin bir şekilde edinmelerini sağlamak için geliştirilen birçok eğitim yöntemi vardır. Çeşitli kaynaklarda, eğitim yöntemleriyle ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmıştır (Şahin ve Güçlü, 2010: 217-270).

İş Başında Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitim yönteminin esası, çalışanları işletmeden ve işinden uzaklaştırmadan verilen eğitime dayanır. İşgören bir yandan işini yaparken diğer yandan eğitime tabi tutulur. İşbaşı eğitim yöntemlerinin uygulanmasında zaman ve maliyet açısından artı bir durum söz konusu olduğundan, çalışma hayatında karşılaşılan sorunların çözümü de kolay olacaktır (Akar, 2010: 35). Eğitimin amacına ulaşması için, eğitimi alacak kişilerin ve işin durumuna göre uygun olan eğitim verilmelidir. Bu tür eğitim

yöntemlerinde, eğitimi verecek kişilerin eğitimci olmamalarından kaynaklanan sakıncalı yönler düşünülerek eğitim ihtiyaç analiz ve planları yapılmalıdır.

Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi

Çabaların en önemlisi, eğitim, bilgi, görgü ve davranış gelişmelerinin işin gerekliliklerine uygun olarak yürütülmesini sağlamaktır. Yeni çalışanların işe alınmasında veya çalışanların çeşitli değişiklikler nedeniyle yeni işlere adapte edilmesinde en etkili eğitim türü, kuruluşun mevcut ve gelecekteki başarısı için eğitim vermek ve çalışanın çevresine karşı azalan beceriksizlik duygularından kurtulmaktır. Oryantasyon eğitimi, bireyin işten ve teşebbüsten yabancılaşmasını da önler ve sosyal yapının güçlendirilmesini sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 52-54).

Gözetimci Nezaretinde Yapılan Eğitim

Kişi görevini yerine getirirken, üst amiri tarafından eksik görülen yönleri öğretilir. Bu yöntem özellikle işe yeni girmiş ve işle ilgili temel bilgileri alan kişilere uygulanır. Eğitimi veren, diğer bir ifadeyle bildiklerini aktaran üst, burada danışmanlık görevindedir.

Birebir Yönlendirme Eğitimi

Yeni bir çalışan geldiğinde, kendisinden ne beklediği konusunda önceden fikir sahibi olması muhtemeldir ve iyi bir izlenim bırakma konusunda endişeli olma olasılığı yüksektir (Baltaş, 2009: 1). Beklentileri gerçeğe uymuyorsa, bu kaynakların hiçbiri yeni bir çalışana yardımcı olmamaktadır.

Eğitim, çalışanın işe alındığı iş türüne ve çalışanın mevcut beceri seviyesine bağlı olarak çeşitli biçimlerde olabilir. Şirket, başka yerlerde bulunmayan özel yazılım veya sistemler kullanıyorsa, prosedürler, politikalar olağandışıysa, endüstriyel ve resmi sırlar içeriyorsa, uzmanlık bilgisi gerektiren, yasal olarak karmaşıkta, eğitim daha önemli olabilir (Ezerler, 2008). Çözülmesi veya iyileştirilmesi gereken faktörler hakkında yapılması gerekenleri sunmayan, ancak müşterinin çözümü bulmasına yardımcı olan, müşterinin alışık olduğu düşünce yapısını zorlayan, farklı bakış açıları yakalayan, davranış becerilerini geliştiren kişidir.

Örneğin, bugüne kadar yapılan ilk psikolojik deneylerden birinde araştırmacılar, insanların toplu öğretimden (bir kerede ders vermek yerine) dağıtılmış öğretimden (zamanla yayılan öğretim) daha iyi öğrendiklerini gözlemlemiştir. Eğitim etkinliklerinin daha kısa bölümlerde parçalanmasının ve daha uzun bir süreye yayılmasının, daha az ve daha uzun eğitim seanslarından çok daha etkili olduğunu bulmuştur (Ceylan, 2009: 1).

Bu çalışmanın bir diğer değerli yönü de “yetişkin eğitimi” ilkeleri doğrultusunda eğitim programının geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. American Research Institute tarafından düzenli olarak yayımlanan araştırma raporlarına göre, hem mentor eğitimi hem de mentorların öğretmen adaylarıyla etkileşimi yetişkin eğitimi ilkelerine uygun olmalıdır.

Ayrıca, önceden belirlenmiş hedef davranışlar, öğretim yöntemleri ve değerlendirme araçları, eğitim programını tekrarlanabilir ve değerlendirilebilir kılmaktadır. 2008-2017 döneminde uygulanan mentor eğitim programlarının tanım, teori ve yöntem açısından araştırıldığı bir çalışmada, uygulanan programların ön uygulamaya alınmadığı, bu programların %75'inin tekrar edilemez olduğu bildirilmiştir (Gershenfeld, 2014). Ancak, bu programların, tekrarlanabilir olmalarını ve akademik başarılarını anlamalarını sağlamak için kapsamlı araştırma modellerine tabi tutulmaları gerektiğini önerilmektedir. Resmi olarak ulusal gereklilikler doğrultusunda geliştirilen bu program, önceden belirlenmiş hedeflere uygun olarak öğretmenlik uygulama sürecinin başarılmasına katkıda bulunacak ve böylece süreç ile ilgili belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır. Ulusal düzeyde belirlenen hedefler, öğretmen eğitimi sürecinin ulusal ihtiyaçlar çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlayacak ve daha gerçekçi, uygulanabilir ve uygun sonuçların elde edilmesine katkıda bulunacaktır. Ayrıca öğretmenlik uygulama süreciyle ilgili olarak oluşturulan standartlar, öğrenci başarısının artmasına ek olarak daha yüksek bir öğretim kalitesi sağlayacaktır. (Gershenfeld, 2014)

Özellikle ulusal düzeyde gerçekleştirilen bir “ihtiyaç analizi” doğrultusunda Türkiye için özel olarak tasarlanmış bir mentor eğitim programı henüz geliştirilmemiştir. Bu çalışmada geliştirilen “mentor eğitim programı”, bir grup mentor aday arasında, süreç boyunca etkisini anlama çabasıyla mentore ilişkin yetkinlik ve olumlu tutum sağlamak için uygulanmıştır. Araştırmada “mentor” ve “pratik öğretmen” kavramları aynı anlamı taşımaktadır.

İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitimi

İş bunalımın önlenmesinde, üst kademeye yükselmeye, işe iş olsun diye başlayanların yeteneklerine uygun görevlerde çalışmalarının sağlanması sonucunda, organizasyonun amaçlarına daha çabuk ulaşması sağlanacağından rotasyon yönteminin yararları vardır. Günümüzde bireyler farklılıklar peşinde olduklarından, farklı görevlerde çalışmaları da beceri geliştirmelerini sağlamakla birlikte gizli yeteneklerinin de ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Kişisel özelliklerine uygun bir işi yapma tekniğinin geliştirilmesinde rotasyon önemli bir yer tutmaktadır (Akar, 2010: 49). İşe başlangıçta çalışanın hangi görevde daha başarılı olacağını belirlemedeki zorluk nedeniyle, bu yöntemle severek yaptığı bir görev verilmesi mümkün olduğundan işteki ilk günkü heyecanın sürekliliği için de önemlidir.

Proje ve Komitelerde Görev Alma

Bu yöntemin başarısı için iki noktaya dikkat etmek gerekir: (Akar, 2010: 50)

- Komite çalışmalarında grup uyum süresi çok uzun olmamalıdır. Grup çalışmasına alışkın olmayan insanlar zaman kaybına neden olabilir. Bu ayarlama süresi birkaç toplantıyı geçmemelidir. Burada en büyük görev toplantı yöneticisine düşmektedir ve kendisinin yeterli deneyime sahip olması gerekmektedir.
- Komite çalışmasının doğal bir sonucu olarak ortak kararlara ulaşmak, bazı kişilerin sorumluluklarından kaçınmasına veya kişisel görüşlerini ifade etmek için endişeli oldukları için nihai kararların alınmasını beklemesine neden olabilir. Bunu önlemek için, her katılımcının toplantı sırasında veya sonrasında kişisel görüşlerini belirten bir rapor istemesi önerilebilir.

Grup Tartışması

Bu yöntem ilke olarak demokratik ve katılımcı süreçlerle eğitim ve öğretim yaşamlarına sahip olma çabasıdır. Bu yöntemde, katılımcılar öğrenme ve bilgi gelişiminde aktif rol alırlar. İfade yönteminde, katılımcı, grup tartışmasında başkalarına kararsızlığını açabilmekte ve takviye ve geri bildirim sağlayabilmekte, kararsızlık ve tereddüt ile toplantıdan ayrılmaktadır. Çünkü bu yöntemin uygulanması bilgi alışverişi ortamını

oluşturmuştur (Alpay vd., 2001: 175-176).

Bu yöntemde, 8-12 kişilik bir grup yönetici başkanlığında toplanmakta ve yönetsel konuları tartışmaktadır. Amaç, bilgiyi arttırmak ve belirli davranışlar kazanmaktır. Tartışma sırasında sorunlar açıklanır ve çözümler araştırılmaktadır. Bununla birlikte, belirli kararlara ve nihai sonuçlara ulaşma yükümlülüğü yoktur. Tartışma grubunun ortak bir sonuca varması beklenmemektedir. Konuyla ilgili hazırlık önceden başarılı olmak zorunludur. Grubun yetki sınırını aşan konularda dışarıdan bir kişi çağrılabilir. Soru sorulduğunda bu kişi kendi görüşünü belirtmektedir (Canman, 1995: 99).

2.10. Eğitim Programının Bütçesinin Hazırlanması

Bütçe, örgütün rekabet gücünü artırmak, hedeflerine ulaşmak ve sınırlı kaynaklardan en etkili şekilde faydalanmak için öncelikli alanların eğitime tahsis edilen parayı aktaracağı rehberdir. Bütçe; emek, zaman, yer veya malzeme için planlanan parasal harcamaları gösteren resmi bir tablodur. Bütçe, bir finansal planlama tekniği, organizasyon paranın harcanma şekli üzerinde yeterli kontrol sağlamak için yönetmeliklere veya diğer kurallara göre düzenlenmektedir (Can, 1992: 221-222). Örgütün hedefleri konusunda daha net bir görüş sağlayan bütçe, mevcut faaliyetlerine ek olarak, gelecekteki faaliyetler için eskisine göre yöneticilerin örgütsel faaliyetlerinde koordinasyonu sağlamak için yardımcı olur ve değişim gerektiren sayıda uyarmaktadır.

2.11. Eğitimin Programının Değerlendirilmesi

Eğitim geri dönebilen bir yatırımdır ve etkin eğitim yönetiminde, programın öncesi olduğu kadar sonrası da dikkatle planlanmalıdır. Eğitim sonrası denildiğinde akla ilk gelenler; katılımcıların öğrendiklerini uygularken geri bildirim almalarının sağlanması, öğrenilenlerin hayata aktarımını kolaylaştırıcı ödül ve sistemlerin belirlenmesi, eğitimle ters düşen uygulama ve politikaların revize edilmesi ve somut olduğu kadar soyut engellerin de ortadan kaldırılması olarak sıralanabilir. Bunlarla paralel olarak ölçme ve değerlendirme sistemleri de uygulamaya konmalıdır. Tıpkı beceri gelişimi veya teknik eğitimlerde olduğu gibi davranış değişimi de ölçülebilir. Eğitime ve kuruma özgü ölçüm yöntemleri; eğitimin ne kazandırdığı ve gelecekte neler yapılabileceği konusunda ışık tutucu olacak, eğitimin şirketin amaç ve hedeflerine sağladığı katma değeri gösterecektir (Akar, 2010: 71). Ayrıca eğitim değerlendirmesi; eğitim bölümünün

varlığını doğrulayacak, eğitim programlarına devam etme ya da etmeme kararını verebilmeyi sağlayarak gelecekteki eğitim programlarını seçmeye ve programların iyileştirilmesine yönelik bilgi edinmeye yarayacaktır.

2.12. İşletmelerde Eğitim Programları

İnsan kaynakları bir kuruluşun en önemli değeri olarak kabul edilir. Bir kuruluşun başarılı olup olmaması, personelinin kalitesine bağlıdır. Bu nedendir ki, personel politikası kuruluşlar için yaşamsal önemdedir. İşe alınacak personelin sayısının ve sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesi, kuruluşun amaçlarını gerçekleştirilmesi için gereken asgari standartları verir.

Personel sağlama sürecinin amacı, işi en iyi yapacak personelin seçimine olanak sağlayacak sayıda ve kalitede adayın bir araya getirilmesidir. Eğer bu süreç sonunda işe alınacak personel sayısı ile sağlanan aday sayısı arasında eşitlik söz konusu ise, bir seçimden söz etmek olanağı bulunmamaktadır. Bu durumda kuruluş ya boş kadrolarını doldurmayacak ya da tüm adayları işe alacaktır (Önder, 2000: 18).

Personel azaltılmasına gidildiğinde dahi uzun dönemli planlar, dış kaynaklar ile sağlanan bağlantıların, ileride gereksinim duyulduğunda kullanılması amacıyla korunmasını ifade eder. Bu etkinlikler, kısa sürede personel sağlama gereksinimi belirlediğinde son derece yararlı olmaktadır. Günümüzde işletmeler arası rekabet gün geçtikçe artmaktadır. Bunun çeşitli sebepleri mevcuttur, Küreselleşme, teknolojinin ilerlemesi, iletişim araçlarının fazlalığı gibi sebepler sayılabilir. Rekabetin önemli ölçüde artmasıyla birlikte işletmeler devamlılık sağlayabilmek için değişik politikalar üretmek zorundadırlar. Hem varlıklarını muhafaza etmek hem de birinciliğe yürüyebilmeleri için çalışanlarının gereksinimlerini gidermeleri ve kişilik özelliklerini doğru bir biçimde tanımlayıp çalışanların performanslarını denetim altında tutmaları gerekmektedir (Güçlü, 2001).

2.13. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi çeşitli araştırmacılar tarafından birçok şekilde tanımlanmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi en genel olarak (İKY) “*bir organizasyonun en değerli varlığı olan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen*

stratejik ve tutarlı bir yaklaşım” olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları, hem bir şirket ya da kuruluş için çalışan kişileri hem de çalışanlarla ilgili kaynakları yönetmekten sorumlu departmanı tanımlamak için kullanılır. İnsan kaynakları terimi, ilk olarak, 1960'larda, iş ilişkilerinin değerinin dikkati çekmeye başladığı ve motivasyon, örgütsel davranış ve seçim değerlendirmeleri gibi kavramların şekillenmeye başlamasından kaynaklanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, yönetim alanındaki disiplinlerden biridir. Rekabette üstünlük sağlamak için en önemli stratejik adımlardan biri olarak insan kaynakları, yönetim sisteminin taşıdığı ortak özelliklere sahiptir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Armstrong, 1992; Aktaran: Çalık ve Şehitoğlu, 2006):

- İnsan kaynakları yönetimi üst yönetim tarafından yürütülen bir etkinliktir.
- İnsan kaynakları yönetiminin yürütülmesindeki sorumluluk eylemci birim yöneticilerine aittir.
- İnsan kaynakları yönetimi çalışanların kişisel gelişimini sağlamaya çalışır.
- İnsan kaynakları yönetimi güçlü kültür ve değerlere önem verir.
- İnsan kaynakları yönetimi istihdam politika ve uygulamalarında uygun ve detaylı bir yaklaşımın benimsenmesini içerir.
- İnsan kaynakları yönetimi kurumun hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmayı amaçlar.
- İnsan kaynakları yönetiminin temelinde çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi yer alır.
- İnsan kaynakları yönetimi de esnek roller ve ekip çalışması önem taşır.
- Ödüller, performans yetenek ve yeterliliğe göre farklılaşır.
- İnsan kaynakları yönetimi insana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişimi sağlar.

Günümüzde kurumlar insan kaynakları yönetimine giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır. İnsan kaynakları yönetimine verilen önem, çalışanın kurumun amaçlarını

elde etmeye muktedir kıldığı ve insan kaynakları yönetiminin bir kurumun başarısı için kritik olduğunun fark edilmesinden sonra daha da artmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, insanları yönetmenin yanı sıra işyeri kültürü, çevre ile ilgili stratejik ve kapsamlı yaklaşımları içermektedir (Argon ve Eren, 2004: 15).

İnsan kaynakları uzmanlarının rolü, bir şirketin en önemli varlığının - insan sermayesi - programların, politikaların ve prosedürlerin yaratılması ve yönetilmesi ve etkin çalışan-işveren aracılığıyla olumlu bir çalışma ortamının geliştirilmesi yoluyla beslenmesini ve desteklenmesini sağlamaktır (Aykaç, 1999: 19). İnsan kaynakları yönetiminin arkasındaki kavram, etkili insan kaynakları yönetimine tabi çalışanların, bir şirketin genel yönüne daha etkin ve verimli bir şekilde katkıda bulunabilmeleri, böylece şirket amaç ve hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktır.

İnsan kaynakları, çalışanlarla ilgili her şeyden sorumlu olan bir işletme departmandır. Bu, çalışanları işe almak, incelemek, seçmek, eğitmek, terfi ettirmek, işten çıkarma işlemlerini içermektedir. İKY ayrıca işçilerin işe alım, çalışma ve işten çıkarma sürecinde nasıl muamele görmeleri gerektiğine dair yeni mevzuatın üstünde kalan bir bölümdür. Bugünün insan kaynakları yönetimi ekibi, geleneksel personelden veya idari görevlerden çok daha fazla sorumludur. Bunun yerine, bir insan kaynakları yönetimi ekibinin üyeleri çalışanların stratejik kullanımına değer katmaya ve çalışan programlarının işletmeyi olumlu ve ölçülebilir şekillerde etkilemesini sağlamaya odaklanmıştır (Bingöl, 1996: 3). Ağustos 2014 tarihli Forbes dergisindeki makalede, günümüz insan kaynakları yönetimi ekiplerinin değişen hedefini araştırılmıştır. Daha özel olarak, makale, İKY ekiplerinin kuruma gerçek bir değer katmayan şeylere odaklandığını genellikle reaktif, yaratıcı ve temel iş anlayışı eksik bulduklarını tespit etmiştir. Öte yandan, gerçek iş ortakları olarak tanınmak isteyen İKY profesyonelleri, kendilerini iş öneren İKY çalışanları olarak değil, İKY konusunda uzmanlaşmış iş adamları olarak görmelidir.

Günümüzün insan kaynakları yöneticileri / iş ortakları, işletmenin çalışmalarını anlamalı ve iş hedefleri üzerinde ölçülü ve kanıtlanmış bir etki yaratabilmek için iş liderlerinin dilini rahatça konuşabilmelidir. İKY birçok işletme stratejisti tarafından tüm şirket kaynaklarının en önemlisi olarak kabul edilir. Bunun nedeni, çalışanların yeni beceriler kazanabilmesi, böylece bir şirketin zaman içindeki rekabet avantajını arttırmasıdır.

Diğer kaynaklar bu kapasiteye sahip değildir.

2.14. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve İşlevleri

Küreselleşme sonrası dönemde insanlar artık yalnızca bir üretim faktörü olarak görülüyor, bunun yerine değişimi örgütsel seviyeye getirme kapasitesini taşıyorlar. Zeka ve yaratıcılık gibi belirgin özelliklerinden dolayı organizasyondaki her insanın farklı yetenekleri vardır. Kurum, bireye yeteneklerini geliştirmek ve geliştirmek için bir şans sağlarsa, şirketin hayatta kalabilmesi, büyümesi ve gelecekteki umutları için etkili bir şekilde kullanılabilir. İnsan kaynakları yönetimi işlevi, işgücünün örgüt stratejilerinin başarılmasına yönelik rekabetçi bir kaynak olarak etkili bir şekilde değerlendirilmesini amaçlamaktadır (Kanten ve Kanten, 2009). Eren (2011) insan kaynakları yönetimin amaçlarını aşağıda şekilde sıralamaktadır;

- Kaliteli ve etkili işgücünü iş dünyasına çekmek ve aralarında en uygun olanı seçmek,
- İşgücüne teknik ve yönetsel bilgi sağlayarak kapasiteleri oranında eğitim ve gelişmelerine yardımcı olmak,
- Beşeri sermayeyi işletmede uzun süreli hizmet için kullanılabilir tutmak ve kuruluşun sadakatini ve sadakatini artırmak için önlemler almak,
- İşçi ve işveren sendikaları ile çalışan işveren ilişkileri ile ilgili olarak iyi ilişkiler kurmak, karşılıklı yararlıya dayalı bir denge ortamı sağlamak ve sürdürmektir.

İnsan kaynakları yönetimi, sadece şirketin değil, aynı zamanda bireysel bir çalışanın da büyümesini ve refahını içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi yolculuğu bir kişiden kuruluşa geniş bir yapıyı kapsar. Çalışanlara fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını sağlamak önemlidir. Daha fazla kişi, herhangi bir işte kariyerini geliştirme şansını yakalar, organizasyona da sadık olmaktadır. Tazminat ve istihdam koşulları, onlara duygusal istikrarı sağlayacak ve çalışmalarının yoğunlaşmasına yol açacak şekilde netleştirilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlarının işbirliği ve kişisel gelişimi ile en iyi sonuçları elde etmek ve başarılı olmak için herhangi bir şirketin yönetimindeki önemli araçtan başka bir şey değildir. İnsan kaynakları yönetiminin tüm işlevleri, bir çalışanın ve işin her iki ucundaki politikaların doğru bir şekilde birleştirilmesine

odaklanmaktadır (Akın ve Çolak, 2012).

İnsan kaynakları işlevi, kurumda iş yapan tüm çalışanların verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşların tümü olarak ifade edilmektedir. Kuruluşun öne çıkan amacı, yetkin, vasıflı işgücünü istihdam etmek, işin kişisel, operasyonel ve örgütsel amaçlarını yerine getirmek için tutmaktır. İnsan kaynakları yönetimi, birincil ve temel planlama süreçleriyle başlayan farklı işlevleri yerine getirmektedir (Akın ve Çolak, 2012).

2.15. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İşyerlerinde her gün İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemi ile ilgili tartışmalar yaşanmaktadır. Bazı çalışanlar İnsan Kaynağını (İK) üst yönetimin polislik, travma yaşatıcı, sistematik bir kolu olarak görülmektedirler. Bu çalışanlar aynı zamanda insan kaynakları personelini düzenli çalışanlar değil, bazen insan kaynakları personeline zorlayıcı hedefler ve nedenler belirleyen veya hatta insan kaynaklarından neden nefret ettikleri hakkında konuşabilecekleri destek yöneticileri olarak görürler. Sorunun bir kısmı İK'nın beş farklı paydaşın çıkarlarını dengelemesi gerektiği, böylece çalışanların çıkarlarının göz ardı edildiğini hissedebileceklerdir (Açıkalm, 1996, s.10).

Organizasyonlardaki tüm teknolojik üstünlükler ikame edilebilir olsa da, insan kaynaklarını değiştirmek mümkün değildir. Günümüzde, çalışanlar dışındaki kuruluşların tüm kaynakları, çeşitli şekillerde satın alınabilecek, ikame edilip temin edilebilecek özelliklere sahiptir. Bütün gelişmiş ülkeler ve büyük şirketler ürünlerini aynı kalitede ve hızla tasarlayabilir, üretebilir ve dağıtabilir. Tüm üretim faktörleri, çalışanların becerileri dışında, dünyanın herhangi bir yerinde kurulabilir. Uluslararası sınırları özgürce aşabilir ve en son teknolojiler, uyduların yarısı olan bilgisayarlarla bir ülkeden diğerine aktarılabilir. Aksine, sermaye, bilgi, hammadde ve teknoloji sağlanabilmektedir (Ertürk, 2011, s.12). Ancak insan sermayesini kısa zamanda kalifiye hale getirmek ve onun yeteneklerinden etkin bir şekilde faydalanabilmek mümkün olamamaktadır.

İyi bir İK departmanı, çalışanların enerjilendirildiği ve uğraştığı çalışan odaklı, üretken bir işyeri için çok önemlidir. Aşağıda bunun önemli yönü aktarılmıştır: (Aslan, 2012: 4)

- İK kültürü izler. Bazı kuruluşlar İK'nın kültüre sahip olduğunu ifade etmektedir, ancak diğer tüm çalışan ilişkilerinde olduğu gibi mülkiyetin tüm çalışanlara yayılmasını tavsiye edilmektedir.
- İK, genel yetenek yönetimi süreçlerine sahiptir. Diğer yöneticilerle birlikte İK, yönetim geliştirme, performans yönetimi, arka arkaya planlama, kariyer yolları ve yetenek yönetiminin diğer yönlerinde öncülük eder. İK, tek başına bunu yapamaz ve stratejileri planlamak ve uygulamak için yöneticilere ve üst düzey çalışanlara büyük ölçüde güvenir. Ancak, İK, organizasyona yeni fikirler ve etkili uygulamalar getirmelidir.
- İK, üstün bir işgücünün toplanmasından sorumludur. İK, liderlik, eğitim, zamanlama yardımı, sistematik bir işe alım süreci, işe alım planlama süreçleri, görüşme uzmanlığı, seçim izlemesi ve daha fazlasını sağlamalıdır.
- İK, piyasaya dayalı maaşlar önermekte ve genel bir stratejik tazminat planı geliştirmektedir. İK, yöneticileri kendi organizasyonlarındaki maaş aralıklarını belirlerken yönlendirir.
- İK, en iyi çalışanlarınızı çeken ve koruyan çalışan hakları programları araştırır, önerir ve uygular. İK ayrıca masrafları kontrol etmekten ve kabul edilmeden önce çeşitli seçenekleri değerlendirmekten sorumludur.
- İK, kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşmasını ilerleten insanlar, kuruluş için stratejiler önermek ve oluşturmaktan sorumludur. Kuruluş yön değiştiriyorsa, yeni ürünler geliştiriyorsa, misyon, vizyon ya da hedefler değiştiriyorsa İK, çalışan programları ve süreçleriyle yol göstermelidir.
- İK, iş yeri etkinlikleri, kutlamalar, törenler, saha gezileri ve takım oluşturma fırsatlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Diğer çalışanlar, faaliyetleri İK yardımı ile veya yardımı olmadan planlamakta ve uygulamakta, ancak İK lideri genel olarak bütçenin izlenmesinden ve komitenin gözetiminden sorumlu olmaktadır.
- İK, sorunları olan veya yönetimi ile çatışan çalışanları savunur ve belirli

çalışanlarla çalışmak için daha etkili bir yaklaşım arayan yöneticilere koçluk etmektedir.

Sonuç olarak; insan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejik yönetimi için oldukça önemli bir hale gelmiş ve işletme yönetimi için danışman rol üstlenmiştir. İnsan kaynakları günümüz değişen koşulları ile birlikte örgütlerin vazgeçilmez birimleri haline gelmişlerdir. Örgütün devamlılığını sağlayacak personelin bulunması yerleştirilmesi ve örgüt içinde eğitilerek geliştirilmesi, önemli fonksiyonları olarak göze çarpmaktadır (Aslan, 2012: 4).

2.16. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Organizasyonlar rekabet avantajı sağlama ve sürdürülebilmeyi gerçekleştirecek yollar izlemelerine karşın, insan kaynakları yönetimi bu konuda daha ileri bakış açıları gerektirmektedir. Günümüzde birçok organizasyon insan kaynaklarının stratejik önemi üzerinde durmaktadır. Bu stratejik önem, insan kaynakları yönetiminin organizasyondaki amaçlarını belirlenmesine yardımcı olduğu gibi, diğer tüm sistemlerin kurulmasında da etkin bir rol oynamaktadır. Bunu yaparken İKY insan kaynağının en etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak ortamı da temin etmeye çalışmaktadır (Sadullah, Uyargil vd. 2013, s.15).

Amaçlar işletmenin küresel pazarda rekabet avantajı gerçekleştirmesini, çalışma yaşamında niteliksel iyileştirmeler sağlamasını ve ayrıca kaliteli üretim ve hizmet olgusunun oluşmasını sağlamaktadır. Amaçlar bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesini sağlayan standartlardır.

Bütün bunların ışığında İKY'nin amaçlarını şu şekilde ortaya koymak mümkündür (Yılmazler, 2013, s.34):

- İşletme yapısı içerisinde karşılıklı güveninin oluşturulması ve çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılması,
- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşabileceği konusunda yönetimin bilinçlendirilmesi,
- Örgütsel değişimin başarılması ve çalışanlarla üst yönetim arasındaki sağlıklı

iletişim kurulmasını temin edilmesi,

- İşletmenin hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarını saptanması için gerekli araştırmaları yapılması, bilgilerin ve önerilerin üst yönetime sunulması,
- İşletmenin iş gereklerine uygun nitelikteki çalışanlarının işletmeye kazandırılması,
- Çalışanların yaratıcı yeteneklerini sergileyebilecekleri bir örgütsel iklimin oluşturulması,
- Örgütün ihtiyaçlarına uygun şekilde insan kaynakları bölümünün katkısını sürdürülmesi,
- Çalışanların bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlanması,
- İş yaşamının kalitesinin artırılmasına ve endüstriyel demokrasinin gelişmesine katkı sağlanması,
- Çalışanların kariyer gelişimlerine imkân hazırlanması,
- İK ile ilgili yeniliklerin izlenmesi ve gerektiğinde uygulanması olarak sıralanabilmektedir.

Yukarıdaki ifadelerin sonucunda İKY'nin iki temel amacı bulunduğu söylenebilmektedir. Bunlardan birincisi; bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, ikincisi ise; organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir.

2.17. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İlkeler, belirli işlerin standartlar çerçevesinde yürütülmesini sağlayan kurallar bütünü olarak ifade edilmektedir. İlkeler belirli bir zaman sürecinde deneyimler sonucu oluşmaktadır (Yüksel, 1998, s.27). Ancak her ilkenin mutlak doğruluğu ya da yer ve zaman koşulu aranmaksızın geçerliliği savunulmaz. Özellikle konusu insan ya da sosyal bilimler ise deterministik yaklaşımların kesinlikle yeri yoktur. İşletmeler açısından insan kaynakları yönetimi ilkeleri, görev ve faaliyetlerin bir bütünlük ve istikrar içinde

yürütülmesini sağlamaktır. İKY alanında geliştirilen bazı genel ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 1996, s.43).

İnsana Saygı İlkesi

İKY'ye göre insan örgütsel problemlerin çözümünde deneyimlere, fikirlere ve önemli katkılara sahiptir. İnsan, sadece kas gücünden ibaret bir varlık değildir, duyguları, değerleri, kültürü ve onuru olan bir varlıktır (Fındıkçı, 1999, s.59). Dolayısıyla İKY'nin örgüte kazandırılması aşamasından, çalışanların eğitimine, performans değerlendirme aşamasına ve kariyer çalışmalarına kadar her alanda insanın bu yönü üzerinde ısrarla durmaktadır. İKY'nin varlık sebebi ve konusu insana odaklanma ve onun örgütsel ilişkilerinin düzenlenmesi süreci ile ilgilidir.

Açıklık İlkesi

Özellikle örgütsel iletişimin yoğun olduğu örgütlerde bireyler bilgilere ulaşmak suretiyle kendilerini işin bir halkası olarak görmekte ve çalışanlarda yabancılaşma, iş tatminsizliği gibi olumsuz duyguların ortadan kalkmasına neden olmaktadır. İKY'nin amacı, çalışanların destek ve katkısını sağlamak olduğuna göre işletmede çalışanları ilgilendiren her konuda çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanların görüşlerinin alınması, örgüt ikliminin iyileştirilmesi ve çalışanların motivasyonunun sağlanmasında etkili olmaktadır (Erdoğan, 1994: 294).

Tarafsızlık İlkesi

Tarafsızlık yönetimin astlarına karşı tutumu kapsamında da ele alınmalıdır. Her tür örgütte yöneticiler çalışanlarının birey olarak görüş ve düşüncelerinden dolayı onlara yönelik yanlı tavırlar içinde bulunmamalıdır (Fındıkçı, 1999: 60). İKY'nin taraf olacağı tek şey, örgütün ihtiyaçları ile çalışanların işe uygunluğu ve nitelikleri arasında ilişki ve performans değerlemede, performansı yüksek olan çalışanların ödüllendirilmesi noktasında ortaya çıkmaktadır.

Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi, dil, din, ırk ve siyasi düşüncedeki farklılıkların işletmelerdeki çalışanlar arasında belirleyici olmadığı anlamına gelir. Özellikle işe alım ve işteki alanlarda eşit

fırsatların tanınması, personelin yetenekleri, bilgileri, teknik donanımları, kişilikleri ve yetenekleri dışında kriterlerin bulunmamasını içermektedir (Sadullah, Uyargil vd., 2013, s.18). İKY'ye göre bu durum insan kaynağının optimal kullanımını engelleyecek ve örgütsel amaçlara ulaşma süresini uzatacaktır.

Bilimsellik İlkesi

Örgütlerde, İK departmanları yukarıda sıralanan ilkeler ışığında yönetilmektedir. İK bölümünün çalışanları ile diğer örgüt çalışanlarına eşit ve tarafsızlık biçimde davranılmalı, İK fırsatları, eğitim, performans değerlendirme, terfi tüm çalışanların için açık ve eşit olarak sunulmalıdır.

2.18. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Eğitim ve Geliştirilme

İnsan kaynakları uygulamaları çalışanları çekme, motive etme, ödüllendirme ve elde tutma konularında son derece önemli bir role sahiptir (Noe 2009, s. 3). İnsan kaynaklarının yönetilmesi açısından gerekli olan tüm başlıklar Şekil 4'te yönetimsel işlevlerine göre paylaşılmıştır.



Şekil 4. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 4.

2.19. İnsan Kaynaklarının Plânlaması Açısından Eğitim ve Geliştirilmenin Önemi

İnsan kaynaklarının planlı yönetimi, tüm idari ve uygulama süreçlerinin önceden belirlenmesi, doğrudan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliği ile ilgilidir. Eğitim

rekabet avantajı olarak kabul edildiğinde, entelektüel sermaye yaratmanın bir yolu olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi bir dünyada hayatta kalmanın ve rekabet etmenin yollarından biri, ülkelerin ve örgütlerin, sahip oldukları yeterli sayıda ve nitelikteki insan gücüdür (Nasırlı, 2012: 20).

2.20. İnsan Kaynakları Eğitiminin Geliştirilmesinin Nedenleri ve Amaçları

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte eğitim ve geliştirilmenin de kapsamı genişlemiş, duruma göre kurgulanan eğitim ve geliştirilme faaliyetlerinden söz edilir olmuştur (Barutçugil 2004). Tablo 4'te, şirketlerdeki olası eğitim durumları hem çalışanlar, hem de organizasyonel süreçler açısından paylaşılmıştır.

Tablo 4. Organizasyonlarda eğitim yapılmasını gerektiren durumlar

Organizasyonun büyümesi	Reorganizasyon-yeniden yapılanma
Organizasyonun küçülmesi	Yeni teknolojilere geçilmesi
Dönemsel dalgalanmalar	Yeni malzemelerin kullanılması
Çalışanların yeni görevlere yükseltilmesi	Yeni pazarlara girilmesi
İş ortamındaki değişiklikler	Yeni ürünlerin pazara sunulması
Yeni yasaların çıkması	Yeni görevlerin oluşturulması
Özel projelerin yürütülmesi	İşten ayrılanın yerinin doldurulması
Kadro değişiklikleri	Yeni yöneticilerin işe başlaması
Yeni yönetim tekniklerinin uygulanması	Şirketlerin birleşmesi-el değiştirmesi
Yönetim tarzının değişmesi	Şirketin yerinin-yerleşiminin değişmesi

Kaynak: Barutçugil, 2004: 300.

Eğitim, çalışanların gelişimi yoluyla üretkenliği artırır ve şirketteki bu gelişmenin yansımaları elle tutulur hale gelmektedir. Bireylerin artan performansı, doğrudan artan işletme kazançlarına yol açmaktadır. Böyle bir fayda, henüz tam olarak ölçülemez ve mali açıdan sunulmasa bile, hızlı ve belirgindir. Eğitimin amaçları; çalışanların bireysel etkinliğini, yetkinliklerin geliştirilmesi, yeni yöntem ve araçların kullanılması, çalışan potansiyellerinin yükseltilmesi ve geleceğe değer yaratılması yoluyla yaratılacak katma değer artırılması olarak değerlendirdiğimizde, yatırımın kararının sadece rakamlara, yani maliyetlere göre yapılmaması gerektiğini söyleyebilmektedir (Nasırlı, 2012: 21).

2.21. İşletmelerde İnsan Kaynakları Tarafından Yürütülen Hizmet İçi Eğitim Süreci

Hizmet içi eğitim, insanların beklentilerini, kuruluşun isteklerini, çıkarlarını ve gelecekteki ihtiyaçlarını koordine etmek için yapılan sistematik bir çabadır. Bununla birlikte, hizmet içi eğitimin tüm kurum ve kuruluşların asıl özü, personel verimliliğini artırmak, çevresel uyumluluğu sağlamak ve sonuç olarak daha iyi hizmetler sunmaktır. Çalışmalar, yeni istihdam edilen veya daha genç olan lise eğitimine sahip öğrenciler için eğitim kurslarının, daha fazla deneyime sahip yaşlılardan önemli ölçüde daha etkili olduğunu göstermektedir (Erdem, 1999: 32).

Özet olarak, hizmet içi eğitim, bilgi ve teknik becerileri, mesleki gelişimi ve kariyeri geliştirmeye yönelik çabaların yanı sıra, personelin görevlerini ve sorumluluklarını aşmalarını sağlamak için onları iyi bir şekilde harekete geçirme çabalarını içermektedir.

Hizmet içi eğitimin amaçları kadar yararları da önemlidir. İnsan kaynakları uzmanı tarafından bu yararlar bilinmeli ve eğitimin öneminin kavranması için hem işverene hem iş görenlere ikna ederek anlatılmalıdır.

İhtiyaçları karşılayacak ilke ve bilimsel yöntemlere göre eğitim planı hazırlanmalıdır. Aksi halde eğitim fon israfına yol açabilecektir. Asıl soru, istenen hedeflere ulaşmak için eğitim kurslarının sonuçlarının nasıl değerlendirileceğidir? Tam ve kapsamlı bir değerlendirme, eğitim programlarının etkinliği hakkında bizi uyarabilir. Değerlendirme, eğitim programlarının istenen hedeflere ulaşmada etkili olup olmadığını açıkça ortaya koyabilmektedir (Kaynak vd., 1998: 174). Programın niteliğini, değerini ve kuruluş için faydalarını değerlendirmek için eğitimin maliyet ve faydalarına ilişkin bazı kanıtları açıklamada yardımcı olmaktadır. Değerlendirme, eğitim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır. Eğitim değerlendirmesi, eğitim programının hedefleri veya başarı oranı hakkında karar vermek için sonuçların yorumlanması sürecidir. Eğitim programlarının kalitesini arttırmak için gereklidir.

2.22. İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Kavramı

Bu kısımda, hizmet içi eğitimin tanımı, gerekliliği ve önemi, hizmet içi eğitimin amaç ve ilkeleri, hizmet içi eğitimin özellikleri ve sağladığı yararlar, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının ve hedeflerin belirlenmesi hizmet içi programlarının hazırlanması,

planlanması ve uygulanması, hizmet içi eğitimin uygulanması ve kullanılan yöntemler ve değerlendirilmesi konularına değinilecektir.

2.22.1 Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Yaşam boyu öğrenmede ve bireylerin meslek yaşamında, kuruluşlar tarafından sunulan eğitim faaliyetleri önemlidir. Bu eğitim faaliyetlerine “hizmet içi eğitim” denir. Hizmet içi eğitim, işveren örgütü tarafından, personelin işyerindeki görevlerine başladıkları günden itibaren kendilerini geliştirmek için gereken bilgi, beceri ve davranışları elde etmeleri için yapılmaktadır. Bir başka tanımda, hizmet içi eğitim, bireyin mesleki çabalarında, kuruluşun fırsatları ve / veya işe başlamadan başlayarak ayrılmasına kadar dış kaynaklardan yardım alma yoluyla mesleki çabalarındaki gelişimi olarak tanımlanmaktadır (Esin, 2013: 7).

Okullarda hizmet içi eğitime duyulan ihtiyaç, öğretmenlerin eğitimde yeni zorluklarla ve reformlarla yüzleşmeleri için yeni bilgi ve becerilerle donatmalarına daha fazla dikkat çekmektedir. Hizmet içi eğitim, kuruluşun hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunabilecek öğretmenlerin profesyonelliğini artırabilir. Hizmet içi eğitim, öğretmenlerin mesleki çalışmalarında etkinliklerini, yeteneklerini, bilgilerini ve motivasyonlarını geliştirmeleri için profesyonel ve kişisel bir eğitim etkinliğidir (Şenviren, 2014: 15).

Yukarıdaki tanımların ışığında, hizmet içi eğitim, çalışanların bilgi, tutum, beceri ve davranışlarını işe alım sürecinden başlayarak ayrılma tarihine kadar istenen şekilde geliştirmek için düzenli yapılan veya tek bir eğitim etkinliği olarak tanımlanabilmektedir. Hizmet içi eğitim çalışmaları incelendiğinde, genel olarak kamu kuruluşları tarafından personellerine yönelik olarak yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, teknolojinin hızlı adımlarını yakalamak, hizmet kalitesini geliştirmek ve çalışanlarına huzurlu bir iş ortamı sağlamak için özel sektörde hizmet içi eğitim faaliyetlerinden faydalanmaktadır (Erden, 2008: 15).

Canman (1999) yaptığı çalışmada, hizmet içi eğitimin, kuruluşların, çalışanları endüstriyel süreçlere uyum sağlayarak etkin bir şekilde hizmet verebilecekleri pozisyona getirmek için kullanabilecekleri araçlardan biri olduğunu ifade etmektedir.

Hizmet içi eğitimin amaçları hem organizasyonel hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Çalışanların liberal eğitimini geliştirmek için hizmet içi eğitim yapılmamalı, bunun yerine kurum tarafından belirlenen mesleki yeterlilik düzeylerini geliştirmeye yönelik düzenleme yapılmalıdır (Dağlı, 2010: 26).

Günümüzde, hizmet içi eğitim, bireylere hızlı karar verme, uygulamadaki değişikliklere ayak uydurma, baskı altında performans gösterme ve teknik bilgiden çok daha önemli olan her koşulda üretimi sürdürme becerisi kazandırmayı amaçlamaktadır. Hizmet içi eğitim yoluyla birey, özellikle işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumları kazanmaktadır. Bilim ve teknolojik gelişmeler çerçevesinde, mesleği değişiklikler ve gelişimin gerektirdiği yeni davranışlar bu şekilde elde edilmeye çalışılmaktadır (Ersoy, 1996: 20).

Eğitim, bir insana yapılabilecek en önemli ve pahalı yatırımdır. Personel, bir kuruluşta en değerli sermayedir. Personel eğitimi, kuruluşların sorunlara çözüm bulmaları için bir araçtır, bir hedef değildir. Kurumun istenen hedefe ulaşabilmesi için, personelin eğitime inanması, birbirleriyle işbirliği yapması ve bir ortak anlayış birliğine sahip olması gerekmektedir (Ülsever, 2003: 19).

Hizmet içi eğitim, işletmede toplam kalite yönetimini başarılı şekilde uygulayabilmek ve dolayısıyla sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için yöneticinin kendisi de dâhil olmak üzere işletmedeki tüm personele hizmet içi eğitim imkânının sağlanması, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, problemi giderme ve değişimlere uyum sağlamada önemli bir süreçtir (Cafoğlu, 1996: 123).

Devletimizin çalışanlarına uyguladığı hizmet içi eğitim sisteminde eğitim, hizmet öncesi ve hizmet içindeki safhalarıyla bir bütün olarak ele alınır. Devletimizin hizmet içi eğitime yönelmesinin en önemli sebebi; değişen şartlara uygun nitelikte kadrolar yetiştirmektir (Fer, 2010: 9-10). Bu bağlamda, hizmet içi eğitim, hizmete yatkınlığı sağlayan, verimliliği artırmayı hedefleyen ve işgörenleri olduğundan daha iyi bir noktaya getirmeyi amaçlayan bir sistemdir. Hizmet içi eğitim yoluyla birey, işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumları kazanmaktadır.

2.22.2. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği ve Önemi

Günümüzde eğitim, geleneksel anlayışta olduğu gibi belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılan değil yaşam boyu devam eden bir faaliyettir. Hizmet içi eğitim de en genel anlamıyla gerek meslekle ilgili gerekse mesleğin ötesinde yaşam boyu devam eden kişisel gelişim faaliyetlerinin tümüdür. Bir başka ifadeyle yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir. (Karlı, 2007: 7) Bu süreci ifade etmek için hizmet içi eğitimle de ilişkili olan ve zaman zaman birbirlerinin yerine de kullanılan farklı kavramlara rastlamaktayız. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür: (Özdemir, 2010: 23-24)

- İşte öğretim (On-job training)
- Personel geliştirme (Staff development)
- Personel yenileştirme (Staff renewal)
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi (Human resource development)
- Sürekli eğitim (Continuing education)
- Profesyonel gelişme (Professional growth)
- Profesyonel ilerleme (Professional development)
- Örgüt yenileme (Organizational renewal)

Mesleki anlamda ele alındığında hizmet içi eğitim, en genel anlamıyla “mesleki gelişim” kapsamındaki etkinlikleri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Bayrakçı, 2009: 10). Tarihi süreçte bu kavrama farklı anlamlar ve fonksiyonlar yüklenmiştir. 1960’lı yıllara kadar hizmet içi eğitim mesleki gelişim kapsamında basit duyuşal-motor yetkinliği geliştirme çabalarını içeren dar anlamda bir eğitim faaliyeti olarak görülmüştür. 1960 sonrasında modern endüstriye geçişle birlikte hizmet içi eğitim bir anlam genişlemesine uğramış, ona farklı fonksiyonlar yüklenmiştir (Kurt, 2000: 74). Böylece hizmet içi eğitim basit motor becerilerin kazanımından karmaşık sosyal konulara dönük tutum geliştirilmesi ve ileri düzeyde yönetim becerilerinin kazandırılmasına kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsar hale gelmiştir.

Mesleğe başladıktan emekli oluncaya kadar işe intibak, işte verimliliği artırmak, bilgi ve görgülerini tazelemek, yeni durumlara intibak ve ileri görevlere hazırlanmalarını sağlamak için kişinin göreceği eğitimlerin tümü hizmet içi eğitim kapsamında değerlendirilmektedir. En genel anlamıyla hizmet içi eğitim istihdam edilmiş iş gücüne mesleğiyle ilgili verilen her türlü eğitimi içine almaktadır. Aslında hizmet içi eğitim, yapılan işin içindeki doğal bir süreçtir. Çünkü çalışma hayatına atılan birey bazen kendi isteğiyle, bazen de başkasının yardımıyla işyerinde yeni bilgi ve tecrübeler edinmektedir. Hatta kimi zaman farkında olmadan bile öğrendiği olur. Ancak bu türden eğitimler plansız ve sistemsiz eğitimlerdir. (Öz, 2012) Bugün hizmet içi eğitim kavramı ile geliştirilmek istenen ise iş ve hizmet alanlarındaki beceri ve bilgi alışverişinin belli bir sistem ve teknik içinde gerçekleştirilmesi ve böylece üretimde daha etkili bir şekilde getirilmesidir.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak bir eğitimin hizmet içi eğitim olarak tanımlanabilmesi için şu özellikleri taşıması gerektiği söylenebilir: (Öz, 2012)

- Planlı ve sistemli olması
- Mesleğe yönelik olması
- İşinin işle ilişkisi devam ettiği süre zarfında adaylıktan itibaren verilmeye başlanması

Artık formel öğrenimde edinilen bilgiler ve kazanılan beceriler kısa sürede eskimekte, mesleki kariyerin sürdürülebilmesi için bunların yeni bilgi ve becerilerle desteklenmesi gerekmektedir. Bu gelişmişlik seviyesine ulaşmalarında bu eğitimlerin önemli bir payı vardır. Çünkü bu sayede hem verimlilik ve motivasyon artırılmakta, hem de işgörenlerin rahat ve sağlıklı bir ortamda çalışmalarına olanak sağlanmaktadır (Özkuş, 2010: 15).

Gerek özel sektörde gerekse kamu kesiminde hizmet içi eğitim gözardı edilemez bir gereklilik olarak görülmektedir. Özellikle örgüt ve yönetim anlayışındaki değişiklikler hizmetiçi eğitimi tüm kurumlar için daha da gerekli hale getirmiştir. “Toplam kalite yönetimi” ve “sıfır hata yönetimi” olarak karşımıza çıkan bu yaklaşımlar özel sektör başta olmak üzere tüm kurumları etkilemekte, personeli hizmet içinde eğitime ihtiyacını artırmaktadır (Özdemir, 2010: 22).

Daha önce de belirttiğimiz gibi bireylerin mesleki yaşantılarında hizmet öncesi eğitim bir gereklilik şart olmakla birlikte yeter şart değildir. Bireylerin aldığı hizmet öncesi eğitim ne ölçüde önemli ve mükemmel olursa olsun hizmet içi eğitime ihtiyaç vardır. Çünkü kısıtlı bir sürede kişileri mesleğe hazırlamayı amaçlayan hizmet öncesi eğitimin o meslekle ilgili tüm bilgileri içermesi mümkün değildir. Hizmet öncesi eğitim daha çok mesleki yaşantı için bir temel inşa etme görevini üstlenmektedir. Her meslek alanında yalnızca hizmet öncesi eğitimde kazandırılan bilgi ve beceriler ile çözülemeyecek sorunlarla karşılaşmaktadır. Hatta bireyler çalıştıkları iş ve hizmetlerin gerektirdiği teknik beceri ve bilgileri büyük oranda işe başladıktan sonra kazanabilmektedirler. Ayrıca okul eğitimi fertlerin kabiliyetlerini tamamen ortaya çıkarma konusunda yetersiz kalmakta, kişiler gizli kalmış kabiliyetlerini iş hayatında ve uygulamada daha iyi ortaya çıkarıp geliştirebilmektedirler (Özdemir, 2010: 25).

Göreve yeni başlayan personelin uyum dönemini kolay atlatabilmesi, işin gerektirdiği temel bilgi ve becerileri kazanabilmesi de yine hizmet içi eğitim sayesinde mümkün olmaktadır. Özellikle alan dışı personel istihdamının yapıldığı kurum ve kuruluşlarda hizmet içi eğitime duyulan ihtiyaç bir kat daha artmakta, bu yolla zaman ve emek kaybının önüne geçilmiş olmaktadır. Günümüzde artık bilginin ulaşılabilirliği, üretimi ve tüketimi akıl almaz bir hız kazanmıştır. İnsanlar bilgiye teknoloji sayesinde çok çabuk ulaşmakta, bununla birlikte aynı süratte bilgiyi tüketmektedir (Öz, 2012). Bu nedenle hizmet öncesinde edinilen bilgiler bir süre sonra eskimekte, bunların yenileriyle değiştirilmesi ya da desteklenmesi ihtiyacı doğmaktadır. Bu noktada hizmet içi eğitim çok önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Toplumda meydana gelen sosyal, kültürel ve ekonomik değişiklik, hizmet içi eğitimi zorunlu kılan bir diğer sebeptir. Çalışanların verimli olabilmesi için toplumda meydana gelen bu değişikliklerin sistematik olarak eğitim kanalıyla onlara kazandırılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu yüzden hizmet içi eğitimin gerek kamu gerekse özel sektör açısından periyodik olarak uygulanması gerekmektedir. Ayrıca bilim ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler hemen hemen tüm meslek alanlarını doğrudan etkilemekte, bu alanlara yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmektedir. Çağa ve onun bir gereği olan rekabet ortamına ayak uydurabilmek ve dolayısıyla kurum ya da kuruluşları ayakta tutabilmek bu yeniliklere sahip olmak ve personeli bu yönde eğitmekle mümkündür (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 1-2).

Günümüzde artık iyi yetişmiş personele sahip olmak, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterli görülmemektedir. Çünkü mesleğe ne kadar hazırlıklı ve donanımlı başlasa da yenilik ve gelişmeleri takip etmediği takdirde çok iyi yetişmiş personel bile çok kısa sürede işin gerektirdiği nitelikleri kaybetmekte ve yetersiz hale gelmektedir. Bu yetersizliklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek de ancak hizmet içi eğitimle mümkündür (Özdemir, 2010: 23).

Yaşamın, zamanın ve mekanın öğrenme sınırını aramadan her anı tesadüf değildir ve sistematik hizmet içi eğitim yapma arzusu gereklidir. Kişi, günlük yaşamında, arkadaş grubu içinde, işyerinde vb. sürekli ilişki ve etkileşim içinde öğrenmeye devam etmektedir. Bu süreçte, kişi istenmeyen gereksiz/yetersiz bilgi, beceri ve davranışlar kazanmaktadır. Hizmet içi eğitim, tesadüfen elde edilen ve gereksiz/yetersiz olan bu tür bilgi, beceri ve davranışların önlenmesinde ve düzeltilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Özdemir, 2010: 18).

Tüm mesleklerde olduğu gibi öğretmenlikte de hizmet öncesi edinilen bilgi ve tecrübeler hem yetersiz kalmakta hem de çabucak eskimektedir. İnsan odaklı bir hizmet sunan, hata yapıldığında hem bireye hem de topluma ağır faturalar ödeteceğinden hata kabul etmeyen bir mesleği icra eden öğretmenlerin mesleki gelişimleri açısından hizmet içi eğitim hayati bir öneme sahiptir (Öz, 2012: 52).

Öğretmen yetiştirmede özellikle 1990'lardan sonra gözlenen çeşitlilik, uygulanan farklı programlar, Eğitim ve Fen Edebiyat Fakültelerinin akreditasyon geleneği gibi bir uygulamanın olmayışı hizmet içi eğitimi daha da gerekli hale getirmiştir. Ülkemiz için hizmet içi eğitimi hayati kılan en önemli hususlardan birisi de günümüze kadar izlenen istikrarsız istihdam politikalarından dolayı mevcut öğretmenlerimizin çok farklı kaynaklardan farklı yöntemlerle temin edilmiş olmalarıdır (Özoğlu, 2010: 28). Nitekim bugün milli eğitim sisteminde formasyon eğitimi almadığı halde, kısa bir sertifika programının ardından ihtiyaç gerekçesiyle öğretmen olarak atanan binlerce öğretmenlik dışı program mezunu personel bulunmaktadır.

2.22.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaç ve İlkeleri

Hizmet içi eğitimin amaçları bu eğitimin verildiği sektörlerle, kurumlara, uygulanan hizmet içi eğitim programlarına göre farklılık göstermektedir. Nitekim üretim ve hizmet

sektöründe uygulanan hizmet içi eğitimin amaçları farklı olduğu gibi, göreve yeni başlayan personele uygulanacak olan hizmet içi eğitim programıyla görevde yükselmek isteyen personele uygulanacak programının amaçları da birbirinden farklı olacaktır. Bütün bunlara burada yer vermek mümkün olmadığından hizmet içi eğitimin genel amaçlarına ve konumuz gereği Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amaçlarına yer vermekle yetinilecektir (Öz, 2012: 39).

Genel anlamda bakıldığında hizmet içi eğitimin amacı kişileri işletme amaçları doğrultusunda geliştirmek ve yenilemektir. Bu genel amaçla ilişkili olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amaçlarını bireysel ve örgütsel amaçlar şeklinde iki başlık altına toplamak mümkündür. Hizmet içi eğitimden beklenen amaçlar kurumsal amaçlarla yakından ilişkilidir. Milli Eğitim Bakanlığının kurumsal amaçları bu kurum bünyesinde yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amaçlarını doğrudan etkilemektedir. Her türlü zorluğun üstesinden gelmek ve başarılı bir şekilde üstesinden gelmek için, işletmedeki tüm çalışanları bilgi ve tecrübeyle donatmak için ilke alınmalıdır. Temel bir ilke olarak, çalışanlara her şeyi öğretmek yerine, ne yapmaları gerektiği, nasıl öğretileceği, bilgiye nasıl erişileceği ve bilgilerin nasıl kullanılacağı öğretilmelidir. İşletmelerde eğitim ve Öğretim sisteminin temel ilkelerini aşağıdaki gibi görebiliriz (Tuna, 2015: 2-3).

- İnsan odaklı: işletmelerin en önemli kaynağı rekabet avantajı sağlayacak eğitimli insan gücüdür. İşletmeler insana yapılan yatırımdan kaçmamalıdır. Eğitim ve öğretimde, öğrenmeyi öğrenmenin uygulanabileceği eğitim ortamı, eğitimin merkezinde ne olduğunu ortaya koymaktadır.
- Gerçekçi: eğitim ve öğretim; durum ve koşulları karşılamak için gerçek bilgileri planlanmalı ve yürütmelidir. Planlama ve uygulama zaman, olasılık ve diğer koşullar açısından yapılmamalı, olumlu, olumsuz abartılı tutum ve davranışlar tarzında yapılmamalıdır. Gerçek koşulları yansıtan eğitim ve egzersiz senaryoları, personel ve işletmenin değişken durumlara mümkün olduğunca uyum sağlamasını kolaylaştırmak için uygulanmalıdır.
- Uygun maliyetli: bilgi ve beceri düzeyini yükseltmek için verilecek eğitimlerin planlanması ve uygulanmasında, sınırlı kaynak ve tesisler her zaman dikkate alınmalı, eğitim programlarının hazırlanmasında gerçekçi ve etkili eğitim daha

düşük maliyetle verilmelidir. Konuyla ilgili eğitim verecek eğitimcilerin bilgi ve beceri düzeyi iyi olmalı ve eğitimin etkinliğine dikkat edilmelidir.

- Esnek: eğitim programları, senaryolar, kavram fikirlere uyum esnekliği ile birlikte dizayn edilmelidir. Mevcut kavramları takip eden eğitim programları hazırlanmalı ve uygulanmalı, böylece personel ve işletmeler dinamik ortamlara uyum sağlayabilmelidir.
- Çok yönlü: Eğitim Programları, işletmenin tüm birimlerini kapsayacak şekilde tasarlanmalı ve tüm birimlerle uyumlu olabilecek bir bütün olarak uygulanmalıdır. Bazı departman çalışanları göz ardı edilmemelidir. Çok küçük, basit bilgi ve deneyimlerin ele alınmadığı, eğitim eksikliğinden kaynaklanan küçük kazalar büyük kazalara yol açabilir ve çok büyük hasarlara neden olabilir. Bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklanan işçinin ihtimali nedeniyle küçük bir kaynak kıvılcımı bütün bir fabrikayı kül haline getirebilir.
- İşbirliği: işletmelerde uygulanacak eğitim programları, işletmenin değişen durum ve görev gereksinimlerine paralel olarak sürekli geliştirilmelidir. Günümüzün hızla değişen ve gelişen teknolojisinde, ulusal ve uluslararası arenada sürekliliği sağlamak çok önemlidir. Rekabet gücünün en önemli kaynağının yetişen insan kaynağı olduğuna dikkat edilmelidir.
- Sürekli Eğitim: eğitimler, şirketin her çalışanın katılımıyla başlamalı ve tüm çalışma süresi boyunca ihtiyaçlara uygun olarak devam etmelidir. Eğitim tekrarları belirli zaman aralıklarında yapılmalı ve çalışan bilgileri yenilenmelidir. Buna ek olarak, eğitim sonuçları incelenmeli ve değerlendirilmelidir.
- Hızla gelişen ve değişen dünyadaki değişim ve gelişmelere ayak uydurmak, yeni teknolojik gelişmeleri takip etmek, gerektiğinde faaliyet alanlarını genişletmek ve değiştirmek, bu gelişmelere paralel olarak çalışan yetiştirmek sürekli eğitim ile sağlanabilmektedir (Tuna, 2015: 3-4).
- Ölçülebilir: geçerli ve güvenilir bir ölçüm ve değerlendirme sistemine sahip olmak, eğitim programlarının kalitesi hakkında sağlıklı geri bildirim sağlar.

İşletmelerde verilen eğitimin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, eğitimin kendisini sağlayan şirket tarafından yapılacağı gibi, dışarıdan da yapılabilir. Ölçme ve değerlendirme ile eğitim sürecindeki potansiyel sorunlar ve personel eksiklikleri objektif olarak tespit edilebilir. Eğitimin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde uygulanan üstün standartların sürekli girişi, çağdaş kalmayı ve dünya ile rekabet eden bir güç olmayı sağlar.

- Bireysel motivasyon: işletmenin sürekliliği ve başarısında insan faktörü ön planda görülmelidir. Çalışanların kişisel gelişimini sağlamak için eğitim, gelecekte işe çok fazla fayda sağlayacaktır. Bilgili insan gücünün motivasyonu da zor olmayacaktır.

Bu ilke, insan kaynaklarından maksimum fayda teorisine dayanmaktadır. İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim planlarının ve programlarının başarı oranı, katılımcıların toplamı, etkinliği ile ölçülebilir. Bu başarıyı elde etmek için, her şeyden önce, eğitim çabalarının katılımcıların önem ve ciddiyetle ilgili sorunlara odaklanmaları ve eğitim ihtiyacına gerçekten inanmalarıyla mümkündür. Tüm ortamlarda eğitilmiş hedef grubun kültürü, eğitim düzeyi ve sosyal durumu önemli kabul edilir. Amaç insanları eğitmek olduğunda, eğitim özenle seçilmelidir. Ayrıca, her düzeyde yöneticilerin de eğitime katılması gerektiğine dikkat edilmelidir (Çiftçi, 2008: 29).

2.22.4 Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Eğitim teorileri, stratejileri, yöntemleri, teknolojileri ve eğitim programları zaman içerisinde değişmektedir. Öğretmenler kendilerini bu değişimlere adapte edebilmeleri için hizmet içi eğitime ihtiyaç duyarlar (Demirtaş, 2010). Öğretmenlerin öğrencilerin olumlu gelişimi ve sınıflarının genel başarısı üzerinde çarpıcı bir etkisi vardır. Saha uzmanları, öğretmenlerin eğitim politikalarına merkeze yerleştirilmemesi durumunda başarının düşük olacağını belirtmiştir. Öğretmenlerin mesleki gelişimine hizmet içi eğitim ile devam etmeleri, okullarda başarılı bir eğitim yürütmenin temel özelliklerinden biridir..

Hizmet içi eğitim programlarının nihai amacı, sınıfta öğretmenlerin etkinliğini sağlamak ve sonuçta öğrenci başarısını arttırmaktır. Öğretmenlerin mesleki deneyimleri ile IST programlarına katılımları arasında doğrudan orantılı bir ilişki belirlenmiştir (Balta,

2014). Ayrıca, hizmet içi eğitim programlarına daha fazla öğretmen katıldığı için daha fazla öğrenci başarısı sağlanacağı da bilinmektedir.

Hizmet içi eğitim kurslarının bu önemli yararı göz önüne alındığında, hizmet içi eğitim kursları Türkiye'de profesyonelce ele alınmamaktadır (Özer, 2014). Bir kurumdaki hizmet içi eğitim programları, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin beklenen faydalarını sağlamak için iyi planlanmalı ve yürütülmelidir. Özellikle öğretmenler için tasarlanmış olan hizmet içi eğitim programları, eğitimde karşılaştıkları sorunlara çözümler getirmelidir. Aksi takdirde, zamana bağlı ve maddi kayıplar ortaya çıkabilir. Türkiye'de düzenlenen programların %75'i seminer şeklinde iken, bu programların %92'si Avusturya'da, %93'ü Estonya'da ve %93'ü Litvanya'da atölye çalışması olarak düzenlenmiştir. (Balta, 2014) Türkiye'de öğretmenlerin yaşam boyu öğrenmelerine katkıda bulunmak için düzenlenen hizmet içi eğitim kursları standartların çok gerisindedir ve etkili mesleki gelişim programlarının özelliklerini taşımamaktadır.

Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü tarafından 2012, 2013 ve 2014 yıllarında düzenlenen hizmet içi eğitim kursları, Türkiye'de yürütülen programların niteliği hakkında yeterli bilgi sağlamaktadır. 2012 yılında merkezi ve yerel olmak üzere toplam 562 kurs planlanmış ve 181'i daha sonra iptal edilmiştir. Matematik, biyoloji ve kimya dersleri düzenlenmemiş ve fizikte sadece bir ders uygulanmıştır (Ulusal Fizik Olimpiyatı için). Bu kursların %62'si tatil döneminde gerçekleştirilmiş ve 16'sı öğretmenlerin İngilizce dil bilgisini geliştirmek için tasarlanmıştır. Kurslar "Biyomedikal cihazların kalibrasyonu" ve "Zihinsel Engelliler Eğitim Kursu" gibi farklı içeriklere sahip olacak şekilde programlanmıştır. 2013 yılında düzenlenen derslerin içeriğinde çok fazla bir değişiklik yapılmamıştır. Bu dönemde, matematik, fizik, kimya, biyoloji, Türk dili ve edebiyatı, tarih, coğrafya grup liderleri için sadece üç ölçme ve değerlendirme semineri düzenlenmiştir. Benzer şekilde, 2014 yılında toplam 310 ders planlanmış ve bu derslerin 34'ü Eylül 2014'e kadar iptal edilmiştir. 2014 yılında, bazı saha kurslarına nispeten yer verilmiştir, ancak bu kurslar hala konuya yönelik değildir ve genel olarak derslerin öğretim yöntem ve tekniklerine yönelik organize edilmiştir. Üç yıllık bir zaman diliminde, çoğunlukla dil, bilgi teknolojileri, ölçme ve değerlendirme, psikolojik danışma ve rehberlik, meslek liseleri ve okul öncesi kursları içeren kurslar düzenlenmiş ve genel olarak bu kurslar bilgi birikiminden uzak olan kurslar olmuştur. (Özer, 2014).

Türkiye'deki hizmet içi eğitim derslerinin etkinliğini artırmak için, araştırmacılar ve ilgili devlet kurumları (az sayıda tez hariç) maalesef genel olarak ihtiyaç analizi yapmanın ve bu kurslardaki sorunları tespit etmenin ötesine geçememiştir. İhtiyaç analizi çoğunlukla derslerin içeriğini belirlemek için yapılmıştır. Öte yandan, uzman görüşleri alınmadan yapılan ihtiyaç analizi, hizmet içi eğitim kursları düzenleyenleri yanıltmıştır. İhtiyaç analizi sonucu tespit edilen içerik alan bilgisini içermediğinden analizin kapsamlı ya da yeterli olmadığını göstermektedir. İhtiyaç analizinin eksikliğine örnek olabilecek bir başka çalışma ise, Eğitim ve Araştırma ve Geliştirme Derneği (EARGED) tarafından “sınıf öğretmenlerinin hizmet içi eğitim için ihtiyaçlarının belirlenmesi” adı verilen sınıf öğretmenleri üzerinde yapılan çalışmadır. Bu araştırmaya göre, öncelikle IST kurslarında ele alınması gereken konular şöyle sıralanabilmektedir: eğitimde yeni yaklaşımlar, stresle başa çıkma yöntemleri, ölçme ve değerlendirme araçlarının geliştirilmesi ve kullanılması, talimatları oyunlarla farklı şekillerde geliştiren çocuklara öğretmek, kullanmak yeni eğitim teknolojilerinin, özel eğitime muhtaç çocukların ailelerinde gözlemlenen tepkiler ve çözümleri, öğrenme güçlüğü çeken otistik ve üstün yetenekli çocukların özellikleri, dikkat ve hiperaktivite bozukluğu ve grup öğrenme etkinlikleri için ölçme ve değerlendirmedir (MEB, 2008). Önerilen programlar, anlaşılacağı gibi, etkili mesleki gelişim programlarının özelliklerinden biri olan içerik bilgisini içermekten uzaktır.

Yukarıdaki bölümde bahsedilen hizmet içi eğitimin ilkeleri, bir hizmet içi eğitimde olmazsa olmaz özellikleri ifade ederken, bu bölümde hizmet içi eğitimde gözlemlenen genel özelliklerden bahsedilmiştir. Bu özelliklere göz atacak olursak; (Taymaz, 1991: 14)

- Hizmet içi eğitim uygulanacak kurumun amaç ve hedeflerine uygun bir hizmet içi eğitim amacı seçilir.
- Hizmet içi eğitim, iş yaşamında karşımıza çıkan bir eğitim çeşidi olduğundan genelde belli bir yaşın üstündeki insanlara hitap etmektedir. Bu sebepten eğitim şekli yetişkin kişilere yönelik bir eğitimidir.
- Hizmet içi eğitime katılacak kişilerin yaşları, eğitim durumları, mesleki altyapıları birbirinden farklılık gösterir.

- Hizmet içi eğitimin geliştirilmesi ve yararının ölçülmesinde eğitilen personelin görüşlerinden faydalanılır.

2.22.5. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitimde, eğitimcilere düşen en önemli görev, herkese eşit davranılmasını ve çıkan sonuçların adil bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktır. Hizmet içi eğitim, çeşitli maliyetleri olmasına karşın yönetici, personel ve örgütün birebir kendisine önemli yararları bulunmaktadır. Dolayısıyla, hizmet içi eğitimin yararlarını yönetici, personel ve örgüt yönünden farklılaşmış şekilde incelemek gerekmektedir (Akyüz, 2001: 13).

Yönetici yönünden hizmet için eğitimin yararlarının başında denetlemenin daha kolay yapılabilmesi gerekmektedir. Özellikle eğitime tabi tutulmuş personel daha az hata yapacağı için hata oranı azalacak ve yapılan işler standartlara uygun olacağı için denetleme işlemi daha kolay tamamlanabilecektir. Eğitimle birlikte çalışanın verim ve morali yüksek olur. Çalışan rahat ve huzurlu bir şekilde çalışır. Bu nedenlerden dolayı, yönetici, büyük sorunlarla karşılaşmaz böylece detayda kaybolmak yerine ana sorunlarla uğraşmak için gerekli ve yeterli zamana sahip olmaktadır (Akyüz, 2001: 12).

Çalışan yönünden hizmet içi eğitimin yararlarının en önemlisi ise, çalışanın kendine olan güven duygusunun arttırılmasıdır. Terfi olanakları artmaktadır. İşleri zamanında, doğru ve hatasız olarak yapma becerisi kazanmış olduğundan zevkle çalışır. Yönetici tarafından onaylanır, beğenilir ve takdir edilir. Böyle bir ortam oluştuğunda, çalışan, akşam çıkış saatini saymak yerine işine yoğunlaşarak verimli bir şekilde çalışmaktadır (Osma, 2007).

Örgüt yönünden hizmet içi eğitimin yararları ise, öncelikle örgütün, iş yaptığı diğer birey veya kuruluşlar karşısında itibarını arttırmaktadır. İşletme, hizmet verdiği müşterilerinin beğenisini kazanır. İşletme, bu şekilde sağlam bir şekilde ayakta durmayı başararak büyüme eğilimi gösterebilir (Eren, 2000: 14). Ancak, her kurum çalışanı kendinin ve başkalarının kazanılmış tecrübelerinden yararlanarak öğrenme eğilim ve alışkanlığı edinmelidir.

Yukarıda açıklanan yararlar haricinde hizmet içi eğitimin yararlarını listelemek

gerekirse, aşağıdaki şekilde listelenebilir (Eren, 2000: 14).

1. Personele hizmeti gereği, ihtiyacı bulunan bilgiler verir, beceri ve davranışını geliştirir, hizmete yatkınlığını sağlar.
2. Hizmette verimi yükseltir.
3. Daha fazla sorumluluğu gerektiren yerlere eleman yetiştirir.
4. Personelin moralini yükseltir.
5. Örgütte etkili iletişim olanaklarını sağlar.
6. Zaman, emek, gider tasarrufu sağlar.
7. Personel devrini azaltır.
8. Personelle yönetim arasında anlaşma olanağını sağlar.
9. Personeli yeteneklerine göre ayırmada olanak sağlar.
10. Personelde değişme oluşturur.

Eğitim sağladığı yararların doğal sonuçları olarak da hizmetin niteliğinde gelişme, niceliğinde artış ortaya çıkacaktır. Bu artış yönetimi olumlu bir şekilde etkileyecektir. Gerçek anlamda etkili bir hizmet içi eğitim, çalışanların eğitimlerde öğrendiklerini işe kolayca aktarmalarını sağlar. Ayrıca, özellikle politik anlamda uçlara kaymaya müsait çalışanları bu radikalleşmeden alıkoyar ve işe motive olmalarını sağlar. Çeşitlilik, çoğulculuk ve farklı kültürlerin ortak bir paydada buluşturulması gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır (Osma, 2007: 18).

Hizmet içi eğitimin bir diğer önemli yararı ise çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmesidir. Bu ciddiyet hissi, kurumun başarısı için oldukça önemlidir.

2.22.6 Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde dikkat edilecek noktaları şöyle sıralayabiliriz: (Kartoğlu, 2007: 28-29)

- İş görenlerin eğitim ihtiyacı en az yılda bir kez (kuruma ve çalışanlara) en uygun yöntem ve teknikler uygulanarak belirlenmelidir.
- Kurumun yapı ve işleyişinde ortaya çıkan gelişmeler yakından takip edilmelidir.
- Kurumunun eğitim ihtiyaçları göz önünde bulundurarak yıllık eğitim planları oluşturulmalıdır.
- Kurumun eğitim bütçesi göz önünde bulundurarak eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir.
- Eğitim ihtiyacı belirlemede iş görenler aktif olarak görev almalıdır.
- Gerekirse iş görenlerin istekleri gizlilik ilkesi doğrultusunda saklanmalıdır.

2.22.7. Hizmet İçi Eğitim Politika ve Hedeflerin Belirlenmesi

Hizmet içi eğitim, çalışanların görevlerini daha iyi yerine getirmeleri için yetkilendirmeyi ve yetkinliği arttırmak için alınan bir dizi önlemi içerir, böylece kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Hizmet içi eğitimin temel özelliklerinden biri uygulanabilirliktir. Yapılan araştırmalar, iş özelliklerinin ve profesyonel faktörlerin çalışanların hizmet içi eğitime katılımına katkıda bulunabileceğini göstermiştir. Bu nedenle, bu alandaki teorik ve pratik bilgilerin güncellenmeleri gerekmektedir. Aslında hizmet içi eğitim, personelin mesleki bilgilerini ve mesleki becerilerini güncellemeye ve çeşitli görev ve sorumlulukları yerine getirmek için en iyi uygulamaları geliştirmeye hizmet etmektedir (Aydın, 2007: 204). Personelin bu tür programlara daha fazla katılımına katkıda bulunan faktörlerden biri yetişkin öğrenme ilkelerinin kullanılmasıdır. Yetişkinler öğrenme hedeflerinin farkındadır, kendi öğrenmelerine rehberlik eder ve öz değerlendiricidir.

İşletmeler, çalışanlarını iş ve iş hizmetlerinin özelliklerine göre eğitmeyi amaçlamaktadır. Çalışanın, sorumlu olduğu işi yürütmede hata yapmayacak ve işi zarar verme yoluna koymayacak kişi türüdür. İşletmeler ayrıca çalışanların etkin ve verimli çalışmasını sağlamak için hizmet içi eğitim programlarını hazırlamakla yükümlüdürler. Hizmet içi eğitime, insan gücü bilgisinin yeniden eğitilmesi, yeniden doldurulması ve güncellenmesi için tasarlanmış sürekli eğitim de denir. UNESCO'ya (1985) göre sürekli

eğitim, içerik düzeyi ve yöntemi ne olursa olsun, örgün veya başka bir şekilde, okullarda, kolejlerde ve üniversitelerde, ayrıca ıranklıkta ilk eğitimi uzatmakta veya değiştirmekte olup olmadıklarına bakılmaksızın, içerik seviyesi ve yöntem ne olursa olsun, tüm eğitim süreçleri bütünü olarak kabul edilebilir (Alkan, 1993: 83).

Eğitim, ğrenme deneyimleri yoluyla bilgi, beceri, tutumları aktarmak veya değiştirmek için planlanan herhangi bir faaliyettir. Personel, yeterlilik seviyelerini sürdürme ve değişen koşulların taleplerine yeni yaklaşım, teknolojilerin taleplerine cevap verme ihtiyacı da dahil olmak üzere çeşitli nedenlerden dolayı eğitim isteyebilir. Eğitim kendi başına bir kuruluş içindeki yapısal, örgütsel veya politika sorunlarını zemez, ancak destekleyici denetim ve motivasyon stratejilerinin kullanımı, eğitimden kaynaklanan performans iyileştirmenin sürdürülmesine yardımcı olabilir. İkinci adım, eğitim programının öğrenme hedeflerini tanımlamayı içerir. İhtiyaç değerlendirmesinden türetilen öğrenme hedefleri, her öğrencinin eğitim faaliyetlerine katılımın bir sonucu olarak gösterebileceği gözlenebilir, ölçülebilir eylemleri belirtir. nc adım, personelin deneyim ve eğitim seviyelerini ve eğitim için uygun zaman ve kaynakları dikkate alarak performansı iyileştirmek için bir eğitim programının oluşturulması ve uygulanmasıdır. Seçenekler, kısa kurslardan ülkedeki, bölgedeki veya yurtdışındaki akademik kurumlardaki uzun süreli yerleştirmelere ve meslek içi eğitim, koçluk ve mentorluk gibi sınıf dışı müdahalelere kadar uzanmaktadır. Tüm seçenekler, programın veya kurumun acil operasyonel ihtiyaçlarına karşı tartılmalıdır, çünkü tesislerde, personel eğitime gittiğinde tesislerde yeterli personel bulunmayabilir (Aydın, 2007: 204).

Elde edilmesi gereken öğrenme ıktıları, eğitim ortamı, izleyici özellikleri ve eğiticinin deneyimi ile birlikte, maksimum etkililiğe ulaşacak öğrenme yöntemleri ve ortamın karışımını belirler. Yöntemler ve medya, ders anlatımı, tartışma, vaka çalışması, rol yapma, grup çalışması, simülasyon oyunları, beyin fırtınası ve gösterimi içerebilir. Grsel-işitsel yardımlar dahil yayınlanmış bir eğitim materyali mevcut değilse, eğitimci bunları geliştirmelidir (Bilgin, 2007: 22).

Eğitim programının geliştirilmesi, kurs boyunca ve sonuç olarak yapılan eğitim değerlendirmesinin tasarımı da içermektedir. Kurs sırasında, eğitmenler, eğitim programında nerede ayarlamalar yapmaları gerektiğini belirlemek için öğrencinin

ilerlemesini ve memnuniyetini izler. Kursun sonunda, eğitmenler, öğrencilerin kurs hedeflerine ne kadar iyi ulaştığı ve eğitim deneyiminden ne kadar memnun kaldıklarına dair veri toplamalıdır. Eğitmen, performansın eğitim üzerindeki etkisini değerlendirmek için çalışma durumlarına döndükten sonra katılımcılarla takip etmelidir.

2.22.8. Hizmet İçi Programlarının Hazırlanması ve Planlanması

Bazı ülkelerde temel eğitim ve sürekli mesleki gelişim programlarının mevcudiyeti sınırlıdır. Bu nedenle, birçok sağlık çalışanı resmi eğitim fırsatlarına ve iş performanslarını artırabilecek yeni fikir ve yaklaşımlara erişememektedir. İyi tasarlanmış hizmet içi eğitim programları bu ihtiyacın karşılanmasına yardımcı olabilir. Eğitim, sürekli performans iyileştirme bağlamına dahil edilmelidir. Uygulamaları değiştirmek ve geliştirmek, çalışmak için uygun bir ortam, uygun öğrenme kaynakları ve motivasyon stratejilerinin sürekli kullanımını gerektirmektedir. Aynı zamanda, çevre ve denetim sistemleri değişimi desteklemediği ve bireylerin değişiklikleri sürdürmeleri için teşvik edilmediği sürece, yalnızca eğitimin genel tedarik sistemi performansını değiştirmesi mümkün değildir (Aydın, 2007: 99).

Öğrenme aktif katılım gerektirir. İnsanlar görsel uyarıcılar, sözlü etkileşimler ve yaparak öğrenmeyi farklı şekillerde öğrenmeyi tercih ederler. Bu nedenle, çeşitli eğitim fırsatları ve eğitim teknikleri sunmak, genellikle tek bir yaklaşımı kullanmaktan daha etkilidir. Tek başına eğitim genellikle davranış değiştirmek veya performansı arttırmak için yeterli değildir. İyileştirilmiş performans, değişen tutumlar ve eğitim sırasında edinilen yeni becerilerin sürekli eğitim, destekleyici denetim ve yeterli motivasyonel teşvikler ile tamamlanması ve sürdürülmesi gerekebilir (Aydın, 2007: 99).

Her kurum kendine bir hizmet içi eğitim politikası belirlemelidir. Bir kurumda hizmet içi eğitim politikası yoksa veya kurumun genel politikasıyla bağdaşmayan, kurumun amaçlarından uzak ve herkes tarafından anlaşılmayan, kararlı olmayan bir eğitim programı varsa, hizmet içi eğitim programının uygulanmasından verimlilik beklemek mümkün değildir.

Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Saptanması

İnsanlar bir organizasyonda ilk kez çalışmaya başladığında, ne tür bir kıyafetle

karşılaştıklarını, ne yapmaları gerektiğini ve kiminle çalışacaklarını bilmek için istekli olduklarını göstermeleri gerekmektedir. Yöneticilerin, deneyimli çalışanlardan daha dikkatli ve açık fikirli olmaları önemlidir. Aslında, çalışanların dikkatini çekmek ve aralarındaki iyi alışkanlıkları geliştirmek için en uygun zaman, iş için yeni oldukları zamandır. Hazırlık eğitimi, yeni işe alınan personel için de uygun olan hizmet eğitimidir. Kuruluşla ilgili teknik yeterlilik ve rutin talimatların yanı sıra, her personel kurullar, düzenlemeler, finansal işlemler, idari yetenek, iletişim becerileri, liderlik kabiliyeti, kurumlar arasında koordinasyon ve işbirliği ve bağlantı mekanizmaları, rapor yazımı hakkında bazı mesleki bilgilere ihtiyaç duymaktadır (Çevikbaş, 2003).

Hizmet İçi Eğitim Verilecek Yer ve Zaman Belirlenmesi

Bu eğitimler, görevlilere ilişkin uzmanlaşmış konu bilgisini güncellemek ve sürdürmek için sunulmaktadır. Tazeleme eğitimi uzmanları, yöneticileri, konu memurlarını, uzatma denetleyicilerini ve ön hat çalışanlarını güncel tutar ve zaten sahip oldukları bilgi ve becerileri arttırmalarını sağlamaktadır. Bakım veya tazeleme eğitimi genellikle eski materyallerin gözden geçirilmesinin yanı sıra yeni bilgiler ve yeni yöntemlerle ilgilenir. Bu tür bir eğitime, çalışanların olası üretimlerinin zirvesinde kalmasını sağlamak ve bir telaşa girmelerini önlemek için gereklidir (Sabuncuoğlu, 2000: 126).

2.22.9. Hizmet İçi Eğitim Programının Hazırlanması

Hizmet içi eğitim faaliyetleri, hedefe ulaşmayı amaçlayan tüm çalışmaları kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Eğitim faaliyetinin amacı ve beklenen sonuçlar programda açıkça belirtilmeli, eğitim katılımcılarının profili çizilmeli, eğitimin konu ve içeriğinin belirlenmesi, zamanlama, sıralama, eğitim için gerekli araçlar ve uygulanacak yer ve uygulama süresi belirlenmelidir. Bu; eğitim programının amaçlarının belirlenmesi, eğitim programının kapsamının belirlenmesi, eğitim verilecek yöntemlerin seçilmesi, değerlendirmesidir (Özyurt, 2000: 22). Hizmet içi eğitim programları, kurum amaçları doğrultusunda eğitilecek personelin görüşlerini alarak tutarlı ve net bir şekilde hazırlanmalıdır.

Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken iş analizlerine dayandırılmalı, birbirine bağlı birçok boyut değerlendirilip o şekilde oluşturulmalıdır. Görevlerin bilgi, beceri ve tutum kapsamında hesaplamaların yapılarak hazırlanması ve belirtilen hususlar

dahilinde geliştirilmesi gerekmektedir (Çevikbaş, 2003: 6). Belirli hedefler ve şekiller dahilinde tutulacak yol, öğrenmeye motive eden, sıkıcılıktan uzak, kişisel beklentilere cevap vermelidir. Ortam ferah, sessiz ve ihtiyaçlara cevap verebilecek yapıya sahip olması gerekmektedir.

2.22.10. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması ve Kullanılan Yöntemler

Eğitim süreci, hazırlanan eğitim planındaki ilke ve yöntemler çerçevesinde ve hazırlanan yıllık planın amaçlarına göre faaliyetlerin ve programların uygulanmasını kapsamaktadır. Hizmet içi eğitimin uygulama aşamasına katılacak personeli seçmek önemlidir. Hizmet sunumuna veya üretime en çok katkıda bulunan personele öncelik verilmelidir. Bununla birlikte, belirli bir seviyede ve alanda çalışan personele öncelik vermek çok kolay olmayabilir (Taymaz, 1991: 109-110). Her uygulamada olduğu gibi her iki eğitimin de faydalı ve zararlı yönleri vardır. Aşağıda bu yönler açıklanacaktır.

2.22.10.1. Eğitim Alacak Personelin Seçimi

Hizmet içi eğitim verilecek olan personelin seçiminde birtakım yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır; (Çevikbaş, 2003: 6-8) Form hazırlığı: hizmet içi eğitimin konusu, yeri ve zamanı ile ilgili olduğu düşünülen tüm personele hem sözlü hem de yazılı olarak duyurulacak ve personelden katılım formunu doldurmaları istenmelidir. Personelin hizmet içi eğitime katılım gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek için hazırlanan bu katılım formlarına verilen yanıtlar, hizmet içi eğitim almak isteyen personelin tanımlanmasına yardımcı olmaktadır.

Dosya sınavı: hizmet içi eğitim verilecek personelin belirlenmesi için kullanılan diğer bir yöntem de personel dosyalarının incelenmesidir. Amaç, eğitilecek personelin tanımlanmasına yardımcı olabilecek, her bir personelin işin başında doldurduğu kişisel ve eğitim bilgilerini içeren dosyaları incelemektir.

Hizmet içi eğitim verilecek personelin seçiminde, personeli yakından tanıyan bir yöneticinin orada bulunması da personel seçiminde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemi kullanmanın amacı, çalışanın bilgi ekipmanı, yetenekleri ve kişisel özellikleri hakkında bilgi sahibi olan yöneticinin, eğitim için en uygun aday seçiminde en doğru

kararı verebilmesindedir. Yönetici, içerik, süre, eğitim yeri vb. sorunları değerlendirerek en doğru kararı vermektedir (Taymaz, 2001: 110).

2.22.10.2. Uygun Yer Ve Ortam Sağlanması

Eğitim ortamı; eğitim faaliyetlerinin gerçekleştiği, öğrenmede iletişim ve etkileşimin, öğretim süreçlerinde ve personel, araç, gereç, tesis ve organizasyon gibi faktörlerin bulunduğu ortamdır. Bireyin davranışının yaşadığı ortama göre şekillendirildiği kabul edilmektedir. Öğrenme temelde; öğretim çalışması olarak fiziksel veya sosyal çevre içinde gerçekleşmektedir. Binalar, donanımlar, modeller, ışık, ısı ve renk gibi çeşitli nesnelere oluşan çevre ilk önce insanlar tarafından düzenlenir, ancak bu ortam daha sonra insan davranışını şekillendirmektedir. Bunun için çevre ile birey arasındaki çeşitli etkileşim boyutları, eğitim hedefleri doğrultusunda düzenlenmeli ve yönlendirilmelidir. Eğitimciler farklı eğitim ortamlarından yararlanabilmektedir (Alkan, 1999: 21).

Hizmet içi eğitimin türü, programın özellikleri ve ilkeleri, kurumun fırsatları dikkate alınmalıdır. Sadece bilişsel alanla ilgili olarak davranışsal değişimi amaçlayan personele eğitim verilecekse, sınıf düzeyinde yer olacaktır. Böyle bir yerde, yaşam alanlarının rahatlığını sağlayacak ve karşılıklı konuşma, tartışma ve ayrıca konuların özelliklerine göre görsel ve işitsel araçlardan yararlanacak şekilde düzenlenmelidir. Laboratuvar veya atölye düzeni, bireyin beceri kazanmasını ve psiko-motor alanındaki davranışları değiştirmesini öğretmek için daha uygundur. Bu tür eğitim, iş ortamının özelliklerini iş dışında taşımak için tasarlanan iş başında veya laboratuvar ortamlarında yapılabilmektedir (Taymaz, 2001: 113-114).

2.22.10.3. Öğretim Yöntemleri

Hizmet içi eğitimde kullanılacak olan yöntem ve stratejinin etkinliği, hizmet içi eğitim ile verilmek istenenlerin daha hızlı ve kalıcı olmasını sağlar. Çok çeşitli eğitim teknikleri mevcuttur. Konulara, derslere ve kullanılan araç gereçlere göre farklı yöntemler kullanılmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki sihirli bir hizmet içi eğitim tekniği yoktur.

Yaşamın her alanında olduğu gibi, eğitim alanına da çok hızlı bir gelişim ve değişim süreci hakimdir. Eğitim ve öğretim yöntemlerinde, kullanılan araç ve gereçlerde

işlevsellik artmakta, eğitimin amacına ulaştırıcı özellikler artmaktadır. Bu nedenle bir yandan teknolojik gelişimlere paralel olarak yeni eğitim teknikleri ve stratejileri gelişirken, klasik teknik ve stratejilerin de verimliliği arttırılmaya çalışılmaktadır (Doğan, 2003: 164).

Eğitim yönteminin seçiminde, yöntemler tek tek kullanılabilceği gibi, birlikte de kullanılabilir. Eğitimde kullanılacak yöntem veya yöntem birleşiminde birden fazla duyu organını kullanmasını sağlayacak yöntemlere ağırlık verilmesi eğitimin etkinliği açısından faydalı olacaktır. Yapılan araştırmalar; görmenin %75, işitmenin %13, dokunmanın %6, koklamanın %3, tat almanın %3 oranında etkili olduğunu göstermiştir (Doğan, 2003: 165).

En uygun eğitim yönteminin seçimi, kurumun eğitime olan yaklaşımına ve kaynaklarına bağlı olarak değişim göstermektedir. Ancak yöntem seçimini etkileyen bazı hususları da göz önünde bulundurmak gereklidir.

Seçilen eğitim yöntemi; Az zaman alan ve verimi yüksek yöntem olmalıdır. Eğer eğitim yöntemi sınıfta ortamında yapılacak bir yöntem ise eğitim görececek kişi sayısının fazla olması eğitimi olumsuz yönde etkileyecektir. Yöntem konunun özelliği ile paralel olmalıdır. Örneğin bir makinenin kullanımının öğretiminde görsel öğretim tekniklerinden yararlanılması faydalı olacakken, kurumda uyulması gereken kuralların anlatılarak aktarılması daha faydalı olacak, bazı durumlarda ise gezi ve gözlem yapılmasının gerekliliği kendini hissettirecektir. Eğitim teknikleri ve stratejileri seçiminde teknolojik yenilikler takip edilmeli, yeni yaklaşımlar tercih edilmelidir. Çünkü verim, kalıcılık ve kullanılabilirlik yeni yöntemlerle sağlanabilmektedir. Eğitim görülecek fiziksel ortam kadar eğitim görececek kişilerin psikolojik, sosyal ve zihinsel olarak hazırlanması da önemlidir. Öğretici değil öğrenci merkezli yaklaşımlar seçilmelidir. Öğrencilerin dikkatleri dağılmaya başladığı zaman yöntem değişikliğine gidilmelidir (Bilen, 2006: 7).

Ülkemizde kurumsal eğitimlerde en çok başvurulan yöntemler arasında hâlâ klasik sınıf eğitimleri birinci sırada olmakla beraber uzaktan eğitim yöntemleri de nadir olarak kullanılmaktadır. Aşağıda klasik sınıf eğitimi ve uzaktan eğitim çeşitleri açıklanmıştır;

Klasik sınıf eğitimi; ülkemizde kurumsal eğitim süreçlerinde en çok kullanılan ve

eğitimci ile öğrencilerin bir arada aynı ortamda buldukları, yüz yüze oldukları, eş zamanlı olarak eğitim gördükleri bir eğitim yöntemidir. Bu eğitim yönteminde birçok değişik yaklaşım, teknolojik yardım araçlar kullanılmasına rağmen eğitime esas teşkil eden konu eğitici ile öğrencinin aynı ortamda bulunmasıdır. Artık günümüzde öğrenen organizasyon kavramının ortaya çıkması, bilginin çok çabuk yenilenmesi ve çalışanların sürekli eğitilmesi gerekliliği ortaya çıktığından ortaya çıktığından, öğretici ile öğrencinin aynı ortamda bulunmasını gerektiren klasik sınıf yöntemlerinin uygulanmasının zorluğu ve maliyeti caydırıcı bir etken olmaktadır (Bilen, 2006: 7).

Klasik sınıf eğitiminin; Çalışanların alacakları eğitim için zaman ayırması iş süreçlerinin kesintiye uğramasına neden olması, her zaman konusunda uzman, yeterli bilgi ve öğretme becerisine sahip eğitimcilerin bulunamayabilmesi, bazı eğitim konularının çok uzun zaman gerektirebilmesi, eğitimler çoğu zaman belirli eğitim ve danışmanlık hizmetleri veren kurum ve kuruluşlardan talep edilmesi ve bunun da çalışanlarına hizmet içi eğitim vermek isteyen kuruma çok ciddi bütçe sorunları yaratması, kurum dışından gelen eğiticinin kurumun ihtiyaçlarını ve çalışmalarını bilip ona göre eğitim vermesi çoğu zaman olanaksız olması dolayısıyla eğitim konusu ile eğitim görenlerin ihtiyaçlarının giderilmesinin çoğu zaman mümkün olamaması gibi caydırıcı yönleri bulunmaktadır (Bilen, 2006: 7-9).

Uzaktan eğitim; Klasik sınıf eğitiminin caydırıcı yönlerinin etkisiyle uzaktan eğitim yöntemi kurumlarda uygulanmaya başlanmıştır.

Uzaktan eğitim yönteminin temelleri ilk olarak matbaanın bulunmasıyla birlikte atılmış ve kitap, gazete, dergi, vb. metne dayalı bilgileri içeren araçların hem geniş kitlelere ulaşması sağlanmış hem de bilginin paylaşımı hızlanmıştır. Zamanla mektupla öğretim uygulaması yaygınlaşmaya başlamış, teknolojide yaşanan değişimlerle birlikte radyo, televizyon yayınları, video, kasetler, vb. araçlar ile yapılan uygulamalar mektupla öğretimin yerini almaya başlamıştır. Bunun gibi avantajlarının yanında Eğitimin içeriğinin dinamik değil statik bir yapıda olması ve kısa sürede güncellenememesi, öğrencinin ihtiyaçlarına göre esnek bir yapıya sahip olmaması ve interaktif olmaması gibi uzaktan eğitimin caydırıcı yönleri de mevcuttur. İster klasik sınıf eğitimi olsun isterse de uzaktan eğitim yöntemleri olsun her iki yöntem ayrı ayrı kullanıldığı gibi karma yapılarak da kullanılmaktadır.

2.22.11. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Değerlendirme, yapılan planlı bir faaliyet sonrasında önceden tespit edilmiş amaçlara ulaşılma derecesi hakkında değişik ölçme araçları kullanarak bir yargıya varma sürecidir. Bu süreç sayesinde hem beklenen amaçların gerçekleşme düzeyi sınanmış olacak hem de aksaklıklar tespit edilip sistemin kendini düzeltmesine imkân sağlanacaktır. Zira değerlendirme, yürütülen faaliyete kendini onarma imkânı veren vazgeçilmez bir tamamlayıcıdır (Gür, 2012: 82).

Planlı birer faaliyet olan hizmet içi eğitimlerin amaçları gerçekleştirme düzeyi noktasında bir değerlendirme sürecinden geçirilmesi zorunludur. Hizmet içi eğitimlerde amaçların gerçekleşme düzeyi katılımcıların eğitim sonrasında davranışlarındaki değişimin yönünden ve miktarından tespit edilebileceğinden öncelikle kazandırılması amaçlanan davranışların saptanması ve ölçmede kıstas olarak kabul edilecek ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi bir süreç işidir. Yalnızca eğitim sırasında ya da eğitim sonunda yapılan bir değerlendirme eksiktir. Değerlendirme eğitimin her aşamasında değişik yöntem ve teknikler kullanılarak yapılan bir etkinliktir (Taymaz, 2001: 155). Bu değerlendirme aşamalarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Eğitim öncesinde (Ön değerlendirme): Tanıma ve yerleştirmeye yönelik değerlendirme adı da verilen bu değerlendirme, eğitime katılacak kişilerin eğitim öncesi hazır bulunmaları, bilgi, beceri ve davranışları ile işyerlerindeki durumlarının ne olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik olarak yapılan değerlendirme türünü ifade etmektedir.
- Eğitim sırasında (Ara değerlendirme): Eğitim esnasında ele alınan konularla ilgili öğrenme eksikliklerini ve aksaklıklarını belirleyip bunların çözümlenmesi için uygun önlemler alma ve öneriler geliştirmeye yönelik olan değerlendirme türüdür.
- Eğitim sonucunda (Son değerlendirme): Eğitim programının uygulanmasından sonra programa katılan bireylerin belirlenen amaçlara ulaşma seviyesi ile eğitim sürecinin bu amaçlara ulaştırma gücü hakkında karar vermeye yönelik yapılan

değerlendirme türüdür.

- İzleme değerlendirmesi (Sürekli Değerlendirme): Hizmet içi eğitim sonrasında bireylerin bu eğitimlerde öğrendiklerini ne ölçüde işyerine yansıttıklarının; tutum, beceri ve davranışlarında olumlu değişiklikler olup olmadığının tespit edilmesine yönelik değerlendirme türüdür (Aydın, 2010: 100). Bu değerlendirme kimi kaynaklarda “transfer değerlendirmesi” şeklinde de tanımlanmaktadır.

Hizmet içi eğitimlerde bu eğitimlere katılan personelin yanında eğitim programlarının de değerlendirmesi yapılmalıdır. “İzlenim değerlendirme” adı verilen bu değerlendirme türünde eğitime katılanların verilen eğitimle ilgili görüşlerinin ve memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu değerlendirme bir anlamda programın amaç, kapsam, yöntem, ortam vb. yönlerden değerlendirilmesini ifade etmektedir. Program değerlendirmesinde hem eğiten hem de eğitilen personelin görüşleri alınır. Bunun için genellikle anket uygulanır. Eğer görüş alınacak kişi sayısı az ve zaman elverişliyse mülakattan da yararlanılabilir (Taymaz, 2001: 176). Bakanlık bünyesinde gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlerde en çok başvurulan değerlendirme izlenim değerlendirmesidir. Bu amaçla eğitimlerin sonunda anket aracılığıyla katılımcıların eğitime dair görüş ve memnuniyetleri tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Yapılacak değerlendirmelerin güvenilirliği kullanılan ölçme aracıyla yakından ilgilidir. Değerlendirme amaçlı birçok ölçme aracı bulunmaktadır. Bunlar arasında, anket, görüşme, gözlem, klasik, kısa cevaplı, çoktan seçmeli, tamamlama tipi gibi yazılı testler, mülakat gibi sözlü testler, iş performans testleri, sınav, proje ve alan incelemesi gibi araçlar bulunmaktadır. Son dönemlerde değerlendirme sürecinde internetin sunduğu imkânlardan yararlanılmakta, katılımcıların sanal ortamda doldurabilecekleri “izleme ve değerlendirme” formları yaygın şekilde kullanılmaktadır. Ancak bu, değerlendirmenin sadece bir ayağını oluşturmaktadır. Değerlendirmenin eksik kalan yönünün tamamlanmasında özellikle performans testi çok önemli bir yere sahiptir. Zira eğitim bilimciler en etkili değerlendirmenin hizmet içi eğitimi alan kişilerin çalışırken gösterdikleri performansın ölçülmesi yoluyla yapılabileceğini belirtmektedirler (Göçebe, 2010: 35). Performans testi, kazandırılması amaçlanan ve her biri için puan tespit edilen beceri ve tutumların personel tarafından iş ortamında ne kadar uygulandığının gözlenmesi ve bulguların gözlem formlarına puan olarak aktarılması

şeklinde yapılmaktadır. Bütün bu değerlendirmeler birbirinin alternatifi değil tamamlayıcısı olarak düşünülmelidir. Sağlıklı bir değerlendirme için birden fazla ölçme aracının bir arada kullanılması önerilmektedir.

Bakanlık bünyesinde yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ilgili en büyük eksikliklerden birisi değerlendirme sürecidir. Hizmet içi Eğitim Yönetmeliği'nde hizmet içi eğitime katılanların başarısının sınavla tespit edileceği, sınavların yazılı, sözlü, uygulamalı ya da hem sözlü hem yazılı hem de uygulamalı olarak yapılabileceği, bunlardan alınan puanların ortalamasına göre bir değerlendirme yapılacağı, başarılı bulunanlara başarı belgesi, başarısız olanlara ise katılım belgesi düzenleneceği belirtilmektedir. Yine aynı Yönetmelik'te sınava ek olarak kursiyerlere faaliyet konusuyla ilgili anket uygulanacağı, sonuçların da değerlendirilerek bir raporla birlikte mahallî hizmet içi eğitim faaliyetlerinde valiliklere, Bakanlıkça yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinde ise Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı'na teslim edileceği belirtilmektedir. Bir süreç olarak görülmesi gereken "değerlendirme" safhasının yönetmelikte sadece "sonuç değerlendirmesi" şeklinde ele alındığı görülmektedir. "Ön değerlendirme", "ara değerlendirme" ve bu sürecin en önemli ayağını oluşturan "izleme değerlendirmesine" yönetmelikte hiç yer verilmemektedir. (Göçebe, 2010: 36) Bu süreçlerin ihmal edilmesi yüzünden hizmet içi eğitimlerin sonucunda verimlilik artışını ölçen sonuçlara tam olarak rastlanılamamaktadır. Ayrıca yapılan değerlendirmelerin yürütülen faaliyetlere karşı katılımcılarda ilgi ve ihtiyaç uyandırma ve onların istekle öğrenime katılmalarını sağlama noktasında bir etkisinin olduğunu söylemek de zordur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde; evrenin seçimine, örnekleme ve veri toplama yöntemine, anket sorularının hazırlanması, test edilmesi ve kullanılan ölçeklerle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kayseri ili organize sanayi bölgesinde anket uygulanmıştır. Söz konusu araştırma için evren olarak Kayseri ili organize sanayi bölgesinde özel sektörde yer alan şirketlerin mavi yaka ve beyaz yaka olarak çalışan kişiler alınmıştır. Anket uygulaması dört firmaya uygulanmış olup toplam 81 kişiye ulaşılmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 100 adaya uygulanmış ve 81 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Söz konusu kişiler ile 2019 yılı içerisinde ankete dayalı görüşmeler yapılmış, bunun yanı sıra üst düzey yöneticilerden çalışmanın rotası ile ilgili öneriler alınmıştır.

3.1.2. Anket Sorularının Hazırlanması

Anket formunun hazırlanmasında eğitim algısı değerlendirme formu ile ilgili sorular Aktuna (2007)'nin ve Akar (2010)'nin çalışmasından alınmıştır.

Anket soruları hazırlanırken firma çalışanlarının eğitime bakış açısı ve kişinin eğitime katıldıktan sonraki olası olumlu/olumsuz sonuçları hakkındaki görüşlerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Anketin içeriği üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler şu şekildedir;

Birinci bölüm; çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular çoktan seçmeli olup 8 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm; eğitim geliştirme faaliyetlerinin en önemli üç amacını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu bölüm için, eğitim geliştirme faaliyetlerinde önemli olduğu düşünülen dokuz amaç yazılmış, orada bulunmayan amaçların yazılabilmesine imkan tanımak için de “Diğer” seçeneği eklenerek yazı yazılabilecek alan eklenmiştir. Üçüncü bölüm; çalışanların eğitime ilişkin algılarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Literatürü destekleyen on altı ifadeden oluşan bölümde beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

3.1.3. Veri Toplama Yöntemi

Anket, yapılan pilot çalışmadan sonra firmanın insan kaynakları grup yöneticisinin izniyle örnekleme oluşturan Kayseri ili organize sanayi bölgesindeki firmalarda çalışan 81 kişinin, 25 beyaz yaka 56 mavi yaka çalışanlarına uygulanmasına karar verilmiştir. Ankete katılacak olan örnekleme mail ile bilgilendirme yapılmış ve aynı gün içerisinde anketler çalışanların masalarına bırakılmıştır.

3.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler

Aşağıda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 5. Anket Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Erkek	59	72,8
	Kadın	22	27,2
Yaş	20'den az	0	0,0
	21-30	60	74,1
	31-40	18	22,2
	41-50	3	3,7
	51'den fazla	0	0,0
Öğrenim Durumu	Lise	49	13,6
	Ön Lisans	8	9,9
	Lisans	11	60,5
	Yüksek Lisans	12	14,8
	Doktora	1	1,2
Unvan	Yetkili altı	47	58,0
	Yetkili	13	24,7
	Yönetmen/B. Yöneticisi	20	16,0
	Üst Düzey Yönetici	1	1,2

Tablo 5. Anket Katılımcılarının Demografik Özellikleri Devamı

İşyerindeki Çalışma Süresi	1 Yıldan az	25	30,9
	1-5 yıl	49	60,5
	6-10 yıl	5	6,2
	11-15 yıl	2	2,5
	15 yıldan fazla	0	0,0
Toplam Çalışma Süresi	1 Yıldan az	12	14,8
	1-5 yıl	41	51,9
	6-10 yıl	13	16,0
	11-15 yıl	7	8,6
	15 yıldan fazla	7	8,6
İşyerinde Bugüne Kadar Katılınan Toplam Eğitim Sayısı	Hiç	6	7,4
	1-5 eğitim	28	34,6
	6-10 eğitim	25	30,9
	10'dan fazla	22	27,2
İş Hayatında Katılınan Toplam Eğitim Gün Sayısı	0-9 gün	25	30,9
	10-19 gün	23	28,4
	20-29 gün	10	12,3
	30'dan fazla	23	28,4

Ankete katılanların %72.8'i erkek, %27.2'si kadındır. %74.1'i 21-30, %22.2'si 31-40, %3.7'si de 41-50 yaş aralığında bulunmaktadır. Öğrenim durumlarına bakıldığında; ankete katılanların %13.6'sı lisans, %9.9'u önlisans, %60.5'i lise, %14.8'i yüksek lisans, %1.2'si de doktora derecesine sahiptir. Bu üç özelliğe bakılarak İnsan Kaynakları Departmanının yapısıyla ilgili; genç bir grup olduğu (21-30 yaş), çoğunluğunu erkek çalışanların oluşturduğu ve lise, yüksek lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir.

Ankete katılanların şu anki işyerlerinde çalışma süreleri; %30.9' u 1 yıldan az, %60.5'i 1-5 yıl arası, %6.2' si 6-10 yıl arası, %2.5'i 11-15 yıl arasındır. Genel çalışan profiline bakıldığında tüm anket katılımcılarının yarısından fazlasının 1-5 yıl aralığında ilgili iş yerinde çalışmakta olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar şirkette çalışma süresinin kısa olduğunu göstermektedir.

Ankete katılanların iş hayatlarındaki toplam deneyimlerine baktığımızda; %14.8'inin 1 yıldan az, %51.9'unun 1-5 yıl arası, %16'sının 6-10 yıl arası, %8.6'sının 11-15 yıl, %8.6'sı 15 yıldan fazla olduğu görülmektedir. Departmanın çalışanlarının yarısından

fazlasının iş hayatlarındaki toplam deneyimlerinin 1-5 yıl arasında olduğu dikkati çekmektedir.

Ankete katılanların şu an çalıştıkları iş yerlerinde katıldıkları eğitim gün sayısına bakıldığında; %7.4'ü hiç eğitime katılmamış, %34.6'sı 1-5 arası, %30.9'u 6-10 arası, %27.2'si 10' dan fazla eğitime katılmıştır. Yüzelere bakıldığında anket katılımcılarının çalışmakta oldukları işyerinde almış oldukları eğitim sayılarına ilişkin dağılım "Hiç eğitim almamış olma" durumu hariç diğer gruplarda yakın bir dağılım göstermektedir.

Ankete katılanların iş hayatları boyunca katıldıkları toplam eğitim gün sayısına bakıldığında; % 30,9' unun 0-9 gün arası, %28.4' ünün 10-19 gün arası, %12.3' ünün 20-29 gün arası, %28.4' ünün 30 günden fazla eğitime katıldığı tespit edilmiştir. Departman çalışanlarının iş hayatları boyunca katıldıkları eğitim gün sayısının 20-29 gün aralığında azalmakla birlikte, diğer gruplarda eşit bir dağılım sergilediği görülmektedir.

Bütün değerlerin topluca yer aldığı aşağıdaki tabloya bakıldığında; beyaz yaka anket katılımcılarının çalıştığı firmada, genç ve eğitimli kitlenin çoğunlukta olduğu, katılımcıların büyük çoğunluğunun şu anki işyerlerinde çalışma süreleri ve toplam iş hayatındaki çalışma sürelerinin 0-5 yıl aralığında olduğu gözlenmiştir. Anket katılımcıların toplamda %69'u mavi yaka çalışanlarından oluşmaktadır. Departmanın çalışanlarının çalıştıkları iş yerinde eğitime katılım sayısının bir hayli yüksek olması ve katılımcıların ortalama %70'inin iş hayatında toplamda 10 günden fazla eğitime katılmış olması hem genç ve eğitimli nüfusun iş hayatında eğitime verdiği önemin, hem de işyerlerinin sürekli eğitime ne kadar önem verdiği de kanıtı niteliğindedir.

Demografik değişkenlerin beyaz ve mavi yaka arasındaki cinsiyet dağılımına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir. (Tablo 6).

Tablo 6. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

	Cinsiyet		(%)	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Beyaz Yaka	10	15	40,0	60,0
Mavi Yaka	49	7	87,5	12,5
Toplam	59	22		

Beyaz yakalıların %60'ı kadın, %40'ı erkektir. Mavi yakalıların %87,5'i erkek, %12,5'i kadındır. Bu anket sonuçlarına bakıldığında çalışanların ağırlıklı olarak erkek olduğu görülmektedir.

Demografik değişkenlerin beyaz ve mavi yaka arasındaki yaş dağılımına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir. (Tablo 7).

Tablo 7. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların Yaş Değişkenlere Göre Dağılımı

	Yaş (%)				Toplam
	21-30 Yaş	31-40 Yaş	41-50 Yaş	51'den Fazla	
Beyaz Yaka	15 (%60)	8 (%32)	2 (%8)	0	25
Mavi Yaka	39 (%69,6)	16 (%27,4)	1 (3,9)	0	56
Toplam	54	24	3		

Beyaz yakalıların 15 kişi (%60) 21-30 yaş aralığında, 8 kişi (%32) 31-40 yaş aralığında, 2 kişi (%8) 41-50 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere 21-30 yaş (15 kişi) aralığında beyaz yakalı çalışan sayısı daha fazladır.

Mavi yakalıların 39 kişi (%69,6) 21-30 yaş aralığında, 16 kişi (%27,7) 31-40 yaş aralığında, 1 kişi (%3,9) 41-50 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere 21-30 yaş (39 kişi) aralığında mavi yakalı çalışan sayısı daha fazladır.

Tablo 8. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların Öğrenim Durumu Değişkenlere Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Beyaz Yaka		Mavi Yaka	
	N	%	N	%
Lise	7	28,0	42	75,0
Ön Lisans	1	4,0	7	12,5
Lisans	5	20,0	6	10,7
Yüksek Lisans	11	44,0	1	1,8
Doktora	1	4,0	0	0
Toplam	25	100	56	100

Öğrenim durumlarına bakıldığında; beyaz yakalıların %28'si lise, %4'ü önlisans, %20'si lisans, %44'ü yüksek lisans, %4'ü de doktora derecesine sahiptir. Mavi yakalıların %75'i lise, %12,5'i önlisans, %10.7'si lisans derecesine sahiptir. Sonuçlara bakıldığında beyaz yakalıların büyük bölümünün yüksek lisans, mavi yakalıların büyük bölümünün lise derecesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların Unvan Değişkenlere Göre Dağılımı

Unvan	Beyaz Yaka		Mavi Yaka	
	N	%	N	%
Yetkili Altı	3	12	53	95
Yetkili	6	24	3	5
Yönetmen / B.Yöneticisi	15	60	0	0
Üst Düzey Yönetici	1	4	0	0
Toplam	25	100	56	100

Şirketteki mevkilerine bakıldığında; beyaz yakalıların %12'si yetkili altı, %24'ü yetkili, %60'ı yönetmen/b.yöneticisi, %4'ü üst düzey yönetici olduğu görülmektedir. Mavi yakalıların %95'i yetkili altı, %5'i yetkilidir. Sonuçlara bakıldığında beyaz yakalıların büyük bölümünün yönetici/b.yöneticisi, mavi yakalıların büyük bölümünün yetkili altı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenlere Göre Dağılımı

İşyerindeki Çalışma Süresi	Beyaz Yaka		Mavi Yaka	
	N	%	N	%
1 Yıdan Az	5	20,0	20	35,7
1-5 Yıl	17	68,0	32	57,1
6-10 Yıl	3	12	2	3,6
11-15 Yıl	0	0	2	3,6
15 Yıdan Fazla	0	0	0	0
Toplam	25	100	56	100

İşyerindeki çalışma süresi bakıldığında; beyaz yakalıların %20.0'si 1 yıldan az, %68.0'i 1-5 yıl, %12'si 6-10 yıl aralığında çalışma süresi olduğu görülmektedir. Beyaz

yakalıların 10 yıldan daha uzun süre çalışması tespit edilmiştir. Mavi yakalıların %35.7'si 1 yıldan fazla, %57.1'u 1-5 yıl, %3.6'sı 6-10 yıl, %3,6'sı 11-15 yıl aralığında çalışma süresi olduğu görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında beyaz yakalıların ve mavi yakalıların büyük bölümünün 1-5 yıl aralığında çalıştığını görülmektedir. Ayrıca, hem mavi yaka hem de beyaz yakalıların çok uzun süre işyerinde çalışmadıkları anket sonuçlarında görülmektedir.

Tablo 11. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların İşyerinde Bugüne Kadar Katılınan Toplam Eğitim Sayısı Değişkenlere Göre Dağılımı

İşyerinde Bugüne Kadar Katılınan Toplam Eğitim Sayısı	Beyaz Yaka		Mavi Yaka	
	N	%	N	%
Hiç	1	4,0	5	8,9
1-5 Eğitim	9	36,0	19	33,9
6-10 Eğitim	7	28,0	18	32,2
10'dan Fazla	8	32,0	14	25,0
Toplam	25	100	56	100

İşyerinde bugüne kadar katılınan toplam eğitim sayısına bakıldığında; beyaz yakalıların %4.0'ı hiç, %36,0'sı 1-5 eğitim, %28,0'i 6-10 eğitim, %32,0'si 10'dan fazla eğitime katılmıştır. Mavi yakalıların %8.9'u hiç, %33.9'u 1-5 eğitim, %32,2'si 6-10 eğitim, %25,0'i 10'dan fazla eğitime katılmıştır. Sonuçlara bakıldığında mavi yakalıların, beyaz yakalılara göre daha fazla eğitime katıldığı görülmektedir.

Tablo 12. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların İş Hayatında Katılınan Toplam Eğitim Gün Sayısı Değişkenlere Göre Dağılımı

İş Hayatında Katılınan Toplam Eğitim Gün Sayısı	Beyaz Yaka		Mavi Yaka	
	N	%	N	%
0-9 gün	7	28,0	18	32,1
10-19 gün	6	24,0	17	30,4
20-29 gün	3	12,0	7	12,5
30'dan fazla	9	36,0	14	25,0
Toplam	25	100	56	100

İş hayatında katılan toplam eğitim gün sayısına bakıldığında; beyaz yakalıların %28.0'i 0-9 gün, %24.0'ü 10-19 gün, %12.0'si 20-29 gün, %36,0'si 30'dan fazla gün eğitime katılmıştır. Mavi yakalıların %32.1'i 0-9 gün, %30.4'ü 10-19 gün, %12,5'i 20-29 gün, %25,0'i 30'dan fazla gün eğitime katılmıştır. Sonuçlara bakıldığında mavi yakalıların, beyaz yakalılara göre daha fazla eğitime katıldığı görülmektedir.



BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, çalışma kapsamında araştırılan alt probleme ilişkin bulgular problemler çerçevesinde verilmiştir.

Ayrıca araştırmada elde edilen mavi ve beyaz yakalıların eğitim faaliyetlerinin olumlu etkilerine ilişkin bulgular, eğitim faaliyetlerinin olumsuz etkilerine ilişkin bulgular, eğitim faaliyetlerine yönelik bakış açısı ve tutuma ilişkin bulgular, eğitim faaliyetlerinin amaçlarına ilişkin bulgular analiz edilmiştir.

4.1. Eğitim Faaliyetlerinin Olumlu Etkilerine İlişkin Bulgular

Çalışanların eğitime ilişkin algılarını ölçmek amacıyla ankette yer alan ifadelerden, eğitim faaliyetlerinin olumlu etkilerini çağrıştırdığı düşünülen ifadeler aşağıdaki gibidir:

1. Çalışanlar eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıkları artar.
2. Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimlilikleri artar.
3. Çalışanlar eğitim aldıkça işyerindeki motivasyonları artar.
4. Eğitimlere katılmam şirket içindeki kariyerimi olumlu etkiliyor.
5. Eğitim faaliyetleri, işyerindeki tutum ve davranışlarımı olumlu etkiliyor.
6. Performansın eğitim ile bağlantısı vardır.

Eğitim faaliyetlerinin olumlu etkilerini çağrıştırdığı düşünülen ifadelere verilen yanıtlar aşağıdaki tabloda (Tablo 15) toplu olarak yer almaktadır.

Tablo 15. Eğitim Faaliyetlerinin Olumlu Etkilerinin Ölçülmesi Amacıyla Verilen İfadelere İlişkin Yanıtlar

Sorular	Frekans (N) %	Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne	Katılmıyorum	Kesinlikle	Toplam
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	
Çalışanlar eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıkları artar.	4 %4,9	6 %7,4	25 %30,9	29 %35,8	17 %21,0	81 %100,00	
Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimlilikleri artar.	0 %0,0	1 %1,2	10 %12,3	45 %55,6	25 %30,9	81 %100,00	
Çalışanlar eğitim aldıkça işyerindeki motivasyonları artar.	1 %1,2	4 %4,9	22 %27,2	43 %53,1	11 %13,6	81 %100,00	
Eğitilmeye katılmam şirket içindeki kariyerimi olumlu etkiliyor.	0 %0,0	7 %8,6	24 %29,6	33 %40,7	17 %21,0	81 100,00	
Eğitim faaliyetleri, işyerindeki tutum ve davranışlarımı olumlu etkiliyor.	3 %3,7	2 %2,5	15 %18,5	46 %56,8	15 %18,5	81 %100,00	
Performansın eğitim ile bağlantısı vardır.	2 %2,5	5 %6,2	24 %29,6	36 %44,4	14 %17,3	81 %100,00	

İfadelere katılım oranlarına bakıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

“Çalışanlar eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıkları artar.” ifadesine katılımcıların %21’i kesinlikle katılıyorum, %35.8’i katılıyorum, %30.9’u ne katılıyorum ne katılmıyorum, %7.4’ü katılmıyorum, %4.9’u kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. %56.8’lik bir çoğunluğun verdiği yanıtta göre; çalışanlar eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının arttığı yönünde görüşün hakim olduğu saptanmıştır.

“Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimlilikleri artar.” ifadesine katılımcıların %30.9’u kesinlikle katılıyorum, %55.6’sı katılıyorum, %12.3’ü ne katılıyorum ne katılmıyorum, %1.2’si katılmıyorum şeklinde yanıt vermiş olup, kesinlikle katılmıyorum görüşüne sahip kimse bulunmamaktadır. %86.5’lik büyük bir çoğunluğun verdiği yanıtta göre; çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimliliklerinin arttığı görüşü hakim olmuştur.

“Çalışanlar eğitim aldıkça işyerindeki motivasyonları artar.” ifadesine katılımcıların %13.6’sı kesinlikle katılıyorum, %53.1’i katılıyorum, %27.2’si ne katılıyorum ne katılmıyorum, %4.9’u katılmıyorum, %1.2’si kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Katılımcıların % 66.7’si çalışanlar eğitim aldıkça işyerindeki motivasyonlarının arttığı yönünde görüş belirtmiştir.

“Eğitilmeye katılmam şirket içindeki kariyerimi olumlu etkiliyor” ifadesine katılımcıların %21’i kesinlikle katılıyorum, %40.7’si katılıyorum, %29.6’sı ne katılıyorum ne katılmıyorum, %8.6’sı katılmıyorum şeklinde yanıt vermiş olup, kesinlikle katılmıyorum görüşüne sahip kimse bulunmamaktadır. 61.7’lik kesimin verdiği yanıtı göre; eğitime katılmak çalışanların şirket içindeki kariyerlerini olumlu yönde etkiliyor.

“Eğitim faaliyetleri, işyerindeki tutum ve davranışlarımı olumlu etkiliyor.” ifadesine katılımcıların %18.5’i kesinlikle katılıyorum, %56.8’i katılıyorum, %18.5’i ne katılıyorum ne katılmıyorum, %2.5’i katılmıyorum, %3.7’si kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Eğitim faaliyetlerinin işyerindeki tutum ve davranışlarını olumlu etkilediği yönünde görüşünü ileten kişiler katılımcıların %75.3’ünü oluşturmaktadır.

“Performansın eğitim ile bağlantısı vardır.” ifadesine katılımcıların %17.3’ü kesinlikle katılıyorum, %44.4’ü katılıyorum, %29.6’sı ne katılıyorum ne katılmıyorum, %6.2’si katılmıyorum, %2.5’i kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. %61.7’lik bir çoğunluğun verdiği yanıtı göre; performansın eğitim ile bağlantılı olduğu yönünde görüşün hakim olduğu saptanmıştır.

Daha önceki yıllarda genelde sadece motivasyon aracı olarak görülen eğitimin, 21.yüzyılda hakimiyet alanının genişlemesi, performansa dayalı kariyer planlarının oluşturulması akabinde ise daha da sağlam bir yere sahip olduğu dikkati çekmiştir. Araştırmanın yapıldığı firmada, yetiştirme programı adıyla uzun süreli verilen eğitim programlarında sınavlar yapılmakta, program tamamlandığında ise raporları oluşturulmakta ve üst yöneticilere raporlanmaktadır. Titizlikle yapılan bu çalışmaların akabinde, firmaya yeni girmiş olan personeller için ara değerlendirmeler yapılırken yöneticileri eğitim biriminden görüş istemekte, hatta firma için önem arz eden bazı iş

kollarında terfiler yapılırken katılımcıların eğitim sırasındaki başarıları da değerlendirilmektedir. Bu şekilde bir yapının olduğu firmada yapılmış olan anket sonuçlarında, eğitimin performansla bağlantılı olduğu, eğitimlere katılmanın çalışanların şirket içindeki kariyerlerini olumlu etkilediği yönünde görüşlerin hakim olması beklenen bir sonuç olmuştur.

Tablo 16. Mavi ve Beyaz Yakalıların Eğitim Faaliyetlerinin Olumlu Etkilerinin Ölçülmesi Amacıyla Verilen İfadelere İlişkin Yanıtlar

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Çalışanlar eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıkları artar.	Mavi Yaka	Frekans (N) %	2 %4,4	3 %6,5	15 %32,6	19 %41,3	7 %15,2	46 %100,00
	Beyaz Yaka	Frekans (N) %	2 %5,6	3 %8,6	10 %28,6	10 %28,6	10 %28,6	35 %100,00
Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimlilikleri artar.	Mavi Yaka	Frekans (N) %	0 %0,0	1 %1,6	5 %8,2	35 %57,4	20 %32,8	61 %100,00
	Beyaz Yaka	Frekans (N) %	0 %0,0	0 %0,0	5 %25,0	10 %50,0	5 %25,0	20 %100,00
Çalışanlar eğitim aldıkça işyerindeki motivasyonları artar.	Mavi Yaka	Frekans (N) %	1 %2,3	2 %4,7	12 %28,0	23 %53,5	5 %11,6	43 %100,00
	Beyaz Yaka	Frekans (N) %	0 %0,0	2 %5,3	10 %26,3	20 %52,6	6 %15,8	38 %100,00
Eğitime katılmam şirket içindeki kariyerimi olumlu etkiliyor.	Mavi Yaka	Frekans (N) %	0 %0,0	4 %7,4	20 %37,0	20 %37,0	10 %18,6	54 %100,00
	Beyaz Yaka	Frekans (N) %	0 %0,0	3 %11,2	4 %14,8	13 %48,1	7 %25,9	27 %100,00
Eğitim faaliyetleri, işyerindeki tutum ve davranışlarımı olumlu etkiliyor.	Mavi Yaka	Frekans (N) %	2 %5,5	1 %2,8	5 %14,9	18 %50,0	10 %27,8	36 %100,00
	Beyaz Yaka	Frekans (N) %	1 %2,2	1 %2,2	10 %22,2	28 %62,3	5 %11,1	45 %100,00
Performansın eğitim ile bağlantısı vardır.	Mavi Yaka	Frekans (N) %	1 %4,0	1 %4,0	9 %36,0	10 %40,0	4 %16,0	25 %100,00
	Beyaz Yaka	Frekans (N) %	1 %1,8	4 %7,1	15 %26,8	26 %46,4	10 %17,9	56 %100,00

Tabloda mavi yakalıların cevapları incelendiğinde;

“Çalışanlar eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıkları artar.” ifadesine mavi yakalıların %15,2’si kesinlikle katılıyorum, %41.3’si katılıyorum, %32.6’sı ne katılıyorum ne katılmıyorum, %6.5’i katılmıyorum, %4.4’ü kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. %41.3’lik oranla mavi yakalıların çoğunluğun verdiği yanıtı göre; çalışanlar eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının arttığı yönünde görüşün hakim olduğu saptanmıştır.

“Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimlilikleri artar.” ifadesine mavi yakalıların %32.8’i kesinlikle katılıyorum, %54.7’si katılıyorum, %8.2’si ne katılıyorum ne katılmıyorum, %1.6’sı katılmıyorum şeklinde yanıt vermiş olup, kesinlikle katılmıyorum görüşüne sahip kimse bulunmamaktadır. %86.5’lik çoğunlukla mavi yakalıların verdiği yanıtı göre; çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimliliklerinin arttığı görüşü hakim olmuştur.

“Çalışanlar eğitim aldıkça işyerindeki motivasyonları artar.” ifadesine mavi yakalıların %11.6’sı kesinlikle katılıyorum, %53.5’i katılıyorum, %28.0’i ne katılıyorum ne katılmıyorum, %4.7’si katılmıyorum, %2.3’ü kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Katılımcıların % 81.5’i mavi yakalıların eğitim aldıkça işyerindeki motivasyonlarının arttığı yönünde görüş belirtmiştir.

“Eğitime katılmam şirket içindeki kariyerimi olumlu etkiliyor” ifadesine mavi yakalıların %18,6’sı kesinlikle katılıyorum, %37.0’si katılıyorum, %37.0’si ne katılıyorum ne katılmıyorum, %7’si katılmıyorum şeklinde yanıt vermiş olup, kesinlikle katılmıyorum görüşüne sahip kimse bulunmamaktadır. 54.6’lık kesimin verdiği yanıtı göre; eğitime katılmak çalışanların şirket içindeki kariyerlerini olumlu yönde etkiliyor.

“Eğitim faaliyetleri, işyerindeki tutum ve davranışlarımı olumlu etkiliyor.” ifadesine mavi yakalıların %27.8’i kesinlikle katılıyorum, %50.0’si katılıyorum, %14.9’u ne katılıyorum ne katılmıyorum, %2.8’i katılmıyorum, %5.5’i kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Eğitim faaliyetlerinin işyerindeki tutum ve davranışlarını olumlu etkilediği yönünde görüşünü ileten kişiler katılımcıların %77.8’ini oluşturmaktadır.

“Performansın eğitim ile bağlantısı vardır.” ifadesine mavi yakalılarının %16.0’ı kesinlikle katılıyorum, %40.0’i katılıyorum, %36.0’sı ne katılıyorum ne katılmıyorum, %4.0’ü katılmıyorum, %4.0’ü kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. %56.0’lık bir çoğunluğun verdiği yanıtta göre; performansın eğitim ile bağlantılı olduğu yönünde görüşün hakim olduğu saptanmıştır.

Tabloda beyaz yakalılarının cevapları incelendiğinde;

“Çalışanlar eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıkları artar.” ifadesine beyaz yakalılarının %28,6’sı kesinlikle katılıyorum, %28,6’sı katılıyorum, %28,6’sı ne katılıyorum ne katılmıyorum, %8.6’sı katılmıyorum, %4.4’ü kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. %57.2’lik oranla beyaz yakalılarının çoğunluğun verdiği yanıtta göre; çalışanlar eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının arttığı yönünde görüşün hakim olduğu saptanmıştır.

“Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimlilikleri artar.” ifadesine beyaz yakalılarının %25.0’i kesinlikle katılıyorum, %50.0’si katılıyorum, %25.0’i ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum görüşüne sahip kimse bulunmamaktadır. %75.0’lik çoğunlukla beyaz yakalılarının verdiği yanıtta göre; çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimliliklerinin arttığı görüşü hakim olmuştur.

“Çalışanlar eğitim aldıkça işyerindeki motivasyonları artar.” ifadesine beyaz yakalılarının %15.8’i kesinlikle katılıyorum, %52.6’sı katılıyorum, %26.3’ü ne katılıyorum ne katılmıyorum, %5.3’ü katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum görüşüne sahip kimse bulunmamaktadır. Katılımcıların % 68.4’ü beyaz yakalılarının eğitim aldıkça işyerindeki motivasyonlarının arttığı yönünde görüş belirtmiştir.

“Eğitime katılmam şirket içindeki kariyerimi olumlu etkiliyor” ifadesine beyaz yakalılarının %25,9’u kesinlikle katılıyorum, %48.1’i katılıyorum, %14.8’i ne katılıyorum ne katılmıyorum, %11,2’si katılmıyorum şeklinde yanıt vermiş olup, kesinlikle katılmıyorum görüşüne sahip kimse bulunmamaktadır. %74.0’lük kesimin verdiği yanıtta göre; eğitime katılmak çalışanların şirket içindeki kariyerlerini olumlu yönde etkiliyor.

“Eğitim faaliyetleri, işyerindeki tutum ve davranışlarımı olumlu etkiliyor.” ifadesine beyaz yakalıların %11.1’i kesinlikle katılıyorum, %62.3’ü katılıyorum, %22.2’si ne katılıyorum ne katılmıyorum, %2.2’si katılmıyorum, %2.2’si kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Eğitim faaliyetlerinin işyerindeki tutum ve davranışlarını olumlu etkilediği yönünde görüşünü ileten kişiler katılımcıların %73.4’ünü oluşturmaktadır.

“Performansın eğitim ile bağlantısı vardır.” ifadesine beyaz yakalıların %17.9’u kesinlikle katılıyorum, %46.4’u katılıyorum, %26.8’i ne katılıyorum ne katılmıyorum, %7.1’i katılmıyorum, %1.8’i kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. %64.3’lük bir çoğunluğun verdiği yanıtta göre; performansın eğitim ile bağlantılı olduğu yönünde görüşün hakim olduğu saptanmıştır.

4.2. Eğitim Faaliyetlerinin Olumsuz Etkilerine İlişkin Bulgular

Çalışanların eğitime ilişkin algılarını ölçmek amacıyla ankette yer alan ifadelerden, eğitim faaliyetlerinin olumsuz etkilerini çağrıştırdığı düşünülen ifadeler aşağıdaki gibidir:

- Eğitim faaliyetleri benim için zaman kaybıdır.
- Eğitim faaliyetlerine hafta içi katılmam işimi olumsuz etkiliyor.
- Katıldığım eğitimler nedeniyle fazla mesai yapmak zorunda kalıyorum.
- Eğitim faaliyetlerine katılmamdan dolayı iş arkadaşlarımdan iş yükü artıyor.
- Eğitimler sayesinde işime ara verip dinlendiğimi düşünüyorum.

İfadelere katılım oranlarına bakıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

“Eğitim faaliyetleri benim için zaman kaybıdır.” ifadesine katılımcıların %71.6’sı kesinlikle katılmıyorum, %22.2’si katılmıyorum, %2.5’i ne katılıyorum ne katılmıyorum, %2.5’i katılıyorum, %1.2’si kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Katılımcıların neredeyse tamamı sayılabilecek kadar yüksek bir orana sahip olan %93.8’lik bir çoğunluğun verdiği yanıtta göre eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olmadığı yönünde görüş tespit edilmiştir.

“Eğitim faaliyetlerine hafta içi katılmam işimi olumsuz etkiliyor.” ifadesine katılımcıların %21’i kesinlikle katılmıyorum, %19.8’i katılmıyorum, %37’si ne

katılıyorum ne katılmıyorum, %14.8'i katılıyorum, %7.4'ü kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Katılımcıların %40.8'i, eğitimlere hafta içi katılmasının işlerini olumsuz etkilediğini düşünmediği yönünde görüş bildirmiştir. Tek başına en büyük çoğunluğa sahip olan görüş ise %37'lik bir oran ile “ne katılıyorum ne katılmıyorum” görüşü olmuştur, bu da bu konudaki düşüncelerin henüz net olmadığı yönünde bir algıyı çağrıştırmıştır.

“Katıldığım eğitimler nedeniyle fazla mesai yapmak zorunda kalıyorum.” ifadesine katılımcıların %24.7'si kesinlikle katılmıyorum, %27.2'si katılmıyorum, %22.2'si ne katılıyorum ne katılmıyorum, %12.3'ü katılıyorum, %13.6'sı kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Katılımcıların %51.9'luk kısmı katıldığı eğitimler nedeniyle fazla mesai yapmak zorunda kalmadığını belirtmiştir.

“Eğitim faaliyetlerine katılmamdan dolayı iş arkadaşlarımdan dolayı iş yükü artıyor.” ifadesine katılımcıların %17.3'ü kesinlikle katılmıyorum, %27.2'si katılmıyorum, %42'si ne katılıyorum ne katılmıyorum, %8.6'sı katılıyorum, %4.9'u kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Katılımcıların %44.5'lik kısmı, eğitim faaliyetlerine katılması nedeniyle iş arkadaşlarının iş yükünün arttığını düşünmüyor. Tek başına en büyük çoğunluğa sahip olan görüş ise %42'lik bir oran ile “ne katılıyorum ne katılmıyorum” görüşü olmuştur, bu da bu konudaki düşüncelerin henüz net olmadığı yönünde bir algı çağrıştırmıştır.

“Eğitimler sayesinde işime ara verip dinlendiğimi düşünüyorum.” ifadesine katılımcıların %14.8'i kesinlikle katılmıyorum, %19.8'i katılmıyorum, %35.8'i ne katılıyorum ne katılmıyorum, %19.8'i katılıyorum, %9.9'u kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Katılımcıların %34.6'lık kısmı, eğitimler sayesinde işine ara verip dinlendiğini düşünürken, 29.7'lik kısmı bu görüşü tersini savunan yanıtlar vermiştir. Tek başına en büyük çoğunluğa sahip olan görüş ise %35.8'lik bir oran ile ne “katılıyorum ne katılmıyorum” görüşü olmuştur, bu da bu konudaki düşüncelerin henüz net olmadığı yönünde bir algıya neden olmuştur.

Eğitim faaliyetlerinin olumsuz etkilerini çağrıştırdığı düşünülen ifadelerle verilen yanıtlar aşağıdaki tabloda (Tablo 17) toplu olarak yer almaktadır.

Tablo 17. Eğitim Faaliyetlerinin Olumsuz Etkilerinin Ölçülmesi Amacıyla Verilen İfadelere İlişkin Yanıtlar

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Eğitim faaliyetleri benim için zaman kaybıdır.	Frekans (N) %	58 %71,6	18 %22,2	2 %2,5	2 %2,5	1 %1,2	81 %100,00
Eğitim faaliyetlerine hafta içi katılmam işimi olumsuz etkiliyor.	Frekans (N) %	17 %21,00	16 %19,8	30 %30,7	12 %14,8	6 %7,4	81 %100,00
Katıldığım eğitimler nedeniyle fazla mesai yapmak zorunda kalıyorum.	Frekans (N) %	20 %24,7	12 %27,2	18 %22,2	10 %12,3	11 %13,6	81 %100,00
Eğitim faaliyetlerine katılmamdan dolayı iş arkadaşlarımla iş yükü artıyor.	Frekans (N) %	14 %17,3	22 %27,2	34 %42,00	7 %8,6	4 %4,9	81 100,00
Eğitimler sayesinde işime ara verip dinlendiğimi düşünüyorum.	Frekans (N) %	12 %14,8	16 %19,8	29 %35,8	16 %19,8	8 %9,9	81 %100,00

4.3. Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Bakış Açısı ve Tutuma İlişkin Bulgular

Çalışanların eğitime ilişkin algılarını ölçmek amacıyla ankette yer alan ifadelerden, eğitim faaliyetlerine yönelik bakış açısını ve tutumu yansıttığı düşünülen ifadeler aşağıdaki gibidir:

- Şirketim eğitim faaliyetlerine önem veriyor. (Şirketin bakış açısı)
- Yöneticim, eğitim faaliyetlerine katılmamı destekliyor. (Yöneticinin bakış açısı)
- Başka bir firmaya geçmek istediğimde, firmanın eğitim olanaklarını sorgularım. (Çalışanın bakış açısı)
- Bireysel gelişimim için kendi imkanlarımla şirket dışı eğitimlere katılabilirim. (Çalışanın bakış açısı)
- Mesleki gelişimim için yurt dışı eğitime gönderilmek isterim. (Çalışanın bakış açısı)

İfadelere katılım oranlarına bakıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

“Şirketim eğitim faaliyetlerine önem veriyor.” ifadesine katılımcıların %45.7’si kesinlikle katılıyorum, %40.7’si katılıyorum, %13.6’sı ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde yanıt verirken katılmadığını ifade eden hiç kimse olmamıştır. Elde edilen sonuçlara göre %86.4’lük kesimin şirketinin eğitim faaliyetlerine önem verdiği görüşüne sahip olduğu dikkati çekmektedir. Firmada eğitim faaliyetlerine bakış sorgulandığında, genel olarak bu şekilde bir sonucun çıkmış olması beklenen bir sonuç olmakla birlikte aynı zamanda anketin İnsan Kaynakları personeline yapıldığı düşünüldüğünde, zaten bu bilincin yüksek olduğu göz ardı edilemeyecek bir durumdur.

“Yöneticim, eğitim faaliyetlerine katılmamı destekliyor.” ifadesine katılımcıların %59.3’ü kesinlikle katılıyorum, %32.1’i katılıyorum, %3.7’si ne katılıyorum ne katılmıyorum, %4.9’u katılmıyorum şeklinde yanıt verirken kesinlikle katılmadığını ifade eden hiç kimse olmamıştır. Elde edilen sonuçlara göre anket katılımcılarının %91.4’lük kısmı yöneticisinin eğitim faaliyetlerine katılmasını desteklediğini ifade etmiştir. Yöneticilerin eğitime bakışının sorgulandığı bu ifadede sonucun bu şekilde çıkmış olması beklenen bir sonuç olmakla birlikte aynı zamanda, şirketin eğitim faaliyetlerine verdiği önemin sorgulandığı ifadede de olduğu gibi; katılımcıların İnsan Kaynakları personeli olması nedeniyle yöneticilerin diğer departmanların çalışanlarına oranla daha bilinçli olduğu yadsınamaz.

“Başka bir firmaya geçmek istediğimde, firmanın eğitim olanaklarını sorgularım.” ifadesine katılımcıların %27.2’si kesinlikle katılıyorum, %39.5’i katılıyorum, %23.5’i ne katılıyorum ne katılmıyorum, %6.2’si katılmıyorum, 3.7’si kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Katılımcıların %66.7’si başka bir firmaya geçmek istediğinde firmanın eğitim olanaklarını sorgulayacağını ifade etmiştir. İş değiştirirken artık eğitim olanaklarının da sorgulanıyor olması eğitime verilen önemin en büyük göstergeleri arasında yer almaktadır.

“Bireysel gelişimim için kendi imkanlarımla şirket dışı eğitimlere katılabilirim.” ifadesine katılımcıların %29.6’sı kesinlikle katılıyorum, %40.7’si katılıyorum, %23.5’i ne katılıyorum ne katılmıyorum, %6.2’si katılmıyorum şeklinde yanıt verirken kesinlikle katılmadığım ifade eden hiç kimse olmamıştır. Elde edilen sonuçlara göre anket katılımcılarının %70.3’lük kısmı bireysel gelişimi için kendi imkanlarıyla şirket dışı eğitimlere katılabileceğini ifade etmiştir. Bu görüşe katılmayanların oranının %6.2

olması, çalışanların gelişim imkanlarını zorlayarak hatta gerektiğinde maliyetine de katlanarak şirket dışı eğitimlerle bu açığı kapatabileceklerini göstermektedir.

“Mesleki gelişimim için yurt dışı eğitime gönderilmek isterim.” ifadesine katılımcıların %59.3’ü kesinlikle katılıyorum, %32.1’i katılıyorum, %4.9’u ne katılıyorum ne katılmıyorum, %3.7’si katılmıyorum şeklinde yanıt verirken kesinlikle katılmadığını ifade eden hiç kimse olmamıştır. Bu veriler ışında anket katılımcılarının %91.4’lük kısmının mesleki gelişimi için şirket dışı eğitime gönderilmek istediği sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim faaliyetlerine yönelik bakış açısını ve tutumu yansıttığı düşünülen ifadeler verilen yanıtlar aşağıdaki tabloda (Tablo 1) toplu olarak yer almaktadır.

Tablo 18. Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Bakış Açısı ve Tutuma İlişkin Sorulan Sorulara Verilen Yanıtlar

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Şirketim Eğitim Faaliyetlerine Önem Veriyor	Frekans (N)	0	0	11	33	37	81
	%	0,0	0	13,6	40,7	45,7	100,0
Yöneticim, eğitim faaliyetlerine katılmama destekliyor	Frekans (N)	0	4	3	26	48	81
	%	0,0	4,9	3,7	32,1	59,3	100,0
Başka bir firmaya geçmek istediğimde, firmanın eğitim olanaklarını sorgularım	Frekans (N)	3	5	19	32	22	81
	%	3,7	6,2	23,5	39,5	27,2	100,0
Bireysel gelişimim için kendi imkanlarımla şirket dışı eğitimlere katılabilirim	Frekans (N)	0	5	19	33	24	81
	%	0,0	6,2	23,5	40,7	29,6	100,0
Mesleki gelişimim için yurt dışı eğitime gönderilmek isterim	Frekans (N)	0	3	4	26	48	81
	%	0,0	3,7	4,9	32,1	59,3	100,0

4.4. Eğitim Faaliyetlerinin Amaçlarına İlişkin Bulgular

Anketin ikinci bölümünde eğitim katılımcılarına eğitim faaliyetlerinin en önemli üç amacının belirtilmesi amacıyla kategorik ölçekte bir soru yöneltilmiştir.

Tablo 19. “Eğitim/Geliştirme Faaliyetlerinin En Önemli Üç Amacı” Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişisel Gelişim	64	27,00
Performans Artışı Sağlama	42	17,72
Gelecekteki Görevlere Hazırlık	37	15,61
Çalışanları Mesleki Yeniliklerden Haberdar Etme	30	12,66
Motivasyon Sağlama	22	9,28
İşletmenin Rekabet Gücünü Arttırma	22	9,28
Satışlarda/Karda Artış Sağlama	9	3,80
Çalışanlar Arası İlişkileri Geliştirme	6	2,53
Ödüllendirme	3	1,27
Diğer	2	0,84
Toplam	237	100,00

Katılımcıların %9.28’i Motivasyon Sağlama, %27’si Kişisel Gelişim, %17.72’si Performans Artışı Sağlama, %3.8’i Satışlarda/Karda Artış Sağlama, %15.61’i Gelecekteki Görevlere Hazırlık, %1.27’si Ödüllendirme, %2.53’ü Çalışanlar Arası İlişkileri Geliştirme, %12.66’sı Çalışanları Mesleki Yeniliklerden Haberdar Etme, %9.28’i İşletmenin Rekabet Gücünü Arttırma, %0.84’ü Diğer (Hedeflere Ulaşma, Mesleki Uzmanlıkta Derinleşme) yanıtlarını vermişlerdir.

Bütün değerlerin topluca yer aldığı aşağıdaki tabloya bakıldığında; Firmanın İnsan Kaynakları departmanında çalışan anket katılımcılarının eğitim/geliştirme faaliyetlerinin en önemli üç amacını belirlemek için sorulan soruya verdiği yanıtlarda ilk sırayı %27’lik bir oran ile “Kişisel Gelişim”, ikinci sırayı %17.72’lik yanıtlanma payı ile “Performans Artışı Sağlama”, üçüncü sırayı ise %15,61’lik pay ile “Gelecekteki Görevlere Hazırlık” seçenekleri almıştır.

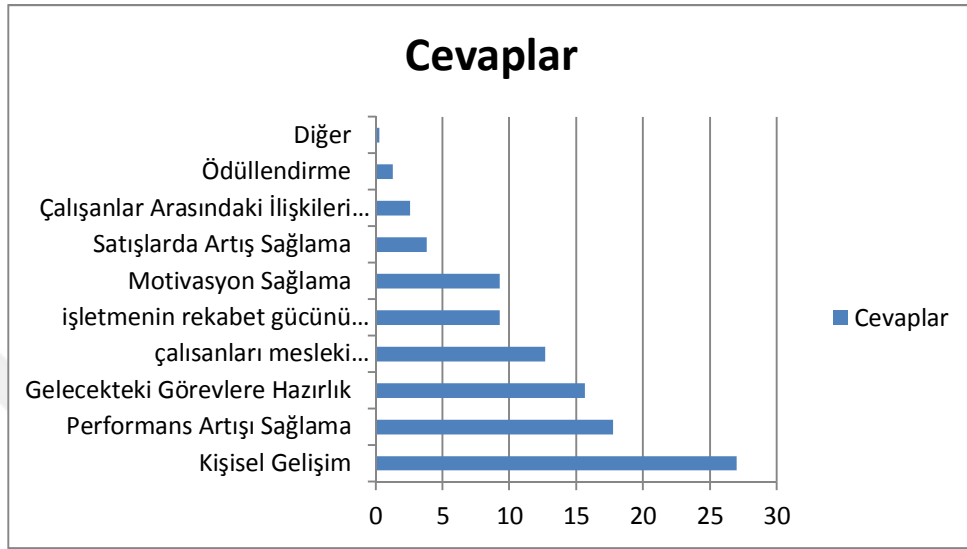
Tablo 20. Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanların “Eğitim/Geliştirme Faaliyetlerinin En Önemli Üç Amacı” Sorusuna Verilen Yanıtlara Göre Dağılımı

“Eğitim/Geliştirme Faaliyetlerinin En Önemli Üç Amacı” Sorusuna Verilen Yanıtlar	Beyaz Yaka		Mavi Yaka	
	N	%	N	%
Kişisel Gelişim	30	25,9	34	28,1
Performans Artışı Sağlama	30	25,9	12	9,9
Gelecekteki Görevlere Hazırlık	17	14,7	20	16,5
Çalışanları Mesleki Yeniliklerden Haberdar Etme	15	12,9	15	12,4
Motivasyon Sağlama	5	4,3	17	30,3
İşletmenin Rekabet Gücünü Arttırma	7	6,0	15	14,0
Satışlarda/Karda Artış Sağlama	6	5,2	3	2,5
Çalışanlar Arası İlişkileri Geliştirme	3	2,6	3	2,5
Ödüllandirme	2	1,7	1	0,8
Diğer	1	0,9	1	0,8
Toplam	116	100	121	100

“Eğitim/Geliştirme Faaliyetlerinin En Önemli Üç Amacı” sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde beyaz yakalıların %4.3’ü Motivasyon Sağlama, %25,9’u Kişisel Gelişim, %25.9’u Performans Artışı Sağlama, %5.2’si Satışlarda/Karda Artış Sağlama, %14.7’si Gelecekteki Görevlere Hazırlık, %1.7’si Ödüllandirme, %2.6’sı Çalışanlar Arası İlişkileri Geliştirme, %12.9’u Çalışanları Mesleki Yeniliklerden Haberdar Etme, %6.0’ı İşletmenin Rekabet Gücünü Arttırma, %0.9’u Diğer (Hedeflere Ulaşma, Mesleki Uzmanlıkta Derinleşme) yanıtlarını vermişlerdir. Verilen cevaplara baktığımızda beyaz yakalıların için eğitim/geliştirme faaliyetlerinin en önemli üç amacı; kişisel gelişim, performans artışı sağlama, gelecekteki görevlere hazırlık olduğu tespit edilmiştir.

“Eğitim/Geliştirme Faaliyetlerinin En Önemli Üç Amacı” sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde mavi yakalıların %30.3’ü Motivasyon Sağlama, %28,1’i Kişisel Gelişim, %9.9’u Performans Artışı Sağlama, %2.5’i Satışlarda/Karda Artış Sağlama, %16.5’i Gelecekteki Görevlere Hazırlık, %0.8’i Ödüllandirme, %2.5’i Çalışanlar Arası İlişkileri Geliştirme, %12.4’ü Çalışanları Mesleki Yeniliklerden Haberdar Etme, %14.0’ı İşletmenin Rekabet Gücünü Arttırma, %0.8’i Diğer (Hedeflere Ulaşma,

Mesleki Uzmanlıkta Derinleşme) yanıtlarını vermişlerdir. Verilen cevaplara baktığımızda mavi yakalılar için eğitim/geliştirme faaliyetlerinin en önemli üç amacı; motivasyon sağlama, kişisel gelişim, gelecekteki görevlere hazırlık olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 5. “Eğitim/Geliştirme Faaliyetlerinin En Önemli Üç Amacı” Sorusuna Verilen Yanıtlar; Sütun Grafik

Eğitim geliştirme faaliyetlerinin en önemli üç amacını tespit etmeye yönelik sorulan soruya verilen cevaplara göre; Diğer (hedeflere ulaşma, mesleki uzmanlıkta derinleşme), ödüllendirme, çalışanlar arası ilişkiler geliştirme, satışlarda/karda artış sağlama diğer maddelere göre çok daha az katılımcı tarafından tercih edilmiştir. Dolayısıyla İnsan Kaynakları çalışanlarından oluşan katılımcılara göre bu maddelerin, diğer maddelere göre eğitim geliştirme faaliyetlerinin amaçları arasında daha az öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte eğer bu anket farklı sektörlerde uygulanmış olsaydı eğitim amaçları daha farklı değerlendirilebilirdi. Örneğin; bilişim sektöründe uygulanmış olsaydı, teknolojinin hızla değişmesi ve gelişmesi nedeniyle “çalışanları mesleki gelişimlerden haberdar etme”, “işletmenin rekabet gücünü arttırma” amacının daha çok ön plana çıkacağı, teknik işlerde çalışan kişilerin arasında iletişimin zayıf olması nedeniyle de “çalışanlar arası ilişkileri geliştirme” amacının daha öncelikli olabileceği düşünülmektedir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Demografik özellikler kapsamında; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, unvan, işyerindeki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi incelenmiştir.

Eğitimin Olumlu Etkilerine İlişkin Alt Problem Sonuçları ve Yorumları

1) “Çalışanların eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının artması katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” Alt problem test edildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

a) Cinsiyete ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının artması katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.”

b) Yaşa ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının artması katılımcıların yaşına göre farklılık göstermektedir.”

c) Öğrenim durumuna ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının artması katılımcıların öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.”

d) Unvana ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının artması katılımcıların unvanına göre farklılık göstermektedir.”

e) İş yerindeki çalışma süresine ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının artması katılımcıların bu iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”

f) Toplam çalışma süresine ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının artması katılımcıların toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”

Bu sonuçlara göre, çalışanların eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının artmasının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ankette yer alan “çalışanlar eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıkları artar” cümlesine katılımcıların %56.8’lik bir çoğunluğunun katıldığı görülmektedir.

Bununla birlikte alt problem sonuçlarına göre eğitim aldıkça kuruma bağlılığın artışı cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, unvana, işyerindeki çalışma süresine ve toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemekte, demografik özelliklere bağlı olmaksızın işyerlerindeki tüm çalışanlar için önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

2) “Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimliliklerinin artması katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” Ana problemi test edildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

a) Cinsiyete ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimliliklerinin artması katılımcıların cinsiyete göre farklılık göstermektedir.”

b) Yaşa ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimliliklerinin artması katılımcıların yaşına göre farklılık göstermektedir.”

c) Öğrenim durumuna ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimliliklerinin artması katılımcıların öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.”

d) Unvana ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimliliklerinin artması katılımcıların unvanına göre farklılık göstermektedir.”

e) İşyerindeki çalışma süresine ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimliliklerinin artması katılımcıların bu iş yerindeki

çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”

f) Toplam çalışma süresine ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimliliklerinin artması katılımcıların toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”

Bu sonuçlara göre, çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimliliklerinin artmasının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ankette yer alan “çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimlilikleri artar” cümlesine katılımcıların % 86.5 gibi çok büyük bir kısmının katıldığı görülmektedir.

Alt problem sonuçlarına göre çalışanların aldığı teknik eğitim arttıkça verimliliklerinin artması cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, unvana, işyerindeki çalışma süresine ve toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemekte, demografik özelliklere bağlı olmaksızın işyerlerinde operasyonel iş yapan çalışanlar için teknik eğitimin önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

3) “Çalışanların aldığı eğitimler arttıkça işyerindeki motivasyonlarının artması katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” Ana problemi test edildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

a) Cinsiyete ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların aldığı eğitimler arttıkça işyerindeki motivasyonlarının artması katılımcıların cinsiyete göre farklılık göstermektedir.”

b) Yaşa ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların aldığı eğitimler arttıkça işyerindeki motivasyonlarının artması katılımcıların yaşına göre farklılık göstermektedir.”

c) Öğrenim durumuna ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların aldığı eğitimler arttıkça işyerindeki motivasyonlarının artması katılımcıların öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.”

d) Unvana ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların aldığı eğitimler arttıkça işyerindeki motivasyonlarının artması katılımcıların unvanına göre farklılık

göstermektedir.”

e) İşyerindeki çalışma süresine ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların aldığı eğitimler arttıkça işyerindeki motivasyonlarının artması katılımcıların bu iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”

f) Toplam çalışma süresine ilişkin alt problem sonucuna göre “Çalışanların aldığı eğitimler arttıkça işyerindeki motivasyonlarının artması katılımcıların toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”

Bu sonuçlara göre, çalışanların aldığı eğitimler arttıkça işyerindeki motivasyonlarının artmasının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ankette yer alan “Çalışanlar eğitim aldıkça iş yerindeki motivasyonları artar” cümlesine katılımcıların %66.7 gibi bir çoğunluğunun katıldığı görülmektedir.

Bununla birlikte alt problem sonuçlarına göre çalışanlar eğitim aldıkça iş yerlerindeki motivasyonlarının artması cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, unvana, işyerindeki çalışma süresine ve toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemekte, demografik özelliklere bağlı olmaksızın eğitimin işyerlerindeki tüm çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Bilgi çağında yaşanan değişim ve gelişim sonucunda eğitimin sürekliliği zorunlu hale gelmekte, her yaş ve seviyedeki çalışan için eğitimin önemi artmakta, çalışanlar eğitim aldıkça kuruma aidiyet duyguları, verimlilikleri ve motivasyonları artmaktadır.

Eğitimin Olumsuz Etkilerine İlişkin Alt Problemlerin Sonuçları ve Yorumları

1) “Eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olduğunun algılanması katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” Ana problemi test edildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

a) Cinsiyete ilişkin alt problem sonucuna göre “Eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olduğunun algılanması katılımcıların cinsiyete göre farklılık göstermektedir.”

b) Yaşa ilişkin alt problem sonucuna göre “Eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olduğunun algılanması katılımcıların yaşına göre farklılık göstermektedir.”

c) Öğrenim durumuna ilişkin alt problem sonucuna göre “Eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olduğunun algılanması katılımcıların öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.”

d) Unvana ilişkin alt problem sonucuna göre “Eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olduğunun algılanması katılımcıların unvanına göre farklılık göstermektedir.”

e) İşyerindeki çalışma süresine ilişkin alt problem sonucuna göre “Eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olduğunun algılanması katılımcıların bu işyerindeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”

f) Toplam çalışma süresine ilişkin alt problem sonucuna göre “Eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olduğunun algılanması katılımcıların toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”

Bu sonuçlara göre, eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olduğunun algılanması katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ankette yer alan “Eğitim faaliyetleri benim için hemen hemen tüm çalışanlar eğitimin önemini farkına varmış, eğitimin yararına inanmakta ve eğitimi kesinlikle zaman kaybı olarak görmemektedir.”

Tutulmlara İlişkin Alt Problemlerin Sonuçları ve Yorumları

1) “Katılımcıların başka bir firmaya geçerken, firmanın eğitim olanaklarını sorgulamaları katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” Alt problem test edildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

a) Cinsiyete ilişkin alt problem sonucuna göre “Katılımcıların başka bir firmaya geçerken, firmanın eğitim olanaklarını sorgulamaları katılımcıların cinsiyete göre farklılık göstermektedir.”

b) Yaşa ilişkin alt problem sonucuna göre “Katılımcıların başka bir firmaya geçerken, firmanın eğitim olanaklarını sorgulamaları katılımcıların yaşına göre farklılık göstermektedir.”

c) Öğrenim durumuna ilişkin alt problem sonucuna göre “Katılımcıların başka bir firmaya geçerken, firmanın eğitim olanaklarını sorgulamaları katılımcıların öğrenim

durumuna göre farklılık göstermektedir.”

d) Unvana ilişkin alt problem sonucuna göre “Katılımcıların başka bir firmaya geçerken, firmanın eğitim olanaklarını sorgulamaları katılımcıların unvanına göre farklılık göstermektedir.”

e) İşyerindeki çalışma süresine ilişkin alt problem sonucuna göre “Katılımcıların başka bir firmaya geçerken, firmanın eğitim olanaklarını sorgulamaları katılımcıların bu iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”

f) Toplam çalışma süresine ilişkin alt problem sonucuna göre “Katılımcıların başka bir firmaya geçerken, firmanın eğitim olanaklarını sorgulamaları katılımcıların toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”

Bu sonuçlara göre, Katılımcıların başka bir firmaya geçerken, firmanın eğitim olanaklarını sorgulamalarının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ankette yer alan “Başka bir firmaya geçmek istediğimde, firmanın eğitim olanaklarını sorgularım” cümlesine katılımcıların %66.7 gibi bir çoğunluğunun katıldığı görülmektedir.

Alt problem sonuçlarına göre, katılımcıların iş değiştirirken dikkat ettiği unsurlardan birinin de geçecekleri yeni firmanın eğitim olanakları olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Yapılan anket çalışması; yeni firmanın eğitim olanaklarını sorgulayan kişilerin, cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, unvana, işyerindeki çalışma süresine ve toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini, demografik özelliklere bağlı olmaksızın bu sorgulamanın yapıyor olduğunu ortaya koymaktadır.

2) “Katılımcıların bireysel gelişimleri için kendi imkanlarıyla şirket dışı eğitimlere katılmaları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” Alt problemi test edildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

a) Cinsiyete ilişkin alt problem sonucuna göre “Katılımcıların, bireysel gelişimleri için kendi imkanlarıyla şirket dışı eğitimlere katılmaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.”

b) Yaşa ilişkin alt problem sonucuna göre “Katılımcıların, bireysel gelişimleri

için kendi imkanlarıyla şirket dışı eğitimlere katılmaları yaşa göre farklılık göstermektedir.”

c) Öğrenim durumuna ilişkin alt problem sonucuna göre “Katılımcıların, bireysel gelişimleri için kendi imkanlarıyla şirket dışı eğitimlere katılmaları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.”

d) Unvana ilişkin alt problem sonucuna göre “Katılımcıların, bireysel gelişimleri için kendi imkanlarıyla şirket dışı eğitimlere katılmaları unvana göre farklılık göstermektedir.”

e) İşyerindeki çalışma süresine ilişkin alt problem sonucuna göre “Katılımcıların, bireysel gelişimleri için kendi imkanlarıyla şirket dışı eğitimlere katılmaları bu iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”

f) Toplam çalışma süresine ilişkin alt problem sonucuna göre “Katılımcıların, bireysel gelişimleri için kendi imkanlarıyla şirket dışı eğitimlere katılmaları toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir”

Bu sonuçlar daha önceki literatür bulgularıyla da örtüşmektedir. Farklı ülke ve farklı sektörlerde yapılan araştırma bulguları desteklenmektedir. Tanzanya’da taşımacılık işletmelerinde (Jagero vd., 2012), Nijerya’da bankacılık işletmelerinde (Falola vd., 2014), Pakistan’da telekomünikasyon işletmelerinde (Sultana vd., 2012) Zimbabve’de kamu işletmelerinde (Dabale vd., 2014), Pakistan’da eczacılık işletmelerinde (Hafeez ve Akbar, 2015), Bosna-Hersek’te ticari işletmelerde (Bayraktaroğlu ve Cickusic, 2014), Kenya’daki sağlık işletmelerinde (Onyango ve Wanyoike, 2014) ve Şeker imalathanesi işletmesinde (Otuko vd., 2013), Malezya’da küçük işletmelerde (Raghavan ve Mahmood, 2015), Türkiye’de farklı faaliyetler gösteren işletmelerde (Kaptangil, 2012) ve İspanya’da otel işletmelerinde (Ubeda-Garcia vd., 2013) yapılan araştırma sonuçları, çalışanlara verilen eğitimin performans üzerindeki pozitif etkisini vurgulamışlardır.

Araştırma sonuçları hizmet içi eğitim alanında gerçekleştirilen diğer araştırmalar ile karşılaştırıldığında gönüllü katılım (Gülirmak, 1996), nitelikli eğitmen formatör (Ekinci ve Yıldırım, 2009), diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği (Süngü, 2012, Şahin, 2013), ödenek yetersizliği (Aydoğan, 2002), ihtiyaç analizi (Arslantaş ve Özkan, 2013),

içeriğın geliştirilmesi (Madden, 2003), materyal kullanımı (Azar ve Karaali, 2004), eğitimin cazip hale getirilmesi (Şahin, 2013) konularının yapılan araştırma ile benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin tutumları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte olup, kadın eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim etkinliklerine yönelik tutumları erkek yöneticilere göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Pepeler vd.'nin (2017) araştırmalarından elde edilen kadın eğitimcilerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine karşı erkeklere nazaran daha olumlu görüş içerisinde oldukları bulgusu ile örtüşmektedir. Kadın eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının daha olumlu olmasının sebebi, erkek eğitim yöneticilerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duymalarından kaynaklanıyor olabilir. Zira, Ekşi (2001) ve Kaya'nın (2011) çalışmalarında kadın eğitim yöneticilerinin erkek eğitim yöneticilerine göre hizmet içi eğitime daha fazla ihtiyaç duyduğu anlaşılmıştır. Benzer şekilde Göçebe'nin (2010) araştırmasında da hizmet içi eğitim faaliyetlerinin verimliliği ile amacına uygun olarak gerçekleştirilmesi hususunda kadın eğitim yöneticilerinin erkeklere göre daha pozitif düşündükleri belirlenmiştir. Karasolak vd. (2013) ile İncik ve Akbay (2018) ise araştırmalarında cinsiyetin hizmet içi eğitime ilişkin tutumları farklılaştırmadığı bulgusuna ulaşmışlar, ancak ilgili çalışmalarda yalnızca öğretmenlerden veri toplanmış eğitim yöneticileri üzerinde bu husus araştırılmamıştır.

Araştırma sonucunda eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin tutumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bu bulgusu Özkan'ın (2010) çalışmasındaki hizmet içi eğitim programlarının plânlama, eğitim ortamı, içerik, eğitimcilerin uygunluğu gibi hususlarda belirleyici bir etken olmadığı bulgusu ile paralellik göstermektedir. Yine Kulaz'ın (2013) araştırmasında da hizmet içi eğitimlerin eğitimciler tarafından değerlendirilmesinde eğitime karşı tutum açısından anlamlı görüş farklılığı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda görev yapılan eğitim kademesinin eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarını farklılaştırmadığı anlaşılmıştır. Tutumların farklılaşmamasının sebebi, görev aldıkları eğitim kademelerindeki farklılıklara rağmen,

eğitim yöneticilerinin ihtiyaç duydukları hizmet içi eğitim konularının ve eğitim ihtiyai düzeylerinin benzerlik göstermesi olabilir. Zira Ekşi (2001), ztrk ve Kılıç'ın (2014) araştırmalarında eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim ihtiyaç düzeylerinin görev yaptıkları eğitim kademelerine göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

rnek işletmenin demografik özelliklerine bakıldığında, elde edilen sonuçlarda, 21-30 yaş arası personelin daha fazla olduğu ve bu yaş oranının da çalışanlar için kariyer yapma olanağını güçleştirmekte olduğu söylenebilir. Kısa vadeli çalışma politikası ile işletmenin kariyer geliştirme sürecinin sağlıklı gelişmeyeceği bir gerçektir. Çalışanların da kariyer planlan mümkün olmayacaktır. Performans ve süreç odaklı değerlendirme ile kariyer gelişimine katkı sağlayabilirler.

Yapılan çalışmada eğitim programların değerlendirme çalışmalarıyla elde edilen sonuçlarda, uygulanan eğitim programlarının etkinliğinin gerçekleştiği ve amacına ulaştığı, katılımcıların eğitimden pozitif yönde tatmin oldukları ve aldıkları eğitimleri işlerine aktarabildikleri görülmektedir.

Çalışmanın sonuçları göz önüne alındığında, kişisel gelişim, performans geliştirme ve gelecekteki görevlere hazırlık hedeflerinin önceliklendirilmesi, çalışanların eğitimden beklentilerini artıracak ve böylece çalışan memnuniyetini artıracak bir faktör olduğu anlaşılmaktadır.

Her planlanan faaliyet için, hedefler önceden belirlenmiştir. Amaç belirlenmeden ve istenilen sonuç belirlenmeden önce yapılacak çalışmaların sonunda karar vermek ve değerlendirme yapmak mümkün değildir. Hedef ve amaç belirlenmeden gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin sağlıklı sonuçlar vermesi beklenemez. Bu Şekilde elde edilecek bir başarı rastgele olacaktır ve bu sonuçlar istikrarlı bir başarı sağlamayacaktır.

Yurtdışı eğitim fırsatından yararlanan kişilerin unvanı ve birim farklılıkları, dış eğitim bütçesi belirli başlıkların ve birimlerin tekellerinin olmadığını göstereceğinden, tüm çalışanlara eşit fırsatlar sağlandığını görülecektir. Böyle bir yaklaşımın sonucu olarak çalışanların çalıştıkları kuruma bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir. Nitekim, ankete dahil edilen sorular arasında, ankete katılanların %66,7'si, başka bir Şirkete geçerken firmanın eğitim fırsatlarını sorgulayacağını belirtmiştir.

Uygulamamızın yapılmış olduğu firmada; çalışanlar, kişisel gelişimleri için kendi olanaklarını kullanıp şirket dışı eğitimlere katılabilecekleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu düşünceye sahip kişiler böylelikle bireysel rekabet güçlerini ve piyasada pazarlık güçlerini arttırmakta, her an iş bulmaya hazır duruma gelmektedirler. Çalıştıkları şirkette mutsuz olmalarına neden olacak bir durumla ya da daha iyi bir iş fırsatıyla karşılaştıklarında iş değiştirmeye açık olmaktadırlar. Çalışanların iş değiştirirken sorguladıkları öncelikli kriterlerden birinin eğitim olanakları olduğu bir ortamda, şirketler eğitim bütçelerinden yapacakları küçük bir tasarrufu düşünürken, kilit noktadaki kişilerin bu nedenle işten ayrılarak farklı firmalara geçmesi durumunda çok daha ciddi boyutta kayıplara uğrayabilmektedirler.

Her ne kadar büyük bütçeler büyük sonuçları ya da çalışanın başarısını garanti etmese de gelişen örgütlerde genelde harcamaların %3 ile %6'lık bölümü eğitime ayrılmaktadır. Bu oran Amerika'da %2, Avrupa'da %3, Asya'da %3.8, Latin Amerika'da %3.8 oranındadır. Söz konusu anket çalışmasının uygulandığı firmada, 2017 yılında kişi başına düşen eğitim saati 61.68 olup, eğitim bütçesinin toplam bütçe içerisindeki payı % 1.8 iken, 2018 yılında kişi başına düşen eğitim saati 54.38 olup, eğitim bütçesinin toplam bütçe içerisindeki payı % 1.2 olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılı için; kişi başına düşen eğitim saati 56 olarak hedeflenmiş olup, eğitim bütçesinin toplam bütçe içerisindeki payı da % 1.4 olarak planlanmaktadır.

Yapılan değerlendirme sonuçlarına göre, uygulanan eğitim programlarının etkili olduğu ve amacına ulaştığı, katılımcıların eğitimden pozitif yönde tatmin oldukları görülmektedir.

Örnek işletmede ağırlıklı olarak kısa vadeli, ihtiyaç sonucu düzenlenen eğitim programları yerine, çalışanlar için uzun vadeli eğitim planlarının, gerek organizasyon yapısı gerekse çalışanların özellikleri göz önüne alınarak etkin bir şekilde yapılması büyük fayda sağlayacaktır. Çünkü bu durumda, eğitimlerden sadece kısa vadeli bir çözüm yöntemi olarak yararlanmanın dışında, etkin bir insan kaynağı yaratmada temel teşkil eden, uzun vadeli bir gelişim aracı olarak faydalanılması mümkün olacak ve işletme için daha çok yararlı olacaktır.

Şirketlerin yönetici olma potansiyeline sahip çalışanlarını keşfetmeleri ve kendileri için özel eğitim ve geliştirme süreçleri tasarlamaları bir zorunluluk olmuştur. Çünkü zaten bu pozisyonda olan üst düzey yöneticiler ve karar vericiler, yaşlılık, Emeklilik ve ölüm gibi nedenlerle şirketten yavaş yavaş uzaklaşmaktadırlar. Şirketin genel yönetsel yetkinliğinin kaybolmamasını sağlamak için, profili bu pozisyonlara uygun olan potansiyel çalışanların hazırlanması önemli hale geldi ve liderlik ihtiyacı ve şirkete tutunma yeteneği ortaya çıkmıştır.

Şirketlerin küresel olarak büyümesi, teknolojinin etkisiyle hızlanmıştır. Sürekli değişimlerle yönlendirilen eğitim endüstrisi, küresel düzeyde gereklilikler nedeniyle insan kaynaklarının sürekli eğitilmesini gerektirir. Bilginin anında dünyaya gönderilmesini mümkün kılan internet teknolojileri, bireyler ve şirketler arasında paylaşmayı kolaylaştırır. Şirketler artık küreselleşmeye ve geri dönüşlerine uyum sağlamalı ve yerel çalışanları ve yöneticileri için kültürlerarası özel eğitim ve danışmanlık desteği, çalışanları ve hatta Yurtdışına giden aileleri için eğitim ve geliştirme faaliyetleri sağlamalıdır. Şirketlerin işlerini diğer ülkelere kaydırmaları ve dışarıdan elde etmeleri artık daha yaygındır.

“Eğitim Yönetimi ve Çalışanların Eğitim Değerlemesine Bakışı” (Gençer, 2006) isimli yüksek lisans tezinde, farklı sektörlerde çalışanların, eğitimin amacı, eğitimde ihtiyaç belirleme, eğitimin uygulanması ve eğitim programının değerlendirilmesi ile ilgili algulamalarının belirlenmesine çalışılmış olup, bu amaçla “Eğitim Değerlendirmesine Bakış Açısı” anketi uygulanmıştır. İstanbul Bölgesinde yer alan bankacılık, tekstil ve iletişim sektörlerinde uygulanan anket sonuçlarına göre, eğitimin çalışanda gelişme yarattığı, işyerinde işbirliği ve dayanışmayı arttırdığı, çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmelerine olanak sağladığı ve çalışanların yaratıcılıklarını geliştirdiği belirtilmiştir. Bu sonuçlar eğitimin sosyal amaçlarını destekler yöndedir.

SONUÇ

Araştırmanın bulgularına göre;

Ankete katılanların %72.8'i kadın, %27.2'si erkektir. %74.1'i 21-30, %22.2'si 31-40, %3.7'si de 41-50 yaş aralığında bulunmaktadır. Öğrenim durumlarına bakıldığında; ankete katılanların %13.6'sı lise, %9.9'u önlisans, %60.5'i lisans, %14.8'i yüksek lisans, %1.2'si de doktora derecesine sahiptir. Bu üç özelliğe bakılarak İnsan Kaynakları Departmanının yapısıyla ilgili; genç bir grup olduğu, çoğunluğunu bayan çalışanların ve Lisans, Yüksek Lisans mezunlarının oluşturduğu söylenebilir.

Katılımcıların %9.28'i Motivasyon Sağlama, %27'si Kişisel Gelişim, %17.72'si Performans Artışı Sağlama, %3.8'i Satışlarda/Karda Artış Sağlama, %15.61'i Gelecekteki Görevlere Hazırlık, %1.27'si Ödüllendirme, %2.53'ü Çalışanlar Arası İlişkileri Geliştirme, %12.66'sı Çalışanları Mesleki Yeniliklerden Haberdar Etme, %9.28'i İşletmenin Rekabet Gücünü Arttırma, %0.84'ü Diğer (Hedeflere Ulaşma, Mesleki Uzmanlıkta Derinleşme) yanıtlarını vermişlerdir.

“Eğitim/Geliştirme Faaliyetlerinin En Önemli Üç Amacı” sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde beyaz yakalıların %4.3'ü Motivasyon Sağlama, %25.9'u Kişisel Gelişim, %25.9'u Performans Artışı Sağlama, %5.2'si Satışlarda/Karda Artış Sağlama, %14.7'si Gelecekteki Görevlere Hazırlık, %1.7'si Ödüllendirme, %2.6'sı Çalışanlar Arası İlişkileri Geliştirme, %12.9'u Çalışanları Mesleki Yeniliklerden Haberdar Etme, %6.0'ı İşletmenin Rekabet Gücünü Arttırma, %0.9'u Diğer (Hedeflere Ulaşma, Mesleki Uzmanlıkta Derinleşme) yanıtlarını vermişlerdir. Verilen cevaplara baktığımızda beyaz yakalılar için eğitim/geliştirme faaliyetlerinin en önemli üç amacı; kişisel gelişim, performans artışı sağlama, gelecekteki görevlere hazırlık olduğu tespit edilmiştir.

Firmanın İnsan Kaynakları departmanında çalışan anket katılımcılarının eğitim/geliştirme faaliyetlerinin en önemli üç amacını belirlemek için sorulan soruya verdiği yanıtlarda ilk sırayı %27'lik bir oran ile “Kişisel Gelişim”, ikinci sırayı %17.72'lik yanıtlanma payı ile “Performans Artışı Sağlama”, üçüncü sırayı ise %15,61'lik pay ile “Gelecekteki Görevlere Hazırlık” seçenekleri almıştır.

“Eğitim/Geliştirme Faaliyetlerinin En Önemli Üç Amacı” sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde mavi yakalıların %30.3’ü Motivasyon Sağlama, %28,1’i Kişisel Gelişim, %9.9’u Performans Artışı Sağlama, %2.5’i Satışlarda/Karda Artış Sağlama, %16.5’i Gelecekteki Görevlere Hazırlık, %0.8’i Ödüllendirme, %2.5’i Çalışanlar Arası İlişkileri Geliştirme, %12.4’ü Çalışanları Mesleki Yeniliklerden Haberdar Etme, %14.0’ı İşletmenin Rekabet Gücünü Arttırma, %0.8’i Diğer (Hedeflere Ulaşma, Mesleki Uzmanlıkta Derinleşme) yanıtlarını vermişlerdir. Verilen cevaplara baktığımızda mavi yakalılar için eğitim/geliştirme faaliyetlerinin en önemli üç amacı; motivasyon sağlama, kişisel gelişim, gelecekteki görevlere hazırlık olduğu tespit edilmiştir.

Anket sonuçlarına göre, katılımcıların eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıklarının, verimliliklerinin ve motivasyonlarının arttığı izlenimine sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte eğitimi zaman kaybı olarak görmedikleri, başka bir firmaya geçerken firmanın eğitim olanaklarını sorguladıkları ve kendi imkanlarıyla şirket dışı eğitimlere katılabilecekleri düşüncesine sahip oldukları saptanmıştır. Bu sonuçlar, çalışan bağlılığının sağlanmasında ve rekabet avantajının yaratılmasında eğitimin önemini vurgulamaktadır.

Çalışma incelendiğinde, çalışanlar eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıkları artmakta, aldığı teknik eğitimler arttıkça verimliliklerinin artmakta, eğitim faaliyetlerinin işyerindeki tutum ve davranışlarını olumlu etkilemektedir.

Firmanın insan kaynakları departmanında çalışanlarına sorulan eğitim/geliştirme faaliyetlerinin en önemli üç amacına bakıldığında verilen cevaplar; kişisel gelişim, performans artışı sağlama, gelecekteki görevlere hazırlıktır. Bu açıdan bakıldığında eğitime katılanların çoğunun beklentisinin, kendilerini geliştirmek olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim uygulamalarına ilişkin algılarının, her yaş, öğrenim durumu ve unvan seviyedeki çalışan için olumlu yönde olduğu belirlenmiştir. Sürekli öğrenme prensibinden hareketle eğitimin her düzeyde çalışan için vazgeçilmez bir unsur olduğu ortadadır.

Araştırmanın sonucunda; bilgi çağında yaşanan değişim ve gelişim sonucunda eğitimin sürekliliği zorunlu hale gelmekte eğitimin önemi artmakta, çalışanlar eğitim aldıkça kuruma aidiyet duygularının, verimliliklerinin ve motivasyonlarının arttığı tespit edilmiştir.



ÖNERİLER

5.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Günümüz işletmelerin en önemli rekabet unsurlarından birinin sahip oldukları insan kaynağı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örnek işletmenin, sahip oldukları bu kaynağın doğru eğitim uygulamalarıyla sürekli olarak gelişimini sağlaması, bu işletmeyi, ekonomik amacına ulaşabilen, rekabet edebilen ve başarılı olabilen işletmeler haline dönüştürecektir. Elde edilen bulgu ve sonuçlara ait önerilerimiz aşağıda sıralanmıştır;

1. Kişilerin gerek mavi yakalı olsun gerekse beyaz yakalı personel olsun eğitim verilecekse onların hizmet sürelerinden çok hangi konularda eğitime ihtiyaçları olduğu göz önünde bulundurulması gerekir.
2. Günümüzün sürekli değişen ve gelişen koşullarında eğitimin stratejik bir öneme sahip olduğu, eğitimin hedeflenen sonuçlara ulaştırabilmesi ve istenen başarının sağlanabilmesi için eğitim planlama çalışmalarının sürecin temelini oluşturduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Bu gerçekten hareketle eğitim planlama sürecine gereken önemin verilmesi ve çalışmaların titizlikle yürütülmesi önerilmektedir.
3. Eğitime bakış açısının genelde kişisel gelişim ve performans artışı olarak baktıkları için eğitimlerin bu konular üzerinden yapılması gerekmektedir.

5.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma ayrı ayrı olarak mavi ve beyaz yakalıları üzerinde de yapılabilir.
2. Farklı değişkenlerle hizmet içi eğitime ilişkin tutumlar arasındaki ilişkiler tespit edilebilir.
3. Bu araştırma Kayseri ili organize sanayi bölgesi ile sınırlı olup aynı konu üzerinde farklı bölgelerde de araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akar, G. (2010). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Planlaması ve Çalışanların Eğitim Uygulamalarına İlişkin Algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Alpay, C., Aldemir, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, İzmir: Fakülteler Yayınevi.
- Arslantaş, H. İ., ve Özkan, M. (2013). Eğitim Müfettişlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları. *NWSA-Education Sciences*, 8 (2), 179-192.
- Aşkun, Olcay B. (2008). *İşletme Yönetimi Öğretim ve Eğitiminde Örnek Olaylar ile Yazınsal Kurguları*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Aydoğan, İ. (2002). *MEB ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin personel geliştirmeye ilişkin görüşleri (Kayseri ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Azar, A. ve Karaali, Ş. (2004). Fizik Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3), 279-295
- Baltaş, A. (2009). *Başarılı İnsanlara Koçluk*, İstanbul: Remzi Kitapevi Yayınları
- Baraz, A. B. (2013). İşe Alıştırma ve İnsan Kaynağı Eğitimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Editör: Ramazan Geylan, H. Zümrüt Tosun, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. ve Cickuic, E. (2014). Impact of Training and Development on Employees Performancein Bosnia And Herzegovina, *European Researcher*, 89(12-2), 2125-2132.
- Bingöl, İ. (1996). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Denetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Canman, A. D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE.
- Ceylan, C. (2009). *Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

- Coşkun, C. (1994). *İşletmelerde İşgören Eğitimi ve Türk Kamu ve Özel Ticaret Bankalarında Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Dabale, W. Jagero, N. et al, (2014). The Relationship between Training and Employee Performance: The Case of Mutare City Council, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol.4, No.4, ss.61-72.
- Demirel, Ö. (2002). *Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ekinci, Ö. ve Yıldırım, A. (2009). İl Eğitim Denetmenleri ve İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Beklentileri. *Ege Eğitim Dergisi*, 10(1), 70-91.
- Ekşi, İsmail (2001). *Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Erdem, R. (1999). Eğitim Programları ve Örgütsel Verimliliğe Etkisi. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*, C.3, Sayı:4, Nisan-Mayıs 1999.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, 3.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayınevi.
- Ezerler, Demet U. (2008). “Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching)”, <http://www.peryon.org.tr/>, 15.10.2019
- Falola, H., Osibajo, A., et al, (2014). Effectiveness of Training and Development on Employee Performance and Organization Competitiveness in the Nigerian Banking Industry, *Bulletin of the Transylvania University of Braşov*, 7 (56), 161-170.
- Gülırmak, H.G. (1996). *İlköğretim Okulu Müdürlerine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Uygulamasının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Hafeez, U. ve Akbar, W. (2015). Impact of Training on Employees Performance (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan), *Business Management and Strategy*, 6(1), 25-55

- İncik, E. Y. ve Akbay, S. E. (2018). Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Bir Çalışma: Mesleki Gelişim Faaliyetlerine Yönelik Tutumları ve Eğitim İhtiyaçları, *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(27), 1653-1676
- Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan etkileri, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdare Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 25-44.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Karasolak, K., Konokman, G. Y. ve Tanrıseven, I. (2013). Öğretmen Adaylarının Eğitim Araştırmalarına İlişkin Tutumlarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 14(1), 141-158.
- Kulaz, E. (2013). *İlkokul Öğretmenlerinin Kendilerine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Koşulları Ve Verimliliği Hakkındaki Görüşleri (İstanbul İli Tuzla İlçesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Madden, T. (2003). *Okul Yöneticileri ve Öğretmenler İçin Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Onyango, J. ve Wanyoike, Daniel M., (2014). Effects of Training on Employee Performance: A Survey of Health Workers in Siaya County, Kenya, *European Journal of Material Sciences*, 1(1), 11-15.
- Otuko, H., Chege, K., et al., (2013). Effect of Training Dimensions on Employee's WorkPerformance: A Case of Mumias Sugar Company In KakamegaCounty, *International Journal of Business and Management Invention*, 2(9), 138-149.
- Özçelik, A. O. (1996). *Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Eskişehir: A.Ü. Yayınları No: 968, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 537.
- Özdemir, N. (2002). *Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi*, Okyanus Danışmanlık, http://www.gavurgeci.com/iky/egitim/egitim_pnal_surec_ihtiyac_analizi.pdf, 22.12.2019
- Özkan, M. (2010). *Hizmet İçi Eğitim Programlarının Oluşturulmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Konya

- Öztürk, A. ve Kılıç, İ. (2014). Sekreterlerin Hizmet İçi Eğitim Öncesi Ve Sonrası Mesleğe Bakış Açılarının Değerlendirilmesi: Adalet Bakanlığı Örneği. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 340-349
- Pepe, A., Addimando, L., and Veronese, G. (2017). Measuring teacher job satisfaction: assessing invariance in the teacher job satisfaction scale (TJSS) across six countries. *Eur. J. Psychol.* 13(5), 396–416.
- Raghavan, J. ve Mahmood, Nik, (2015). Impact of Training on Employees' Job Performance: A Case Study of Malaysian Small Medium Enterprise, *Review of Management*, 5(2), 40-50.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetel Teknikler*, 2.Baskı, Ankara: A.Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 94.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, No:3.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Subaşlar, B. (2009). *Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi*, İstanbul: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Süngü, D. (2012). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adıyaman İli Örneği)*. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Şahin, L. ve Güçlü, Fırat Ş. (2010). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları, *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59(10), 217-270.
- Şahin, Ü. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Ve Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, İstanbul: Beta Yayınları

- Şimşek, A. (2013). “Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi”, *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme*, Editör: Ali Şimşek, Hatice Zümrüt Tonus, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, İstanbul: Papatya Yayınları.
- Taymaz, A. H. (1991). *Hizmetiçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tortop, N. (1993). *Halkla İlişkiler*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Tutum, C. (1999). *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE No:179.
- Úbeda-García, M., Bartolome M., Vicente S., García-Lillo, F. (2013) Training Policy and Organisational Performance In The Spanish Hotel Industry, *The International Journal of Human Resource Management* 24(15): 2851-2875
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Yalçın, S. (1994). *Personel Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayını.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Yaşınız : 20'den az 21 - 30 31 - 40 41 - 50 51'den fazla

Öğrenim Durumunuz : Lise Önlisans Lisans Yüksek lisans Doktora

Unvanınız : Yetkili altı Yetkili Yönetmen / B.Yöneticisi Üst düzey yönetici

İşyerinizdeki Çalışma Süreniz : 1 yıldan az 1 - 5 6 - 10 11 - 15 15 yıldan fazla

Toplam Çalışma Süreniz : 1 yıldan az 1 - 5 6 - 10 11 - 15 15 yıldan fazla

İşyerinizde Bugüne Kadar Toplam Kaç Eğitime Katıldınız : Hiç 1 - 5 6 - 10 10'dan fazla

İş Hayatınızda Toplamda Kaç Gün Eğitime Katıldınız : 0 - 9 10 - 19 20 - 29 30'dan fazla

İş yerinizde gerçekleştirilen eğitim / geliştirme faaliyetlerinin size göre en önemli üç amacı nedir?

Motivasyon sağlama <input type="checkbox"/>	Ödüllendirme <input type="checkbox"/>
Kişisel gelişim <input type="checkbox"/>	Çalışanlar arası ilişkileri geliştirme <input type="checkbox"/>
Performans artışı sağlama <input type="checkbox"/>	Çalışanları mesleki yeniliklerden haberdar kılma <input type="checkbox"/>
Satışlarda / karda artış sağlama <input type="checkbox"/>	İşletmenin rekabet gücünü artırma <input type="checkbox"/>
Gelecekteki görevlere hazırlık <input type="checkbox"/>	Diğer (lutfen belirtiniz)

Aşağıdaki cümlelere katılıp katılmadığınızı (ne derecede katıldığınızı) işaretleyiniz.

Kesinlikle katılmıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle katılıyorum
----------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

	1	2	3	4	5
1- Şirketim "Eğitim Faaliyetleri" ne önem veriyor .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Çalışanlar eğitim aldıkça çalıştıkları kuruma bağlılıkları artar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Çalışanların aldığı teknik eğitimler arttıkça verimlilikleri artar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Çalışanlar eğitim aldıkça işyerindeki motivasyonları artar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Eğitimlere katılmam şirket içindeki kariyerimi olumlu etkiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Eğitim faaliyetleri, işyerindeki tutum ve davranışlarımı olumlu etkiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Eğitim faaliyetleri benim için zaman kaybıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Performansın eğitim ile bağlantısı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9-Eğitim faaliyetlerine hafta içi katılmam işimi olumsuz etkiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Katıldığım eğitimler nedeniyle fazla mesai yapmak zorunda kalıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Yöneticim, eğitim faaliyetlerine katılmamı destekliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12- Eğitim faaliyetlerine katılmamdan dolayı iş arkadaşlarımla iş yükü artıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13- Başka bir firmaya geçmek istediğimde, firmanın eğitim olanaklarını sorgularım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14- Bireysel gelişimim için kendi imkanlarımla şirket dışı eğitimlere katılabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- Mesleki gelişimim için yurt dışı eğitime gönderilmek isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16- Eğitimler sayesinde işime ara verip dinlendiğimi düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Şaziye Bağcı
Uyruğu: Türkiye (TC)
Doğum Tarihi ve Yeri: 11/07/1986 -Bünyan
Medeni Durum: Evli
e-mail: saziye3886@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Kazak Abılayhan Uluslararası İlişkiler ve Alem Dilleri Üniversitesi, Kazakistan	2011
Lise	Bünyan Anadolu Lisesi, Kayseri	2004

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2011-2018	Arkopa Ahşap Panel San. A.Ş.	7

YABANCI DİL

İngilizce

Rusça

Kazak Dili