



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEDE İŞGÖREN EĞİTİMİNİN
VE GELİŞİMİNİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA**

Özlem DALBUDAK

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Zekai Öztürk**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

ARALIK - 2019



**ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEDE İŞGÖREN EĞİTİMİNİN VE GELİŞİMİNİN
ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA**

Özlem DALBUDAK

YÜKSEK LİSANS

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

ARALIK 2019

Özlem DALBUDAK tarafından hazırlanan “Örgütsel Öğrenmede İşgören Eğitiminin ve Gelişiminin Rolü: Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Başkan : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

İşletme Fakültesi, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye : Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Tez Savunma Tarihi: 24/12/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Özlem DALBUDAK

24/12/2019



ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEDE İŞGÖREN EĞİTİMİNİN VE GELİŞİMİNİN ROLÜ: BİR

ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Özlem DALBUDAK

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Aralık 2019

ÖZET

Bu çalışma ile işletmelerdeki eğitim faaliyetleri sonucu gerçekleşecek olan eğitim transferinin, örgütsel öğrenmeye etkisi hakkında çalışanların algısının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda geçmişte yapılmış çalışmalardan yararlanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış Örgütsel Öğrenme ve Eğitim Transferi ölçekleri veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Verilerin toplanabilmesi merkezi bir holding kuruluşundaki 205 beyaz yaka personeline e-mail olarak anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise, 172 beyaz yaka personeli oluşturmaktadır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde bir istatistik paket programından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler Shapiro-Wilk Testi uygulanarak incelenmiştir. Araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinin karşılaştırılmasında Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H Testi uygulanmış, katılımcıların örgütsel öğrenmeye yönelik görüşleri ile eğitim transferine yönelik görüşleri arasındaki ilişkinin tespitinde korelasyon analizine yer verilmiştir. Elde edilen veriler ise ilgili bölümlerde tablolaştırılarak sunulmuştur. Araştırma verilerinin analizi sonucunda; eğitim ve gelişim faaliyetlerine verilen önem ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen neticeler çerçevesinde holding çalışanları ve benzer sektör temsilcileri ile bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

Bilim Kodu : 114704
Anahtar Kelimeler : Örgüt, İnsan kaynakları örgütsel öğrenme, iş gören eğitimi, eğitim transferi, öğrenen organizasyon
Sayfa Adedi : 95
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

THE ROLE OF WORKER'S EDUCATION AND DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONAL
LEARNING: A RESEARCH

(M. Sc. Thesis)

Özlem DALBUDAK

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

December 2019

ABSTRACT

In this research, it is aimed to determine the perception of employees about the effect of training transfer on organizational learning which will be realized as a result of training activities in enterprises. In this context, the data obtained from past studies, validity and reliability of the Scale of Organizational Learning and Education Transfer Scale were used as data collection tool. Data collection was carried out by e-mail survey of 205 white collar personnel in a central holding company. The sample of the research is composed of 172 white collar personnel. A statistical package program was used to analyze the data obtained as a result of the application. The obtained data were examined by applying Shapiro-Wilk Test. Mann Whitney U Test and Kruskal Wallis H Test were used to compare the opinions of the participants about organizational learning and education transfer, correlation analysis was used to determine the relationship between the participants' views on organizational learning and their views on educational transfer. The data obtained are tabulated in the relevant sections. As a result of the analysis of the research data; it was found that there is a significant relationship between the importance given to training and development activities and organizational learning. Within the framework of the results obtained, suggestions were presented to the employees of the holding and similar sector representatives and the researchers who will work on this subject.

Science Code : 114704
Key Words : Organization, human resources, organizational learning, employee training, education transfer, learning organization
Page Number : 95
Supervisor : Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

TEŞEKKÜR

Çalıőmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren Sayın Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK' e; çalıőmalarım sırasında manevi desteğini her zaman hissettiğim tüm yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma; öğrenim hayatım boyunca beni maddi manevi olarak destekleyen, hep yanımda olan eőime ve aileme yürekten teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolarIN LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER	3
2.1. Örgütsel Öğrenme ile İlgili Kavramsal Çerçeve	3
2.1.1. Öğrenme Kavramı	3
2.1.2. Öğrenme Yöntemleri.....	4
2.1.2.1. Klasik (tepkisel) koşullanma.....	4
2.1.2.2. Edimsel koşullanma	4
2.1.2.3. Sosyal-bilişsel teori	5
2.1.3. Öğrenmenin Aşamaları	5
2.1.3.1. Bireysel öğrenme	5
2.1.3.2. Takım düzeyinde öğrenme.....	5
2.1.3.3. Örgütsel düzeyde öğrenme	6
2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı	6
2.3. Örgütsel Öğrenme Türleri	7
2.3.1. Tek Döngülü Öğrenme.....	8
2.3.2. Çift Döngülü Öğrenme.....	8
2.3.3. Üç Döngülü Öğrenme	9

	Sayfa
2.4. Örgütsel Öğrenme Süreci	10
2.4.1. Bilginin Elde Edilmesi	11
2.4.2. Bilginin Paylaşılması	11
2.4.3. Bilginin Yorumlanması	11
2.4.4. Örgütsel Belleğin (Hafızanın) Oluşturulması	12
2.5. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Etkinlikler İçin Gerekliliği.....	12
2.6. Örgütsel Öğrenmenin Önündeki Engeller.....	13
2.7. Öğrenen Örgütler	14
2.7.1. Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini	15
2.7.1.1. Sistem düşüncesi	15
2.7.1.2. Kişisel yetkinlik	15
2.7.1.3. Zihni modeller.....	16
2.7.1.4. Paylaşılan vizyon	16
2.7.1.5. Takım halinde öğrenme	16
2.7.2. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri	16
2.7.2.1. Sistematik problem çözme yeteneği	17
2.7.2.2. Yeni yaklaşımları deneme.....	17
2.7.2.3. Geçmiş tecrübelerden öğrenme.....	18
2.7.2.4. Başkalarının tecrübelerinden öğrenme	18
2.7.2.5. Bilgiyi tüm organizasyona aktarma	19
2.7.3. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Kavramları Arasındaki Farklar	19
3. İŞGÖREN EĞİTİMİ VE GELİŞİMİ.....	21
3.1. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı.....	21
3.2. İşletmelerde Uygulanan Eğitim Faaliyetlerinin Yararları	21
3.3. Eğitim ve Geliştirmede Takip Edilmesi Gereken İlkeler	22
3.4. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler	23

	Sayfa
3.5. Eğitim ve Geliştirme Süreci	24
3.5.1. Eğitim İhtiyaç Analizi	24
3.5.2. Eğitimin Planlaması	25
3.5.3. Eğitimin Uygulanması	26
3.5.3.1. İşbaşı eğitim yöntemleri.....	26
3.5.3.2. İş dışı eğitim yöntemleri	27
3.5.3.3. Teknoloji temelli eğitim uygulamaları.....	29
3.5.4. Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi	30
3.5.4.1. Eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinin nedenleri ve faydaları	30
3.5.4.2. Eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılan modeller.....	31
3.5.4.3. Eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılan uygulamalar.....	33
3.5.5. Eğitim Sonucu Öğrenmenin Davranışa Dönüştürülmesi	35
3.6. Eğitim Transferi Süreci	35
3.6.1. Eğitim Transferi ve Önemi	35
3.6.2. Eğitim Transferinin Çeşitleri	36
3.6.3. Eğitimin Transferinin Gerçekleştirilme Süreci	36
3.6.4. Eğitim Transfer Modelleri.....	37
3.6.5. Eğitim Transferi Teorileri	39
3.6.5.1. Benzer unsurlar teorisi	39
3.6.5.2. Uyarım genellemesi teorisi	40
3.6.5.3. Bilişsel geçiş teorisi	40
3.6.6. Eğitim Transferini Kısıtlayan Faktörler	41
3.6.6.1. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının yanlış belirlenmesi	41
3.6.6.2. Çalışma ortamı ile eğitim ortamı arasındaki fark	41

	Sayfa
3.6.6.3. Az zamanda çok bilgi aktarımı	42
3.6.6.4. Kontrol ve değerlendirme ile ilgili kısıtlar.....	42
3.6.7. Eğitim Transferini Etkileyen Faktörler	43
3.6.7.1. Eğitilenin özelliklerinin etkisi.....	43
3.6.7.2. Eğitim ortamının etkisi	44
3.6.7.3. Örgüt ikliminin etkisi.....	46
3.6.7.3.1. Yöneticilerin desteği.....	47
3.6.7.3.2. İş arkadaşlarının desteği	49
3.6.7.3.3. İş ortamı	50
4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEDE İŞGÖREN EĞİTİMİNİN VE GELİŞİMİNİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA.....	53
4.1. Araştırmanın Önemi.....	53
4.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	53
4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	53
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	54
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	55
4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi	55
4.7. Araştırma Ölçeklerinin Normalliğine İlişkin Bulgular	56
4.8. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Bulguları	57
4.8.1. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi	57
4.8.2. Sosyo-Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	58
4.8.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Bulgular	59
4.8.4. Eğitim Transferi Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Bulgular	63
4.9. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	67
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	75
KAYNAKLAR	81
EKLER.....	89

	Sayfa
EK-1. Araştırma Anket Formu	90
ÖZGEÇMİŞ	95



TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Örgütsel öğrenme tanımları	7
Tablo 2.2. Öğrenme engelleri ile boyutlar arasındaki ilişki.....	14
Tablo 2.3. Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt ayrımı.....	19
Tablo 3.1. Eğitim ihtiyaç analizinde başvurulabilecek kaynaklar ve metotlar	24
Tablo 4.1. Cronbach's Alpha tekniğine ilişkin çözümleme sonuçları.....	56
Tablo 4.2. Normallik test sonuçları.....	56
Tablo 4.3. Katılımcılara ait demografik özellikler.....	58
Tablo 4.4. Örgütsel öğrenme ölçeğine yönelik elde edilen sonuçlar.....	60
Tablo 4.5. Eğitim transferi ölçeğine yönelik elde edilen sonuçlar	64
Tablo 4.6. Ölçek ifadelerinin ortalama ve standart sapma sonuçları.....	67
Tablo 4.7. Eğitim ve gelişim faaliyetlerine verilen önem ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin korelasyon sonuçları.....	68
Tablo 4.8. Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları	68
Tablo 4.9. Medeni durum değişkenine göre katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları	69
Tablo 4.10. Yaş değişkenine göre katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları	70
Tablo 4.11. İşyerindeki çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları	71
Tablo 4.12. Toplam çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları	72
Tablo 4.13. Eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları	73

Tablo 4.14. Hipotezlerin değerlendirilmesi 74



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Tek döngülü öğrenme	8
Şekil 2.2. Çift döngülü öğrenme	8
Şekil 2.3. Üç döngülü öğrenme.....	9
Şekil 2.4. Örgütsel öğrenme süreci	10
Şekil 3.1. Eğitimin işe transferinde izlenmesi gereken basamaklar.....	37
Şekil 3.2. Thayer ve Teachout' un eğitim transfer süreci modeli.....	38
Şekil 3.3. Baldwin ve Ford' un eğitim transfer süreci modeli.....	39
Şekil 4.1. Araştırma kapsamında oluşturulan model	54

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklama
\bar{X}	Aritmetik Ortalama
B	Karasız Regresyon Katsayısı
df	Serbestlik derecesi
F	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) değeri
N	Frekans (sayı)
n	Örneklem grubu büyüklüğü
p	Anlamlılık düzeyi
SE B	Kararsız Regresyon Katsayısı Sapması
t	Bağımsız örneklem t-test değeri
α	Cronbach's Alpha (Güvenilirlik) Katsayısı
β	Standart Regresyon Katsayısı
ΔR^2	Açıklanan Varyans

Kısaltmalar	Açıklama
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Test Değeri
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
WHO	World Health Organization

1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik, kültürel, toplumsal ve özellikle teknolojik alanlardaki hızlı değişimler; birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte ve işletmeler için rekabeti zorlaştırmaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmeler örgütsel öğrenme sürecine girmekte ve bu süreçte en önemli unsur olan işgören eğitim ve geliştirme uygulamalarının da insan kaynaklarına yapılan en büyük yatırım olarak kabul etmektedirler. Örgüte alınan çalışanların yetenek ve başarısı ile örgütün ulaşacağı başarı arasında doğrudan bir ilişki vardır. İnsan kaynaklarının doğru, etkili ve verimli yönetimi bakımından önem arz eden örgütsel öğrenmede işgören eğitimi ve gelişiminin önemi çok büyüktür. Eğitim, günümüzde temel ihtiyaçlar arasında önemini giderek daha fazla hissettirmektedir. Bu ihtiyaç giderilmediğinde kişinin bireysel gelişimi sekteye uğramakta, çevredeki gelişmelere uyum sağlaması zorlaşmakta ve işletme olumsuz yönde etkilenmektedir.

Bu çalışma, örgütsel öğrenme ile çalışan eğitimi ve gelişimi arasındaki ilişkinin incelenmesi ve eğitim faaliyetlerinin, ihtiyaca yönelik analiz yapıp buna göre planlanması, uygulanması ve uygulama sonrasında elde edilen bilgilerin davranışa dönüştürülerek eğitim transferinin sağlanması noktasında, örgütsel öğrenme seviyesine etkisini değerlendirmek amacıyla bir holding kuruluşunun beyaz yakalı personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yerli ve yabancı kaynaklarda yapılan literatür araştırmasında aynı konuda yapılan çalışmalara rastlanılmıştır ve bu araştırma sonuçlarının mevcut çalışmalara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde bölümünde adı geçen kavramlar ayrıntılı olarak açıklanmış; son üç bölümünde ise işgören eğitiminin ve gelişiminin örgütsel öğrenmeye olan etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

2.1. Örgütsel Öğrenme ile İlgili Kavramsal Çerçeve

1950’li yıllarda sistem teorisinin ortaya konulmasıyla birlikte, örgütsel öğrenmenin temelleri atılmıştır. Sistem teorisinin gelişimiyle, işletmelerin yaşayan örgütler olduğu algısı oluşmuştur. 1978 yılında sürdürdükleri çalışmalarında, “Hataların yakalanması ve düzeltilmesi sürecidir.” tanımıyla, örgütsel öğrenme kavramına ilk olarak değinen, Argyris ve Donald Schön olmuştur. Daha sonra Peter Senge, örgütsel öğrenmeyi detaylı bir şekilde inceleyip, sistem teorisini öğrenme sürecine uyarlayarak şekillendirmiştir. Peter Senge’ in bu çalışmalarının işletmeler üzerinde olumlu etkiler yaratması, örgütsel öğrenmenin iş dünyasında popüler olmasına neden olmuştur (Avcı, 2008: 5).

Örgütsel öğrenmenin anlaşılabilmesi için öncelikle öğrenme kavramının açıklanması gerekmektedir.

2.1.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme, insanoğlunun kendini keşfetmesinde, çevre koşullarına göre yaşamını sürdürme çabası içinde geliştirmesinde en önemli etkenlerden biridir. Dolayısıyla insan, doğumundan ölümüne kadar öğrenmeye devamlı ihtiyaç duymaktadır. Öğrenmeyle ilgili literatürde pek çok yazarın tanımı bulunmaktadır. Onlardan bazıları bu bölümde yer almaktadır.

Piaget, öğrenmeyi yaşa bağlı bir süreç olarak kabul eden zihinsel gelişim kuramına dayalı olarak açıklamıştır. Piaget’ e göre öğrenme, bireyin olgunlaşması ile birlikte edindiği tecrübenin niteliğine bağlı olarak gerçekleşen bilişsel bir faaliyettir (Seyhan, 2013: 4).

Marquardt ve Reynolds’ a göre öğrenme, istenilen sonuçlara ulaşmak için gerektiğinde olan davranış ve eylemlerin değiştirilmesine sebep olacak yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir (Akpınar, 2013: 4).

Driscoll’ a göre öğrenme ise; “deneyim ve dünya ile etkileşim sonucu oluşan performans veya potansiyellerindeki sürekli değişimdir” (Marchy, 2012: 1).

Yukarıda yer alan literatürdeki birkaç farklı tanıma istinaden öğrenme, sırasıyla bilginin elde edilmesi, beklenen davranış değişikliğinin gösterilmesi ve değişimin gerçekleşmesi sonucunda elde edilen yeteneklerin geliştirilme süreci olduğunu ifade edebiliriz.

2.1.2. Öğrenme Yöntemleri

Literatür araştırmasında en geçerli ve belirgin olan öğrenme yöntemleri Klasik (Tepkisel) Koşullanma, Edimsel Koşullanma ve Sosyal-Bilişsel Teoridir.

2.1.2.1. Klasik (tepkisel) koşullanma

Klasik Koşullanma teorisi, Ivan Pavlov tarafından, Petersburg Üniversitesi' nde salgı bezleri üzerine yaptığı çalışmalar neticesinde ortaya koyulmuştur (Güney, 2000: 144). Pavlov, çalışmaları sırasında, deney köpeğinin, diğer tüm köpekler gibi yiyeceği ağzına koyduğu zaman salya salgılamasını beklerken, tabağı görür görmez salya salgıladığını gözlemlemiştir. Yani öncesinde köpekle tabak arasında herhangi bir bağ kurulmamasına rağmen, yiyeceğini yediği tabak zamanla uyarıcı bir etkiye dönüşüp, köpeğin duygusal ve fizyolojik tepkiler vermesine neden olmuştur. Bunun üzerine Pavlov, öğrenmenin tecrübelerle gerçekleşeceği görüşünü sunmuştur. Sadece tecrübelerle öğrenmenin gerçekleşmeyeceğini savunan Skinner, edimsel koşullanma üzerine araştırmalar yapmıştır.

2.1.2.2. Edimsel koşullanma

Edimsel Koşullanma teorisi, Burrhus Frederic Skinner tarafından ortaya konan diğer bir öğrenme yöntemidir. Skinner' in en ünlü çalışması fare deneyidir. Skinner' in fare üzerinde yaptığı deneyde, kutu içindeki aç bir farenin rastgele yaptığı davranışlar sonucunda yiyecek kabının açılmasını sağlayacak manivelaya basarak yiyeceğe kavuşması ve daha sonra deney tekrarlanınca, manivelaya daha kısa sürede basmayı öğrenmesi ile edimsel koşullanma gerçekleşmiştir (Güney, 2000: 144). Skinner, bu deneye istinaden davranışların, eylemlerden önceki olaylardan çok, eylemlerin sonuçları tarafından kontrol edildiğini öne sürmektedir.

2.1.2.3. Sosyal-bilişsel teori

Sosyal öğrenme kavramı ilk defa 1947 yılında Julian Rotter tarafından kullanılmıştır. Rotter' e göre, insan, yaşam deneyimini etkileyebilen bilinçli bir varlıktır. Bunun yanı sıra, dış uyaranlar ve takviyeler aynı zamanda insan davranışını da etkilemektedir (Mearns, 2004). Teorik olarak, Albert Bandura tarafından bireylerin nasıl öğrendiklerini açıklamak üzere ortaya konulmuştur. Bu teori, başkalarını gözlemleyerek öğrenme olarak tanımlanabilir. İnsan davranışını anlamak için, hem kişiliği (geçmiş bilgi ve deneyim) hem de çevreyi (bir kişinin tanıdığı ve yanıt verdiği teşvikler) dikkate almak gerekir (Malone, 2002: 10).

2.1.3. Öğrenmenin Aşamaları

Örgütsel öğrenme süreci, örgüt çalışanlarının öğrenmesiyle başlar, daha sonra takım halinde öğrenme gerçekleşir ve son olarak örgütsel öğrenmeyle süreç tamamlanır. Buna istinaden örgütsel öğrenme sürecini üç aşamada incelemek gerekmektedir.

2.1.3.1. Bireysel öğrenme

Bir örgütte öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan en temel unsur insandır. Örgüt çalışanları, tecrübeyle bilgiyi elde eder, elde ettiği bilgiyi diğer grup çalışanlarının paylaşımına sunarak anlaşılmasını sağlar ve bu sayede yeni bilgilerin ortaya çıkmasına destek olur. Bireysel eğitim organizasyon eğitimini garantilemez. Ancak örgütsel öğrenme, bireyselleştirilmiş öğrenme olmadan gerçekleşmez (Senge, 2000: 155). Bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi için öncelikle yapılması gereken çalışanların öğrenmeye karşı istek ve hevesinin oluşturulmasıdır. Bu durumda yöneticilerin temel görevi, öğrenmeye istekli, içsel motivasyonu sağlamış çalışanlar ortaya çıkarmaktır (Öneren, 2008: 167).

2.1.3.2. Takım düzeyinde öğrenme

Bireyler, günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldığı problemleri tek başına çözüme kavuşturamazlar. Bu yüzden işletmeler, ortak bir hedefe ulaşmak için birbiriyle güçlü bir iletişim bağı kurup, mevcut bilgi birikimlerini paylaşan ve bu bilgileri benimseyen takımlar oluşturmaya özen göstermektedirler. Takım üyeleri tarafından oluşturulan sinerji sayesinde farklı beceri ve yetkinlikler oluşturulmakta ve başarı elde edilmesini sağlayan takım

halinde çok önem vermektedirler. Takım üyelerinin birbirleriyle iletişim kurarak mevcut bilgi birikimlerini paylaşması ve benimsemesi ile oluşan öğrenmeyle hedefledikleri başarıya oldukça hızlı bir şekilde ulaşmaktadırlar. Örgütlerde takım düzeyinde öğrenmenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için öncelikle takım üyelerinin amaçları açık ve net olmalıdır. Takım üyelerinin, sürekli öğrenmeye istekli olması ve takımın ortak amaçlarını benimsemesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, üst düzey yöneticilerin takımları desteklemesi ve takım içinde ve dışında sağlıklı iletişim sistemleri ve diyalog ortamının bulunduğu bir örgüt kültürünün oluşması önem arz etmektedir (Kaçmaz ve Barutçu, 2016: 367).

2.1.3.3. Örgütsel düzeyde öğrenme

Örgütsel düzeyde öğrenme, örgüt üyelerinin her birinin kendilerine ait tecrübeleriyle elde ettikleri ve sonrasında paylaşarak yaygınlaştırdıkları bilgileri, amaca ulaşmak için geliştirmektir. Bunun devamında örgütler gerektiğinde davranış ve eylem değişikliğine gidebilmektedir.

Takım üyelerinin, amaca yönelik tecrübe ve bilgi birikimlerini sentezleyip meydana getirdikleri ortak anlayış ve değerleri, tüm örgüt üyeleriyle paylaşarak örgüt genelinde geçerli bir sistemin kurulması, arzulanan davranışların gerçekleşmesi ve ortak veri kaynağının oluşması ile birlikte örgüt düzeyinde öğrenme gerçekleşmiş olmaktadır. Bu sayede örgütler, çalışanlar değişse de varlıklarını sürdürebilmektedir (Koçel, 2003: 356).

2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenmeyle ilgili literatürde kabul görmüş farklı tanımlamalar mevcuttur. Bunlardan bazıları Tablo 2.1.' de paylaşılmaktadır.

Tanımlar	Kaynaklar
Örgütsel öğrenme, hataları tespit etme ve düzeltme sürecidir.	Argyris, 1977, s.116
Örgütsel öğrenme işletmenin faaliyeti ve çevresi arasındaki karşılıklı ilişkiler hakkındaki bilgidir.	Daft, Weick, 1984, s.296
Daha iyi bilgi ve anlayış faaliyetleri geliştirme sürecidir.	Fiol, Lyles, 1985, s.803
İşletmelerin geçmişten gelen çıkarımların davranışı yönlendiren rutinler halinde kodlanması ile gerçekleşen öğrenmesidir.	Levitt, March, 1988, s.319
Örgütsel öğrenme paylaşılan görüşler, bilgi ve düşünsel modeller doğrultusunda oluşur. Öğrenme, geçmiş bilgi ve deneyimin üzerine inşa edilir ki; bu da hafızadadır.	Stata, 1989, s.64
Eğer bir varlığın potansiyel davranış aralığı değişirse, bu varlık bilgiyi işleyerek öğrenir. Tanımdaki varlık; bir insan ya da hayvan, bir grup, bir işletme, bir sektör veya bir topluluk olabilir. Bilgi işleme, bilgiyi elde etme, dağıtma ve yorumlamayı içerebilir. Burada eğer varlık bir işletme ise bahsedilen süreçler çoğunlukla insanlar arasında ve sosyalidir.	Huber, 1991, s. 89
Örgütsel öğrenme bir işletmenin etkili bir şekilde harekete geçebilmesi için kapasitesini arttırması olarak tanımlanır.	Kim, 1993, s.38
Öğrenme biliş ve davranışta bir değişim sürecidir.	Crossan vd., 1995, s.353
Örgütsel öğrenmeyi bir işletmedeki deneyime dayalı performansı geliştirme ya da onarma kapasitesi (ya da süreçleri) olarak tanımlamaktayız.	Nevis, DiBella, Gould, 1995, s.121
Örgütsel öğrenme bilgiyi fikirler oluşturmada ya da işletmedeki diğer bireyleri etkilemede kullanmaya istekli ve muktedir olan aktörler tarafından yeni bilgi kazanılmasıdır.	Miller, 1996, s.486
Bilgi paylaşılan bir prensipler, gerçekler, beceriler ve kurallar bütünüdür. Daha özel olarak, örgütsel bilgi karar verme, davranış ve harekete geçmeye yardım eder ve öncelikle işletme içindeki bireylerin bilgisinden gelişir.	Stonehouse, Pemberton, 1999, s.132
Örgütsel öğrenme işletme performansını arttırmak amacı ile yeni örgütsel bilginin geliştirilmesi ile ilgilidir.	Pemberton, Stonehouse, Yarrow, 2001, s.126

Tablo 2.1. Örgütsel öğrenme tanımları (Bozfkıoğlu, 2007: 6-7).

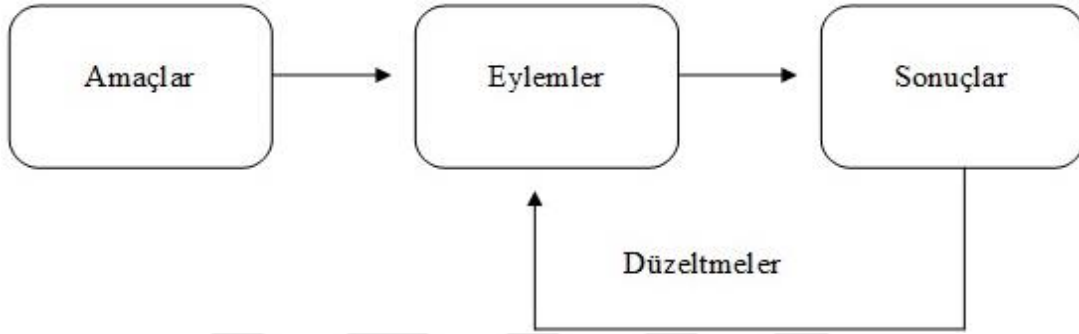
Yukarıdaki tanımlamalara istinaden, örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin kendilerinin veya başkalarının geçmişteki deneyimlerine dayanan paylaşılmış değer ve bilgiyi geliştirmeyi içeren bir süreç olarak ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

2.3. Örgütsel Öğrenme Türleri

Öğrenme yöntem durumları, literatürde çok farklı adlarla farklı kategorilere ayrılmıştır. Argyris ve Schön (1996), Öğretim yöntemlerini üç kategoriye ayırarak anlatmışlardır. Bu yöntemler: Öğrenmeyi öğrenme (üç-döngülü öğrenme) yöntemi, yeniden yapılandırarak (çift-döngülü) öğrenme yöntemi ve uyum sağlayarak (tek-döngülü) öğrenme yöntemidir (Çakmakyapan, 2009: 32).

2.3.1. Tek Döngülü Öğrenme

Tek döngülü öğrenmede, birey örgüt kuralları çerçevesinde örgüt sistemindeki problemleri tespit eder ve bu problemlere çözüm üretir (Türkay, 2007: 57). Bu nedenle bu tür öğrenmeye uyum sağlayıcı öğrenme (adaptive learning), yani örgütün çevresine uyum sağlayarak gerçekleştirdiği öğrenme de denilmektedir.

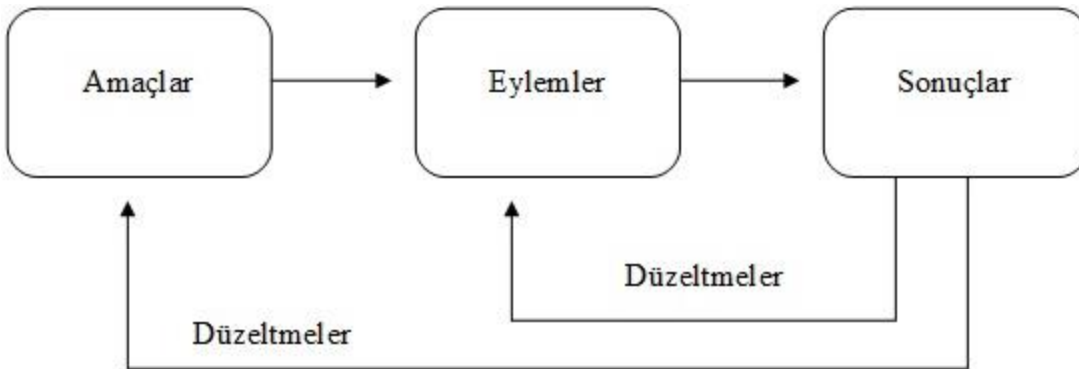


Şekil 2.1. Tek döngülü öğrenme (Argyris, 1993: 8; Türkay, 2007: 59)

Bu öğrenme düzeyinde, sistem içerisindeki problemlerin çözümüne odaklanılır. Buna istinaden problemin nedenleri incelenmez; herhangi bir düşünceyi ortaya koyma gayreti içine girilmez.

2.3.2. Çift Döngülü Öğrenme

Örgütsel öğrenme olarak çift aşamalı öğrenme, örgütlerin misyonları, yetenekleri ya da stratejileri hakkında uzun süreden beri kabul görmüş varsayımlarını sorgulamak istediklerinde meydana gelir (Senge, 2000: 34).

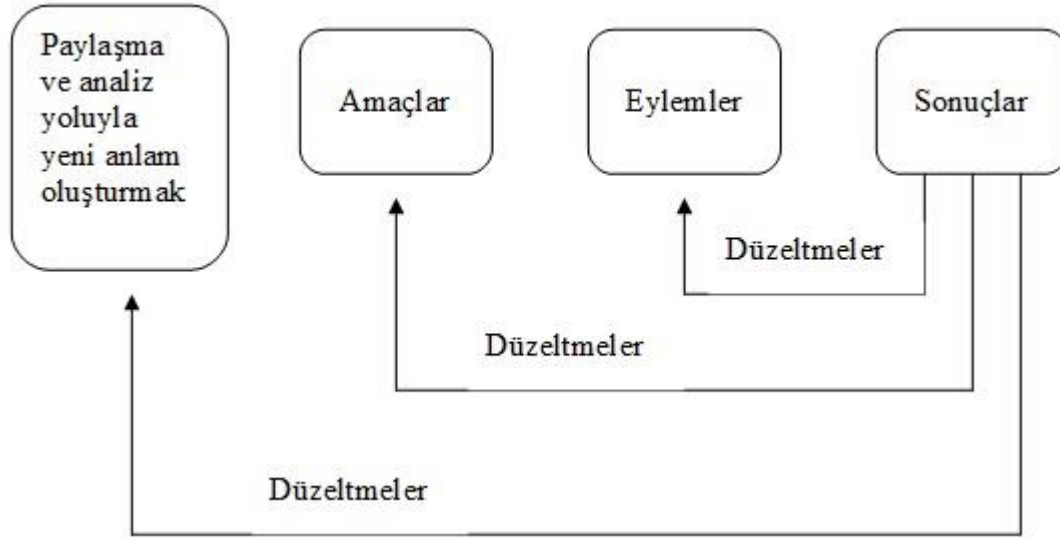


Şekil 2.2. Çift döngülü öğrenme (Argyris, 1993: 8; Türkay, 2007: 59)

Çift etaplı öğrenme, sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreçtir. Örgütle çevresi arasında bazen, sadece basit adaptasyonlardan daha fazlasını gerektiren ilişkiler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda, değişmez gibi görünen örgüt normları ve değerleri sorgulanmalı, yeni öncelikler belirlenmeli ve yeni değerlendirmeler yapılmalıdır. Örgütün değer sistemleri, mevcut bilgi yapısı ve davranış şekilleri yeniden düzenlenmelidir. Böylece, yeni düşünce ve davranış biçimleri ortaya çıkacak ve mevcut değerler ve normlar, daha eleştirel bir gözle tartışılacaktır (Yazıcı, 2001: 112).

2.3.3. Üç Döngülü Öğrenme

Öğrenmeyi öğrenme süreci, literatürden yüksek öğrenme seviyesi olarak değerlendirilmektedir. Öğrenmeyi öğrenme, örgütlerin tek döngü ve çift döngü öğrenmeyi nasıl gerçekleştireceklerini öğrendikleri zaman ortaya çıkar (Edger, 1995: 75).



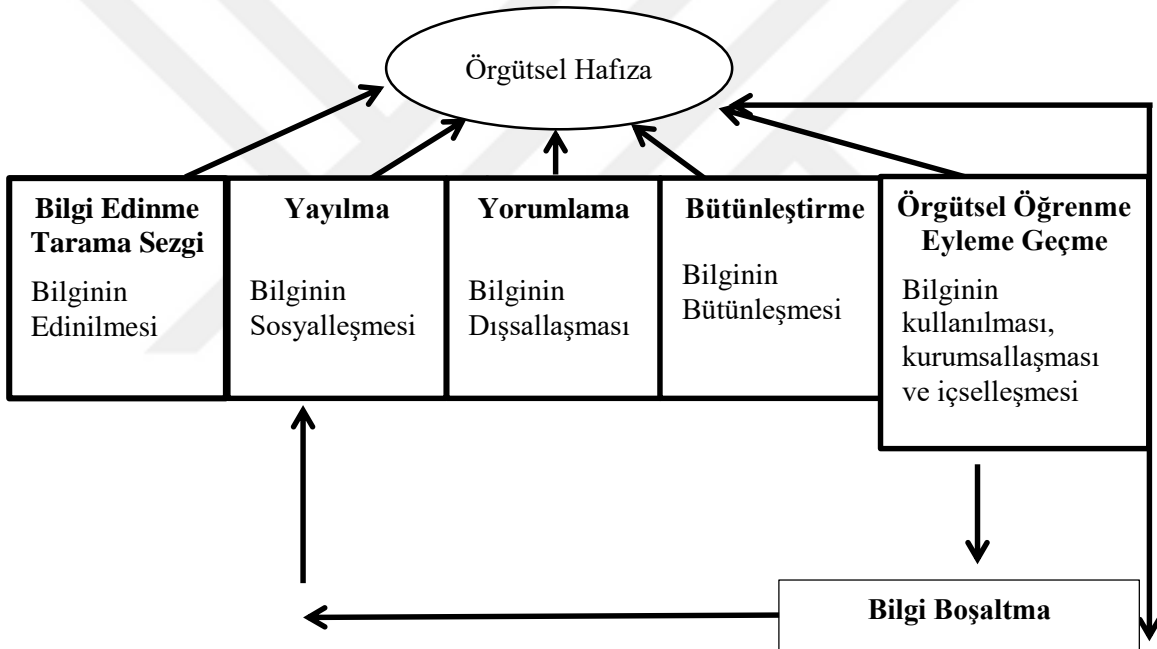
Şekil 2.3. Üç döngülü öğrenme (Probst ve Büchel, 1997: 33-34; Türkay, 2007: 61)

Öğrenmeyi öğrenmede, örgüt üyeleri, öğrenme ya da öğrenmenin başarısızlıklarının önceki örneklerini düşünür ve ister. Öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi nelerin kolaylaştırdığı ya da engellediğini keşfeder. Yeniden öğrenme stratejileri üretirler (Yazıcı, 2001:115).

Alvin Toffler' ın “Geleceğin cahili, okuyamayan değil; nasıl öğreneceğini bilmeyen kişi olacaktır.” sözü, öğrenme yol ve yöntemlerini bilmenin yeni dönemdeki önemini açıkça ortaya koymaktadır (Boydak, 2001:51).

2.4. Örgütsel Öğrenme Süreci

İnsan yaşamında öğrenme nasıl bir süreç şeklinde gerçekleşiyorsa, yasayan bir sistem olarak nitelendirilen örgütlerde de öğrenme bir süreç olarak gerçekleşir (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2019: 2). Bu süreç bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel belleğin oluşturulması aşamalarından oluşmaktadır.



Şekil 2.4. Örgütsel öğrenme süreci (Yıldırım, 2006: 19)

Şekil 2.4.'de de görüldüğü gibi örgütsel öğrenme süreci bilginin edinilmesiyle başlar. Ardından edinilen bu bilginin diğer örgüt üyeleriyle paylaşılması vasıtasıyla örgüt içine yayılması ve sosyalleşmesiyle devam eder. Bilgiler, örgüt içinde paylaşılırken anlam kazanmakta, kavramsal bilgiye dönüşmekte ve dışsallaşmaktadır. Bu aşamaya da yorumlama adı verilmektedir. Paylaşılmış ve yorumlanmış olan bilgiler bütünleştirilerek ortak bir anlam oluşturulur. Bütünleştirme aşaması dediğimiz bu aşamada mevcut bilgiler ve yeni bilgilerin bütünleşmesi gerçekleşmektedir. Bu aşamada bilgi sistematik hale dönüşmektedir. Bütünleştirilmiş olan bilgiler, örgütün kolektif zihin haritalarına yerleştirilmektedir. Son aşama olan örgütsel öğrenme ve eyleme geçme aşamasında

bütünleşen bilgi rutinleştirilmekte ve bu bilgiler süreçlere aktarılıp işlevsel bilgi halini almaktadır. Bilgi bu süreçte içselleşmekte ve örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. İçselleşen ve kurumsallaşan bilgi “örgütsel bellek” e (örgütsel hafıza) aktarılarak depolanmaktadır. Süreç burada sona ermeyecektir. İşlevsel bilgi döngüyü tetikleyen temel karakteristik olacaktır. Bilgi geçerliliğini yitirdiğinde ise “bilgi boşaltma” yolu ile bellek ve süreçten uzaklaştırılacak ve unutulacaktır.

2.4.1. Bilginin Elde Edilmesi

Örgütsel öğrenme sürecinin ilk aşaması olan bilginin elde edilmesi, çeşitli yollardan sağlanabilir. Örgütler iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri bilgiyi, mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleriyle harmanlayıp, örgütsel bilgiye dönüştürürler (Huber, 1991: 88). Farklı şartlar altında farklı bilgi sağlama biçimleri yararlı olabilmektedir; her koşulda örgütler için avantaj sağlayabilecek bir bilgi sağlama türü ise söz konusu değildir (Denizhan, 2006: 92-93). Günümüzde örgütler, özellikle internet aracılığı ile kolaylıkla bilgilere ulaşmaktadır. Ancak elde edilen bilgilerin geçerliliği ve işe yarar olması konusunda iyi bir analiz yapılması gerektiği göz ardı edilmemelidir.

2.4.2. Bilginin Paylaşılması

Bilginin paylaşılması elde edilen bilginin örgüt geneline yayılmasını sağlamaktır. Çalışanların birbirleri ile fikir alışverişinde bulunmaları, hatta yeni işe başlayanların tecrübeli çalışanlara soru sormalarıyla birlikte kendiliğinden bilgi paylaşımı gerçekleşmiş olur (Akpınar, 2007: 41). Bilginin iletişim, paylaşım ve diğer kaynaklar ile sürekli olarak paylaşılıp yaygınlaşması, örgüt içerisinde normalden daha büyük bir oranda öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bilginin paylaşımının sağlıklı olabilmesi, paylaşımcı bir örgüt kültürüne ve bu paylaşımı sağlayan unsurların paylaşım üzerindeki etkisine bağlıdır (Garvin, 1993: 78).

2.4.3. Bilginin Yorumlanması

Bu aşamada bilgiler, kişiler ve düzeyler arasında paylaşılarak anlamlandırılır ve yeni anlamlar kazandırılır. Bu süreçte yaratıcılık ön plandadır. Daft ve Weich’ e göre, bilginin yorumlanması, “ona anlam verilmesi, paylaşılanların kavranması ve kavramsal çerçevenin geliştirilmesi” sürecidir (Huber, 1991:97). Anamlı bir süreçte farklı seviyelerde bilgi

meydana getirilebilir. Bilginin farklı yorumlanma tarzları ortaya koyulabilir. Çeşitli yorumların ortaya çıkması, kuruluşun potansiyel davranışının kapsamını genişleteceği için örgütsel öğrenmede artış anlamına gelir. (Denizhan, 2006: 92-93). Bu bağlamda, tek tip olmayan aşırı bilgi edinimi birimler arasında bilgilerin yorumlanmasında farklılıkların oluşmasına yol açmaktadır.

2.4.4. Örgütsel Belleğin (Hafızanın) Oluşturulması

Örgütsel hafıza bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıya sahip olan, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli seviyelerde temsil edilen bir oluşumdur (Çelik, 2009: 19). Örgütsel hafıza, örgütsel öğrenmede son derece kritik bir rol oynar. Öğrenmenin hem uygulamayla açıklanabilirliği, hem de kullanıma elverişliliği örgütsel hafızanın etkinliğine bağlıdır. Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızanın oluşturulması önemlidir (Aydınlı, 2005: 89-90).

2.5. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Etkinlikler İçin Gerekliliği

Bilim insanlarının neden örgütsel öğrenme kavramını araştırmakla ilgilendiklerini ve kuruluşların neden öğrenmeyle ilgilendikleriyle ilgili Dodgson aşağıdaki nedenleri ortaya koymuştur:

- Örgütsel öğrenme, değişime karşılık verebilmek ve daha uyumlu sistemler ve yapılar geliştirebilmek için, özellikle büyük örgütlerin ilgi duyduğu bir uygulama konumuna ulaşmıştır.
- Hızlı teknolojik değişimlerin örgütlerdeki etki durumu örgütsel öğrenmeye olan ilgiyi arttırmıştır. Aslında, örgütsel öğrenmede çeşitli akademik disiplinlerin çalışmaları buna işaret etmektedir (Dodgson, 1993: 376).

Kuruluşun başarısını korumak, eski bilgilerin yenilenmesi ve bu bilgilere bağımlılığın azaltılması gerekmekte olduğu belirtilmektedir. Bilgi zamanla birikir; ancak, bu bilgiler çevresel koşullardaki değişiklikler nedeniyle eski olabilir (Erdil, 1996: 62).

Bu ifadeye göre, öğrenmeyi gerekli örgütsel davranış olarak alan, öğrenerek başarılı olan, kendilerini güncelleyen, değişim karşısında esneklik gösteren organizasyonlar, hedeflerine daha kolay ulaşabilmekte ve uygulamak istedikleri eylemleri daha çabuk uygulayabilmektedir (Çam, 2002: 57).

2.6. Örgütsel Öğrenmenin Önündeki Engeller

Öğrenen örgütleri oluşturmak için öncelikle örgütteki öğrenme engellerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Peter Senge, örgütsel öğrenmeyi engelleyen unsurları şu şekilde açıklamaktadır (Senge, 2000: 27):

- Pozisyonum neyse *ben oyum*: Örgütlerde insanlar kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Yapılabilecek en olumlu iş, birinin işi bozduğunu varsaymaktır.
- Kademeli süreçleri fark etmemek: Aşamalı, kademeli süreçleri görmeyi öğrenmek için, telaşlı hızımızı yavaşlatmanız ve dramatik hale gelinceye kadar anlaşılması zor, ince olanlara dikkat etmeniz gerekir.
- Olaylara takılıp kalma: Hem örgütlerin hem de toplumların hayatta kalması için ana tehdit ani olaylar değil, kademeli süreçlerdir. Kısa vadeli olaylar insanların düşüncesinden daha ağır basarsa, bir organizasyonda öğrenme sürdürülemez. Olaylara odaklanırsak, yapabileceğimiz en iyi şey olayı gerçekleşmeden önce tahmin etmektir.
- Sorumluluk üstlenme kuruntusu: Bununla zor problemlerle yüzleşmek, başkalarının bir şeyler yapmasını beklemekten vazgeçmek ve sorunları depresyon olmadan çözmek zorunda olduğumuzu kastediyoruz.
- Düşman dışarıda: Her birimiz bir şeyler ters gittiğinde birisini sorumlu tutmaya meyilliyiz. Her zaman onu suçlayacak bir dış eleman aramaktayız. Bu bilgi eksikliği, ülke içinde kendi aramızdaki ve dış dünya arasındaki sorunlara uygulayabileceğimiz kolları ortaya çıkarmamızı imkansız kılmaktadır.
- Tecrübeyle öğrenme hayali: Her birimizin bir öğrenme ufku içinde etkinliğimizi ölçtüğümüz zaman ve mekanın bir görüş genişliği vardır. Eğer eylemlerimizin sonuçları, öğrenme ufkumuzun ötesinde ortaya çıkarsa, doğrudan tecrübeyle öğrenmek olanaksız hale gelir. Örgütlerin karşı karşıya kaldığı esas öğrenme ikilemi burada yatar. En iyi tecrübe ile öğreniriz ama hiçbir zaman çok önemli kararlarımızın çoğunun sonucunu doğrudan yaşayamayız.
- Yönetici takım miti: Bu ikilem ve yetersizliklerle yönetici takımı en önde mücadele edecektir. Yönetim takımı, örgütlerinin farklı işlevlerini ve uzmanlık alanlarını temsil edebilecek sağlıklı ve deneyimli yöneticilerden oluşturulur. Bu kişiler

biraya gelip örgüt için kritik öneme sahip bulunan ve karmaşık tüm işlemlere yayılan sorunları seçip toparlayacaklardır.

Örgütsel Öğrenme Engellerinin Boyutları	Belirlenen Öğrenme Engelleri
Kişilerarası	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel öğrenme engelleri (zihinsel kapasite, zekâ, yaş vb.) • Kişisel kıskançlıklar ve paylaşmama eğilimi • Çalışanlar arasındaki güvensizlik • Bilgi paylaşımının çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanması
“Kişilerarası	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi paylaşımı nedeni ile kişilerarası oluşabilecek güç ya da pozisyon kaybı endişesi • Değişimin yaratabileceği belirsizlik nedeni ile ortaya çıkan korku
Kültürel	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel öğrenmeyi desteklemeyen kurum kültürü
İlişkisel	<ul style="list-style-type: none"> • Bağımsız grup yapılanmaları ve bu gruplara ait katı değerler ve normlar • Birey ve grup çıkarlarının, kurum çıkarları ile çatışması
Yapısal	<ul style="list-style-type: none"> • Kurum içerisinde bilgiye ulaşım kanallarındaki tıkanıklıklar ve aşırı hiyerarşik yapılanmalar • Kurum içerisinde iletişim eksikliği • Olaylara takılıp kalma ve kurumsal atalet • Belirlenmemiş, anlaşılmamış ya da saklanmış kurumsal hedefler • Öğrenmeyi destekleyici teknolojik gelişmelere uyum sağlayamama

Tablo 2.2. Öğrenme engelleri ile boyutlar arasındaki ilişki (Kamaşak ve Yücelen, 2009)

Kaynak: Kamaşak, R.,& Yücelen, M. (2009). Örgütsel öğrenme engellerini belirlemeye yönelik kalitatif bir araştırma, 2. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiri Kitabı.

2.7. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgüt; “bilginin ortaya çıkarılması, edinilmesi ve aktarılması, paylaşılması ile yeni bilgi anlayışlarının yansıtılması için davranış değiştirme becerisine sahip yeni bilgileri ve

kavrayışları anlayacak şekilde davranışlarını iyileştiren örgütler olarak tanımlanmıştır (Garvin, 1993).

Peter Senge ise öğrenen örgütün tarifini şu şekilde yapmaktadır: “Bu kuruluşlardaki insanlar; yeni ve coşkulu düşünce tarzlarının geliştiği, ortak özelemlerin yaratılmadığı ve insanların birlikte öğrenmeyi öğrendikleri, istenen sonuçları elde etmek için yeteneklerini sürekli geliştirirler.” (Senge, 2000: 11).

Senge, “Beşinci Disiplin” adlı eserinde öğrenen örgüt olmak için örgütlerin sahip olması gereken beş disiplinden bahsetmektedir. Bu beş disiplin sırasıyla; sistem düşüncesi, kişisel yetkinlik, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmedir. Bu disiplinleri kısaca açıklamak gerekir.

2.7.1. Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini

2.7.1.1. Sistem düşüncesi

Sistem düşüncesi, olayların bütünsel olarak ele alınmasını ve akışa göre örgütün gerekli aksiyonları ortaya koymasını sağlamaktadır. Bu sayede öğrenen örgütlerin olumsuz sonuçlara ulaşmasını engellemekte ve örgütün sürekli gelişimini sağlayacak uygulamalar konusunda yol göstermektedir. Sistem düşüncesinden tam anlamıyla fayda sağlanması, tüm örgüt üyelerinin kolektif anlamda bu disiplini benimsemesiyle gerçekleşmektedir (Pınar, 1999: 38).

2.7.1.2. Kişisel yetkinlik

Kişisel yetkinliği (hakimiyeti) yüksek olan çalışan, bilgiye aç ve bilgiyi değişik açılardan objektif olarak görebilme becerisine sahip kimseyi ifade etmektedir. Buna istinaden örgütün öğrenme isteği ve kapasitesi, kendi çalışanlarının öğrenme isteği ve kapasitesinden fazla olamaz diyebiliriz. Öğrenen örgütler, kapasitelerini artırmak için yetkinliği yüksek çalışanlarını hem öğrenmeye teşvik etmeli hem de öğrendiklerini uygulamaları için gerekli ortamı sağlamalıdır. Aksi halde çalışanların performansından faydalanamazlar (Öneren, 2019).

2.7.1.3. Zihni modeller

Zihni modeller, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, resimler ve imgelerin bireyin dünya anlayışını ve eylemlerini etkilemesidir. Birey çoğunlukla bu etkinin farkına bile varamaz. Zihni modeller, bireyin dış dünyaya bakış açısıdır (Senge, 2000: 17).

Bireyler savundukları kuramlarla uyumlu bir şekilde davranmasalar da sahip oldukları zihni modellerle uyumlu şekilde davranırlar (Atak, 2009: 60).

2.7.1.4. Paylaşılan vizyon

Vizyon, “bilinçli felsefi temel oluşturma ve yaşam biçimi kurma” gibi anlamlar içerir ve örgütlerin stratejik amaçlarına ulaşmasında yol göstericidir (Dinçer, 2003: 14).

Senge’e göre, paylaşılan vizyon uygulaması sayesinde, örgütün hedefleri doğrultusunda çalışanlar da içtenlikle çaba gösterirler. Bu durumda kurum liderinin sahip olduğu vizyon kişisel bir vizyon olmaktan çıkar. Değer ve görev duygusu gelişirken aynı zamanda gerçek bağlanma ve görev alma teşvik edilir (Senge, 2000: 17-18). Tüm çalışanların ortaya koyduğu bu enerji sayesinde öğrenen örgüt olma yolunda daha hızlı hareket edilir.

2.7.1.5. Takım halinde öğrenme

Senge’ e göre, takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Bu lastiğin yolla bulunduğu noktadır; takımlar öğrenmedikçe örgütlerin öğrenmesi mümkün değildir. Takım halinde öğrenme disiplini diyalogla başlar; bu bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alarak gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesini ifade eder (Senge, 2000: 17-18).

Takım halinde öğrenme, sosyal ilişki ağlarını genişleterek müzakere etme, resmin bütünü görmeye, ortak hedefler oluşturma, becerileri geliştirme, ayrıca kişisel farklılıkların takımı zenginleştirici ve güçlendirici gücünü kullanarak, bireysel sonuçlardan çok daha fazlasının takım olarak elde edilmesini sağlamaktadır (Senge, 2000: 17).

2.7.2. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri

Başarılı bir öğrenen örgüt olabilmek için örgütlerin bazı temel yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu temel yetenekleri; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları

deneme, kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme, başkalarının tecrübelerinden öğrenme ve bilgiyi tüm organizasyona aktarma olarak beş grupta incelemek mümkündür.

2.7.2.1. Sistematik problem çözme yeteneği

Bu ilk faaliyet, yoğun olarak kalite hareketinin felsefesi ve yöntemleri üzerinde kuruludur. Altında yatan fikirlerse şunlardır (Çam, 2002: 112):

- Problemin teşhisi ve çözümü için tahmine dayalı yöntemler yerine bilimsel yöntemleri kullanmak,
- Kabullenmeler yerine gerçek veriler üzerinde ısrarcı olmak,
- Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak.

Bu yeteneğinin öğrenilmesi kolaydır. Burada asıl önemli olan sistematik problem çözme bilincinin tüm örgüt çalışanlarına kazandırılmasıdır. Bu bilincin oluşmasıyla birlikte, çalışanlar mevcut durumlarını sorgulayacak, nedenini araştırarak ve problem çözümünde yeni yaklaşımlar ortaya koyabileceklerdir.

2.7.2.2. Yeni yaklaşımları deneme

Öğrenen örgütlerin başarısının diğer bir nedeni, yeni bilgileri elde edebilecekleri deneme ve devamlı projeleri sistematik olarak yürütmeleridir (Ortenblad, 2004: 4).

Devamlı projeler, örgütün sahip olduğu bilgi düzeyinin artırılmasına yönelik yapılan bir takım denemelerden oluşmaktadır. Birçok örgüt süreçlerinin çevre koşullarına ve gelecekte karşılaşılabilecek olası durumlara yönelik sürekli iyileştirilmesi amacıyla başvurulan programlar, bu projeler üzerinden uygulanmaktadır.

Deneme projeleri ise, genelde deneylerden daha geniş çaplı ve karmaşıktırlar. Bu projeler, örgüt içerisinde ele alınmak istenen birim ya da sürecin, örgütün başarısına maksimum katkı sağlaması amacıyla yapılan örgüt genelindeki sistem değişiklikleriyle, yeni örgütsel yeteneklerin ortaya çıkarılmasına vesile olmaktadır.

2.7.2.3. Geçmiş tecrübelerden öğrenme

Koçel'e göre geçmiş tecrübelerden öğrenme, başarılı ya da başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerinin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsamaktadır (Koçel, 2011: 431).

Şirketler, başarılarını ve başarısızlıklarını detaylı bir şekilde gözden geçirip değerlendirmeli, alınan dersleri çalışanlarıyla paylaşmalı ve örgüt hafızasına kaydetmeli ve sistematik olarak değerlendirmeli ve alınan dersleri çalışanlara açık bir şekilde ulaştıracak biçimde kaydetmelidirler. Bu sayede elde edilen bilgi ve tecrübeyle aynı hataların sürekli tekrar edilmesinin önüne geçilmiş olunur ve daha sonraki başarıların önü açılmış olur.

2.7.2.4. Başkalarının tecrübelerinden öğrenme

Öğrenme tamamıyla kendi kendine analiz ve değerlendirme yoluyla sağlanmaz. Bazen en iyi çözümler, en iyi bakış açıları çevresinden gelir. Kıyaslama gibi en iyi uygulamaların bulunması, analiz edilmesi, adaptasyonu ve uygulanmasını sağlayan sürekli araştırma ve öğrenme tecrübesi, işletmelerin bakış açılarında değişimlere yol açabilmektedir (Garvin, 1993: 78).

Kıstas alma, en iyi endüstri uygulamalarının ortaya çıkarılmasını, analizden geçirilmesini, benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme deneyimidir. Sonuçlardan çok uygulamaların, işin yaptırılma biçiminin incelenmesi ve bu sürece ürün hattı yöneticilerinin katılması büyük yararlar sağlar.

Kıstas alma, dışarıdan perspektif edinmenin yollarından biridir; aynı ölçüde verimli bir diğer fikir kaynağı ise müşterilerdir. Müşterilerle konuşmak her zaman öğrenmeyi harekete geçirir. Unutulmamalıdır ki, müşteriler yaptıkları işin uzmanıdır. Ürünler konusunda güncel bilgi, rekabetle ilgili karşılaştırma olanağı, değişen tercihler konusunda haber, hizmet ve kullanım modelleri konusunda dolaysız geri bildirim sağlayabilirler. Ancak bu bilgilerden yararlanılabilmesi için örgüt yöneticilerinin bu konuda istekli ve açık olmaları gereklidir (Garvin, 1993: 78).

2.7.2.5. Bilgiyi tüm organizasyona aktarma

Bilgi paylaşıldıkça değeri artar ve verimliliği yükselir. Bu nedenle bilginin örgütün her noktasına hızlı şekilde yayılması gerekir. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, rotasyon programları, eğitim ve geliştirme programları gibi çeşitli yollarla bilgi aktarımı sağlanabilmektedir (Avcı, 2005: 19).

2.7.3. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Kavramları Arasındaki Farklar

Tez çalışmam kapsamında yaptığım literatür araştırmasında, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının birbiriyle karıştırılan önde gelen iki kavram olduğunu fark ettim. Buna istinaden, bu iki kavram arasındaki farklılıkların ortaya konmasının tez çalışmam açısından öneminin büyük olduğu düşüncesiyle yaptığım araştırmada, Örténblad ve Tsang' in, bu iki kavram arasındaki farkları oldukça anlaşılır bir şekilde ortaya koydukları aşağıdaki tabloya ulaştım.

	Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Örgüt
Yaklaşım	Betimleyici	Öngörücü
Var olması	Doğaldır ve mevcuttur.	Eylem gerektirir ve ulaşılamaz.
Temel Soru	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
Hedef Kitle	Akademisyenler	Uygulamacılar ve danışmanlar
Amaç	Kuram inşası	Örgütsel performansı artırma
Odak	Süreç	Örgütsel biçim
Öğrenme-Performans İlişkisi	Olumlu da olumsuz da olabilir.	Olumlu olması beklenir.
Öğrenmenin Sonucu	Potansiyel davranış değişimi	Var olan davranış değişimi

Tablo 2.3. Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt ayrımı (Örténblad 2001: 128 ve Tsang, 1997: 85; Koç, 2009:154)



3. İŞGÖREN EĞİTİMİ VE GELİŞİMİ

3.1. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı

Eğitim, bilgi, beceri ve yeteneklerin gelişmesinde bir araçtır. Kişilerin veya onların oluşturdukları grupların, kurumlarda üstlerine aldıkları ya da ileride alacakları görevleri daha etkin ve başarılı yapabilmeleri için, mesleki bilgi ve donanımlarını artıran, düşünce ve rasyonel karar alma, tutum, davranış, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişiklikler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eylemlerin tamamıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 110-111).

Geliştirme ise konusunda yetişmiş, teknik yeteneği olan kişilerin yaptığı işlerin değiştirilerek çalıştıkları kurumlarda ve toplum içinde daha çok verim almayı sağlayacak değişim elemanı (change agent) olarak eğitilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 294-295).

Başka bir deyişle geliştirme, çalışanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, çalışanın işini organizasyonun bir parçası olarak görebilmesini sağlamak ve böylece işini daha verimli şekilde yapmasını sağlamaktır. Başka bir deyişle eğitim geliştirmeye temel oluşturmaktadır (Palmer ve Winters,1999: 120).

3.2. İşletmelerde Uygulanan Eğitim Faaliyetlerinin Yararları

İşletmelerde uygulanan eğitim, hem bireye hem de işletmeye büyük fayda sağlar. Önemli olan, eğitim faaliyetlerinin şirket ve çalışan hedefleri doğrultusunda hazırlanması ve uygulanmasıdır. Eğitimin sonunda yapılacak değerlendirmeler, çalışanın ve işletmenin sağladığı faydaları belirleyebilir. Eğitim ve gelişimin sağladığı yararları iki ana grupta toplayarak sıralamak mümkündür (Gülen ve Özdemir, 1996: 77).

İşletme açısından,

- Verimliliği artırır ve/veya verimlilik bilincini yükseltir.
- Personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırır.
- İşçi-işveren ilişkilerini geliştirir.
- Örgütsel politikaların benimsenmesini ve tam olarak uygulanmasını sağlar.
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür.
- Personelin değişime olan direncini azaltır.

- Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır.
- Örgüt içi iletişimi artırır.

Personel açısından,

- Kendine güven ve başarıya duygusunu geliştirir.
- İletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini artırır.
- İş tatminini yükseltir.
- Kişisel amaçların gerçekleştirilmesini sağlar.
- Kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesini sağlar.
- Yeni sorumluluklar alma korkusunu giderir.

3.3. Eğitim ve Geliştirmede Takip Edilmesi Gereken İlkeler

Çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerinde verim alabilmek için izlenmesi gereken ilkeler; süreklilik ilkesi, yararlılık ilkesi, fırsat eşitliği, planlılık ilkesi ve etkin katılım ilkesi olarak sıralanmaktadır. Bu ilkeler, Taymaz' ın eserinden yararlanarak aşağıda paragraflar halinde açıklanmıştır:

- **Süreklilik İlkesi:** Günümüzde insan gereksinimleri ve teknoloji sürekli olarak değiştiğinden bu yenilik ve değişikliklere cevap verebilmek için eğitim-geliştirmenin de paralel olarak güncellenmesi gerekmektedir. Eğitim-geliştirmedeki bu devamlılık çalışanların işlerinde güç durumda kalmasını engellemekte, güvenlerini ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar işlerini daha bilinçli ve düzgün yapmakta bu da gelişebilecek sorunların engellenmesini sağlamaktadır.
- **Yararlılık İlkesi:** Planlanan eğitim-geliştirme programı kurum felsefesiyle uyumlu ve de çalışanların başarı ve motivasyonlarını arttıracak şekilde olmalıdır. Eğitim-geliştirme faaliyetlerinde çalışanların başarısı sağlanabilirse kurum da bunda olumlu yönde etkilenecektir. Yanlış planlanan, amaca yönelik olmayan bir eğitim-geliştirme fayda sağlamayacağı gibi maliyet kaybına da neden olacaktır.
- **Fırsat Eşitliği İlkesi:** Eğitimin en üst kademeden en alt kademeye kadar olan tüm çalışanlara hitap etmesi gerekmektedir. Çalışan herkese eşit haklar sunularak, gerekli eğitimler verilmelidir. Bu durum eğitimde fırsat eşitliğini sağlamaktadır.

- **Planlılık İlkesi:** Eğitimin fayda sağlaması için belirli plan, programlar dahilinde düzenlenmesi gerekmektedir. Eğitimi kimin vereceği, konusu, amacı belirlenerek bunlara cevap verir nitelikte olması sağlanmalıdır. Bu nedenle eğitim ihtiyaç analizi yapılmalıdır.
- **Etkin Katılım İlkesi:** İşletmelerin başarıya ulaşabilmesi için çalışanların eksiksiz bir şekilde verilen eğitim programlarına katılımının sağlanması gerekmektedir. Eğitim-geliştirme faaliyetlerinin hazırlanması kurum için, zaman, emek ve de maliyet gerektirir. Bu sebepten dolayı yapılacak programın etkin ve programa katılımın çok olması istenmektedir. Eğitimi planlayan ve verecek kişilerin işi şansa bırakmayarak katılımcıları önceden belirlemesi ve de haberdar etmesi gerekmektedir. Böylelikle etkin katılım sağlanarak çalışanların eğitim ve gelişimine destek verilmektedir. Katılımın etkin olması eğitimin başarısını arttıracaktır (Taymaz, 1996: 101).

3.4. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler

Eğitim geliştirmeyi etkileyen faktörler, üst yönetimin desteği, tüm yönetici ve uzmanların desteği, teknolojik ilerlemeler, örgütsel karmaşıklık olarak sıralanmaktadır. Bunlar, Şimşek ve Öge' nin eserinden faydalanılarak aşağıda paragraflar halinde açıklamıştır:

- **Üst Yönetimin Desteği:** Üst yönetim desteği ile gerçekleşen eğitim-geliştirme faaliyetleri çalışanlar tarafından daha ciddiye alınır, önemsenir hale gelmektedir. Ayrıca, çalışanlar bu faaliyetlere katılmaya daha motive ve istekli olmaktadır.
- **Tüm Yönetici ve Uzmanların Desteği:** İşletmelerdeki farklı departmanların farklı eğitim ihtiyaçları söz konusu olabilmektedir. Bu farklılıklar göz önünde bulundurularak doğru eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin tespit edilmesi, ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlanması için tüm yöneticilerin ve işinde uzman eğitimcilerin desteğinin olması gerekmektedir. Aksi halde eğitim geliştirme faaliyetlerinde aksaklıklar gelişmekte ve istenilen sonuca ulaşamamaktadır.
- **Teknolojik İlerlemeler:** Teknolojik ilerlemeler eğitim-geliştirme için hem sebep hem de araçtır. İşletmede uygulamaya alınan yeni bir otomasyon sisteminin kullanılabilmesi için ilgili çalışana eğitim verilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışan teknolojiye adapte olmakla kalmaz aynı zamanda daha verimli olur. Bu örnek eğitim-geliştirme için bir sebeptir. Bir pilotun uçuş eğitimini simülasyonla alması, teorik bilgilerini aynı anda icraata dökebileceğinden eğitimin daha etkili ve

kaliteli olmasını sağlayacaktır. Bu sebepten eğitimcilerin teknolojiyi yakından takip edip eğitim-geliştirme yöntemlerini devamlı geliştirip güncellemeleri gerekmektedir.

- **Örgütsel Karmaşıklık:** Günümüzde örgütler, daha az kademeli ve yatay olarak yapılanmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar, daha çok ve daha karmaşık görevlerle baş etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle çalışanlar, yetenek ve becerilerini sürekli geliştirmeli; sadece çalışanların değişime uyum sağlamaları değil, aynı zamanda işletmelerin de çalışanların değişimi araştırıp bulmalarına izin veren bir tutum geliştirmeleri beklenmektedir (Şimşek ve Öge, 2009: 291).

3.5. Eğitim ve Geliştirme Süreci

Bu bölümde öncelikle eğitim faaliyetleri sürecinin ilk aşaması olan eğitim ihtiyaçlarının analiz edilip belirlenmesi, eğitimin planlanması, eğitimin uygulanması ve son olarak da eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır

3.5.1. Eğitim İhtiyaç Analizi

Yazılı Kaynaklar	Diğer Kaynaklar
Personel Dosyaları,Eğitim talepleri Transfer talepleri,İşi bırakma sebepleri İş kazası raporları,Çalışan şikayetleri Performans değerlendirmeleri	Çalışanlar,Müşteriler,Yönetim,Danışmanlar
	Metotlar
	Bireysel mülakatlar,Grup mülakatları
İş tanımları Çalışan tanımları İş analizi raporları Yetişmeyen projeler Müşteri şikayetleri Ekipman tamir talepleri Ekipmanların bozulma raporları Çalışanlara uygulanan testler	Anketler Focus gruplar Gözlemler Yazılı kaynakların gözden geçirilmesi İş analizi Performans Değerlendirmesi Testler

Tablo 3.1. Eğitim ihtiyaç analizinde başvurulabilecek kaynaklar ve metotlar (William, Perrewé, Kacmar ve Michele, 1999: 342)

Eğitim sürecinin ilk ve en önemli aşaması eğitim ihtiyacının saptanmasıdır. İhtiyacın belirlenme amacı, eğitim ihtiyacının var olup olmadığının, kimin eğitime ihtiyaç

duyduğunun ve hangi görevler için eğitimin gerektiğinin saptanmasıdır (Noe ve Wilk1993: 291).

Eğitim ihtiyaç analizinde başvurulabilecek kaynaklar ve metotlar Tablo 3.1.' de ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Bu doğrultuda eğitim ihtiyacını en iyi şekilde değerlendirmek önemlidir. Bu üç unsurdan oluşur: örgütsel analiz, görev analizi ve kişi analizi (Öner, 1999: 82).

- 1- Örgütsel Analiz: Örgütün hedefleri, kaynakları, kaynak tahsisi ve kullanımı, kültür, çevre vb. bakımından örgütün kapsamlı analizini içerir. Böylesi bir analiz belirlenmiş eksikliklere göre ayarlanacak mekanizmaların ve yetersizliklerin tanımlanmasına katkı sağlar. Örgütsel analiz aracılığıyla organizasyon, personel eğitimi ile hangi örgütsel hedeflere ulaşılabileceğini ve eğitimin örgütün nerelerinde gerekli olduğunu belirler. Örgütsel ihtiyaçların analiz edilmesi örgüte etkin bir eğitim programı tasarlama imkânı sunar. Zira artık örgütte hangi alanların eğitime ihtiyaç duyduğu ve eğitimle hangi hedeflere ulaşılabileceği bilinmektedir.
- 2- İş ve Görev Düzeyinde Analiz: Bir işin muhtelif bileşenlerinin detaylı analizini, çeşitli işlemlerini ve hangi koşullarda icra edileceğini içerir. Görev analizi ihtiyaç duyulan standartta bir işin icrası için gerekli becerileri ve eğitimi gösterir. Tüm işler beklenen bir performans standardına sahiptir. Eğer bu standartlar bilinirse o vakit istenilen çıktı düzeyinde işin yapılıp yapılmayacağı da bilinir. Görev analizi aracılığıyla elde edilen görevlerin bilgisi hangi becerilerin, bilgilerin ve davranışların beklenen performansın icrası noktasında gerekli olduğunun anlaşılmasına katkı sunar.
- 3- Kişi Düzeyinde Analiz: Kişi düzeyinde analiz çalışanın var olan bilgi ve becerileri ile ulaştığı performansın, standart, yani istenen performansa uygun olup olmadığının saptanmasıdır.

Kişi düzeyinde analiz şunları içerir: personelin değerleri, ihtiyaçları, kariyer gelişim planları, mevcut ve potansiyel performansı, kişinin beceri ve yetenek analizi.

3.5.2. Eğitimin Planlaması

Eğitim planlanması, işletmenin geleceğinin de planlanması anlamına gelmektedir. Çünkü, işletmenin gelecekte de verimli işgücü kaynaklarına sahip olması, buna ilişkin önlemlerin önceden alınabilmesiyle olanaklı kılınacaktır (Anonim, 1990: 16).

Eğitim-geliştirmenin planlamasında, eğitim ihtiyaçı belirlendikten sonra, ilgili birim yetkilileri tarafından genellikle yıllık eğitim programları çıkarılmaktadır. Yıllık eğitim programları hazırlanırken eğitim-geliştirme konularının saptanması, eğitim organlarının belirlenmesi, eğitim tekniğinin seçimi, eğitilecek kişilerin seçimi, eğitim süresinin saptanması, eğitim merkezinin belirlenmesi gibi dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bunlara ek olarak eğitim planlaması yapılırken, eğitime ayrılacak bütçe de oluşturulur. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiği için, eğitimden beklenen katkılar oranında eğitime kaynak ayrılır (Sabuncuoğlu, 2011: 144).

3.5.3. Eğitimin Uygulanması

Eğitim programının uygulanmasında tercih edilebilecek çok çeşitli yöntemler vardır. Eğitim programının uygulanmasında uygun yöntem ya da yöntemlerin seçimi, başarı sağlamada son derece önemlidir (Uyargil, 2009: 186).

İşletmelerde eğitim ve geliştirme yöntemleri genel olarak üç başlık altında incelenir.

- İş başında eğitim,
- İş dışında eğitim,
- Teknoloji destekli eğitim.

3.5.3.1. İşbaşı eğitim yöntemleri

İşletmeler çoğunlukla işbaşı eğitim yöntemlerini tercih etmektedirler. Bunun birçok nedeni bulunmaktadır. Bu yöntemler iş başında işi öğrettiği için verimli ve etkili sonuçlar vermektedir. Eğitim verilirken eğitimci çalışanların başında olduğundan eğitimler daha ciddiye alınmaktadır. Eğitim bire bir çalışma ortamında verildiği için eğitim materyali olarak gerçek araç ve gereçler kullanılabilir. Eğitim süresi boyunca çalışanlar hata yapabilmektedir, böylece bu hatalardan tecube kazanmaktadırlar. Ayrıca bu yöntemler sayesinde eğitim giderleri diğer yöntemlere göre düşük düzeyde olduğundan daha çok tercih edilen yöntemdir (Taşkın, 1994: 136). İşbaşı eğitim yöntemlerini dört grupta inceleyebiliriz.

Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi: Oryantasyon, yönlendirme, yön verme, kılavuzluk etmek anlamlarına gelir. Bu eğitim yeni işe giren çalışan için düzenlenir. Yeni işe başlayan çalışanların ilk izlenimlerini en iyi Şekilde sağlamak ve yeni çalışanın kuruma hızlı

adaptasyonunu sağlamak için çok önemlidir. Oryantasyon eğitimleri kurumun tarihçesi, vizyonu, misyonu, ana stratejileri, faaliyet alanı, organizasyon şeması çalışma saatleri, yemek molaları, ücretlendirme ve sosyal hakları, görev tanımı gibi birçok farklı konuyu içerir. Oryantasyon eğitiminin ayrıca çalışana şirket kültürünü benimsetmek etkisi de bulunmaktadır. Bu eğitim sayesinde yeni işe başlayan çalışan, çalışma birimini ve işini tanımanın yanı sıra yeni bir işe olumlu bir başlangıç yapmış olur (Cengiz, 2005: 99-100).

Rotasyon (İş Değiştirme) Eğitimi: Bu yöntem, örgütün çeşitli bölümlerinde belirli bir zaman süresince, belirli, bir plana uygun olarak çalışanlara eğitim vermeyi kapsar. İş rotasyonunun amacı, çalışanların örgüt içerisinde çeşitli işlerde çalıştırılarak deneyim ve tecrübe kazanmalarını sağlamaktır. Sürekli aynı işi yapmaktan dolayı isteksiz ve bitkin hale gelen çalışanların işlerindeki tatminsizliği gidermek amacıyla kullanılan bu eğitim yöntemi, aynı zamanda çalışanların psikolojik sorunlarına çözüm amacıyla da kullanılan etkili bir yöntemdir (Şimşek ve Öge, 2009: 243).

Yönlendirme (Koçluk) Eğitimi: Çalışanın üstü tarafından, işini yaparken gözlemlenmesi, gerekli yerlerde müdahale ederek eğitilmesidir. Üst ve çalışan arasındaki ilişki ve uyum eğitimin verimli olabilmesi için oldukça önemlidir. Çalışan açısından motivasyon yükseltici bir etkisi bulunmaktadır. Çünkü amire danışma ve kendisiyle ilgilenilmesi çalışanın performansını yükseltmekte ve moral vermektedir. Amir açısından bakıldığında ekip ruhunu geliştirmek, sinerji yaratmak ve yüksek performansa ulaşmak mümkün olmaktadır. Eğitimin başarısı, amirin işi iyi bilmesine, öğretme konusunda yetenekli ve istekli olmasına, beşeri becerilerinin bulunmasına bağlıyken, astın da işe ilgili belli bir alt yapıya ve üstünün uzmanlığına güven duyması beklenmelidir (Gönül, 2008: 233).

Staj: İşletmeye yeni katılan veya katılacak olan genç ve tecrübesiz çalışanlara uzman ve deneyimli kişiler tarafından verilen eğitimidir. Zamanla çalışan, yerine getireceği iş ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip hale gelir (Holley ve Jennings, 2001: 294)

3.5.3.2. İş dışı eğitim yöntemleri

Genellikle sınıf ortamında yapılan iş dışında eğitim ve geliştirme, öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs biçiminde olabileceği gibi birkaç hafta veya birkaç ay süren yoğun öğretim biçiminde de uygulanır. Eğitimler işletme içinden birisi tarafından yürütüleceği gibi, üniversite öğretim üyeleri, özel eğitim uzmanları veya eğitim hizmeti de veren danışmanlık firmalarınca da yürütülebilir. Kuşkusuz grup halinde yapılan bazı eğitim türleri de söz

konusudur. İş dışı eğitim yöntemleri iş yerinde uygulanabildiği gibi iş yeri dışında da yapılabilmektedir (Bingöl, 2003: 226).

İş dışı eğitim yöntemlerine gün geçtikçe yenileri eklenmektedir. Bu bölümde günümüzde işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan altı farklı yöntemden bahsedilecektir.

1. **Anlatım Yöntemi:** Bu yöntem, bir eğiticinin planlanmış bir konuyu eğitecek çalışan grubuna anlatmasıdır. Yöntemin başarısı büyük ölçüde anlatana bağlıdır. Bununla beraber konuyu dinleyenler soru sormaya teşvik edilirse daha yararlı olmaktadır. Yöntemin alışılmış bir yöntem olması, kolaylıkla düzenlenmesi ve masrafsız olması, özel eğitim araç ve gereçlerine ihtiyaç duyulmaması, az zamanda çok sayıda kişi ile ilişki kurulmasına olanak sağlayarak eğitim süresini kısaltması bu yöntemin olumlu yönlerini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2008: 118).
2. **Örnek Olay:** Örnek olay yönteminde temel amaç, tartışmalı bir konuda gerçek bir olayı ya da problemi tüm ayrıntıları ile farklı bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha da bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yönlendirmektir (Özdemir, 2002). İşletmeler bu yöntemi önemli sorunları çözmek, lider yetiştirmek, yüksek performanslı ekipleri hızlı bir şekilde kurmak ve örgütsel kültürü değiştirmek için kullanmaktadırlar (Noe, 2009: 254).
3. **Rol Oynama:** Bu yöntemde katılımcılardan önceden tanımlı bir olayı canlandırmaları istenmekte ve buna uygun senaryolar geliştirilmektedir. Rollerini yapanlar olayı canlandırmakta, katılımcılar ise olayı gözlemlemektedir. Bu sayede katılımcıların iletişim ve takım çalışması konusunda güçlendirilmesi hedeflenmektedir ve sorun çözümünde akıl geliştirmeleri sağlanır (Bilgin, 2007: 20).
4. **Konferans ya da Seminer Yöntemi:** Türk Dil Kurumu' nun web sitesinde konferans, "Topluluğu herhangi bir konu çerçevesinde bilgilendirmek amacıyla yapılagelen konuşma."; seminer ise, "Herhangi bir konuyla ilgili olarak birine bilgi verme ve verilen bu bilgi kapsamında tartışma maksadıyla yetkili kişilerin idaresi ile düzenlenen toplantıdır." olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019). Konferans, eski bir eğitim yöntemi olup tek yönlü bir iletişime dayalı olması sebebiyle pek etkili değildir. Seminerler konferanslara göre daha uzun sürmektedir. Katılımcılar seminerin sonlarına doğru soru sorabilir ve önerilerde bulunabilirler. Eğitmen de sorulara cevap verip önerileri değerlendirmektedir. Aktif bir iletişim kurulması sayesinde konferansa göre daha etkili olmaktadır.

5. Simülasyon: Simülasyon yönteminin bir diğer adı benzetim yöntemidir. Simülasyon eğitimleri iki farklı şekilde yapılabilir. Birinci tip simülasyon eğitimi mekanik simülatörler ile yapılandır. Bu mekanik sistem sayesinde iş gören işyeri çalışması benzeri bir çalışma yapar. Bu da ileride yapacağı iş performansında iyi bir ön hazırlık sağlar. İkinci tip simülasyon ise bilgisayar yardımıyla yapılandır. Eğitim, yetiştirme ve geliştirme programına alınan iş gören, bilgisayar ortamında oyunlar oynayarak karar verme sürecinde birtakım beceri ve deneyimler kazanır (Yıldız, 2011: 42). Simülasyon tekniği her eğitim için uygulanmaz. Uygulanan eğitimlerde de konuya ilişkin simülasyonun hazırlanmasının çok zaman alması ve maliyetinin yüksek olması sebebiyle şirketler tarafından pek tercih edilmemektedir.
6. T Grubu (Duyarlılık) Eğitimi: T Grubu Yöntemi, Laboratuvar Eğitimi, Beşeri İlişkiler Eğitimi gibi adları da olan Duyarlılık Eğitimi'nden özellikle üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde faydalanılır. 10-15 kişiden oluşan gruplar kendilerine daha önceden bildirilmemiş konular üzerinde çalışma yaparlar. Grup üyeleri gerçek yaşamdaki rollerini bir tarafa bırakarak farklı bir ortamda diğer grup üyeleriyle iletişime girerler. Üyeler gündemdeki sorun ile ilgili olarak fikirlerini, yaklaşımlarını, çözüm önerilerini grup üyelerine sunarak onları etkilemeye çalışırlar. Diğer üyelerden yaklaşımları kendi düşünceleri açısından eleştirirler. Böylece grup içerisinde belirli bir etkinlik ve ilişki süreci başlamış olur. Zaman geçtikçe katılımcılar ortak bir paydada buluşarak daha olumlu düşünmeye ve daha ciddi çözümler üretmeye başlarlar. Grup bir süre sonra artık kendi kendisini yönetmeye başlar. Yöntem sayesinde katılımcılar gerek kendi tutum ve davranışlarına karşı gerekse de diğer bireylerin tutum ve davranışlarına karşı ileri düzeyde bir duyarlılık kazanarak bilgilerini artırırılar (Toker, 2008: 230).

3.5.3.3. Teknoloji temelli eğitim uygulamaları

Multimedya eğitim, görsel ve işitsel eğitimle bilgisayar destekli eğitimin birleştirilmesidir. Bu program, grafik, yazı, animasyon, video ve sesi bütünleştirmektedir.

Uzaktan Öğrenme, telefon veya kişisel bilgisayarlar aracılığıyla, iki yönlü iletişim kurulması ile coğrafik açıdan dağınık bir yapıya sahip işletmelerin çalışanlarını eğitmeleri için kullanılan bir yöntemdir.

Eğitim Destekleme Teknolojileri, Uzman Sistemler (belirli sistemlere uzman insan bilgisini uygulayan ve organize eden (genellikle yazılım) teknolojileridir), Elektronik Performans (İstenilen bilgi veya tavsiyeye ulaşmayı sağlayan bilgisayar uygulamalarıdır.) veya Groupware (birçok kullanıcının, eş zamanlı olarak aynı dokümanı izlemesi, paylaşması ve bilginin organizasyonunu sağlayan özel yazılım tipi) dan oluşan, eğitim etkinliğini destekleyen faaliyetlerdir.

3.5.4. Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Eğitimin faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi, eğitim alan iş görenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, iş görenlerin yaptıkları işle ve de örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının saptanması için, yapılan sistematik bir çalışmadır.

İşletmenin orta ve uzun vadeli stratejik planları doğrultusunda tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda insan kaynaklarına yapılan eğitim yatırımları, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli kilit faktörlerden biridir. Ancak işletmeler makine ve teçhizatlar yaptıkları yatırımın finansal boyutunu inceleyip, geri dönüş oranlarını hesaplayarak, yatırımlarının karlı olup olmayacağını irdelerken; işletme içi eğitim yatırımları için bu analizler çoğunlukla yapılmamaktadır (Taşkın, 2001: 72).

Eğitim faaliyetlerini değerlendirebilmek için öncelikle aşağıda belirtilen dört nokta çok önemlidir. Bu noktalar; 1) Eğitim sonunda bir değişim gerçekleşmiş midir? 2) Gerçekleşmiş ise; bu değişim, eğitime bağlı olarak mı gerçekleşmiştir? 3) Bu değişim, işletmenin amaçlarına ulaşmasına olumlu yönde bir katkı sağlamakta mıdır? 4) Aynı eğitim programını farklı katılımcılara uygularsak, aynı değişimin gerçekleşmesi beklenebilir mi? sorularının yanıtları ile açıklanabilir (Uyargil, 2010: 187-188).

3.5.4.1. Eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinin nedenleri ve faydaları

İşletmelerde eğitimin etkililiğinin değerlendirilmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmenin amaç ve hedeflerine sağladığı katkıları göstererek eğitim biriminin varlığını doğrulamaktır. Bir diğeri ise, eğitim programlarına devam etme ya da etmeme kararını vermektir. Diğer bir sebep, gelecekteki eğitim programlarının iyileştirilmesine yönelik bilgiler vermesidir. Bu bilgiler aşağıda belirtilen unsurlar

üzerinden eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin artırılmasında önemli katkılar sağlamaktadır (Kirkpatrick, 1998: 16).

- Konu içeriğinin katılımcıların ihtiyaçlarını karşılaması,
- Eğitmenin nitelikleri ve kalitesi,
- Eğitmenin ilgiyi sürdürmek ve gerekli tutum, bilgi ve becerileri öğretmek için kullandığı yöntemlerin etkili olması,
- Eğitimin yapıldığı yerin yeterli olması,
- Zamanlamanın katılımcılar için uygun olması,
- Kullanılan yardımcı araçların iletişimi arttırmada ve ilgiyi sürdürmede etkili olması,
- Programın koordinasyonunun yeterli düzeyde olması.

3.5.4.2. Eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılan modeller

Literatürde birçok eğitim değerlendirme modelleri ile karşılaşmaktadır. Bu çalışmada ise sadece işletmeler tarafından en çok uygulamaya alınan iki eğitim modelinden bahsedilecektir.

D. Kirkpatrick ve J. Philips Modeli: Eğitim verimliliğinin ölçülmesinde genel olarak iki model kullanılmaktadır. 1959 yılında, Donald Kirkpatrick, öğrenme ölçümünün dört seviyede yapılabileceği bir model oluşturmuştur. Kirkpatrick Modelinin Dört Seviyesi:

1. Tepki/Memnuniyet
2. Bilgi/Öğrenme
3. Davranış
4. İş Sonuçlarına Etkisi

Kirkpatrick' in modelinde, eğitimin iş sonuçlarının ve yararının belirlendiği 4. seviyenin bittiği noktada Jack Phillips, faydaları parasal değerlere dönüştüren ve bunları maliyetlerle karşılaştırdığı 5. seviye olan Eğitim Yatırımının Geri Dönüşünün Ölçülmesi, ROI (Return On Investment) modelini oluşturmuştur. Böylelikle, eğitimden sonra kuruma sağlanan finansal katkının ölçümü yapılmaya başlanmıştır (Noe, 1999: 154). Bu beş seviye aşağıda açıklanmaktadır (Eroğlu, 2006: 115-116).

1. Tepkilerin Ölçülmesi Aşaması: Modelin ilk aşaması, tepkilerin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu aşamada eğitim alanların, eğitim programını ne kadar beğendikleri, programa karşı hissettikleri ve duyguları ölçümlenmeye çalışılmaktadır. Ölçüm sonuçları, katılımcıların eğitimden memnuniyetlerini göstermektedir. Çoğu eğitimci, eğitim programlarının değerlendirilmesinde tepki formlarını kullanmaktadır. Uygulamada bu aşamaya ilişkin kullanılan değişik form ve kullanım şekilleri görülmektedir.
2. Öğrenmenin Değerlendirilmesi: Bu aşamada, eğitim sonrasında katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimler ölçümlenmektedir: “Hangi bilgiler öğrenilmiştir?”, “Hangi becerilerin gelişmesi sağlanmıştır?” ve “Hangi tutumlar değişmiştir?” gibi sorulardan en az birinin cevabının alınması yoluyla öğrenme aşaması gerçekleştirilmektedir. Öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında, yazılı testler, performans testleri ve anket gibi araçlar kullanılmaktadır. Bu aşamada etkin ve objektif bir şekilde bilgi, beceri ve tutumlardaki değişimin ortaya konulması için kontrol gruplarının kullanılması, ön test ve son testlerin yapılması gerekmektedir.
3. Davranışların Değerlendirmesi: Eğitim sonrasında katılımcılar işlerine geri döndüklerinde, kazandıkları bilgi, beceri ve tutumların davranışlarına yansımalarının ölçümünü kapsamaktadır. Davranışlardaki değişimin ölçümü, eğitim verildikten en az üç hafta sonra başlayan ve belirli aralıklara tekrarlanması gerekebilecek ölçme faaliyetlerini içermektedir. Yöntem olarak, gözlem, görüşme, soru formları, anket, odak grup çalışması, katılımcılara ödev verilmesi, hareket planları, kontrol listeleri, performans sözleşmeleri ve performans değerlendirme formları kullanılmaktadır.
4. Sonuçların Değerlendirilmesi: Eğitim programının organizasyonel düzeydeki sonuçlara (kalite, maliyet, verimlilik, işgücü değişim oranı, iş kazaları oranı, hata oranları, maliyetler, satışlar, müşteri tatminini, çalışan tatminini yükseltmek, vb.) etkisinin ölçüldüğü aşamadır. Ayrıca bu aşamada, eğitimin yarattığı faydaların parasal değerini ortaya çıkararak; eğitimin etkinliğini bu şekilde ifade edilmeye çalışılmaktadır. Sonuçların değerlendirilmesi, dört aşama içerisinde ölçümü en zor aşama olarak kabul edilmektedir. Çünkü organizasyonel sonuçları etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır ve bu faktörlerin etkilerinin ayrıştırılması oldukça zor bir işlem olarak kabul

edilmektedir. Diğer taraftan, bu aşamaya ilişkin ölçümlerin güvenilirliği için diğer aşamalara ilişkin ölçümlerin yapılmış olması gereklidir.

5. Eğitim Yatırımının Geri Dönüşünün Ölçülmesi (ROI): 4. aşamadaki finansal değerler, eğitim programının maliyeti ile karşılaştırılarak ROI değeri hesaplanır. Programın maliyetini hesaplarken, tasarım ve uygulama sürecindeki tüm masraflar hesaplamaya dahil edilir. Masrafları üç ana başlık altında toplayabiliriz (Tegep: 11-12):

İhtiyaç analizi sürecindeki masraflar: İhtiyaç analizi için çalışan ekibin zaman maliyeti.

Programın tasarımı ve geliştirilmesi sürecindeki masraflar: Eğitim tasarımı için çalışan ekibin zaman maliyeti, Eğitim etkinliğinin ölçülmesi için çalışan ekibin zaman maliyeti, Eğitim tasarımı ve eğitim etkinliğinin ölçülmesi çalışmaları için dışarıdan danışmanlık hizmeti alındıysa bu kapsamdaki ödemeler.

Eğitimlerin verilmesi sürecindeki masraflar: Eğitime yapılan ödemeler, Katılımcıların konaklama ve ulaşım harcamaları için yapılan ödemeler, Katılımcıların eğitim için ayırdığı sürenin zaman maliyeti.

Program Faydaları - Program Maliyetleri

$$\text{ROI} = \frac{\text{Program Faydaları} - \text{Program Maliyetleri}}{\text{Program Maliyetleri}} * 100$$

Program Maliyetleri

Gerçekleştirdiğiniz bir eğitim programını yarattığı finansal fayda bakımından başarılı sayabilmeniz için, çoğu kaynak tarafından hesapladığımız ROI değerinin %25 ve üzerinde olması önerilir. Eksi değerli ROI, eğitim için yapılan yatırımın eğitimin yarattığı finansal değerden yüksek olduğunu gösterir. Tüm bu hesaplamaları yaparken maddi olmayan faydaları göz ardı etmemek gerekir. Bir eğitim programının ROI' si %25' in altında hatta negatif olabilir ama yarattığı maddi olmayan değerler kurum için önemli olabilir.

3.5.4.3. Eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılan uygulamalar

Eğitim programının değerlendirilmesi, hem katılımcılar hem de eğiticilerin görüşleri ve önerilerinin alınması ve belli bir takım değerlendirme yöntemleri ile yapılır. Eğitim programlarının değerlendirmesinde kullanılan yöntemlerin hangisinin daha iyi olduğu konusunda kesin sonuçlar bulunmamaktadır. Çünkü herhangi bir işletme için en iyi olan

yöntem başka bir işletme için uygun bir yöntem olmayabilir. İşletmeler eğitim programlarının değerlendirmesinde kendi koşullarına en uygun yöntemi ya da yöntemleri seçip uygulamalıdır. Kullanılan belli başlı eğitim değerlendirme yöntemleri aşağıda açıklanmaktadır.

- 1) Ön Test Son Test Yöntemi: Ön test / son test yöntemi son test yönteminin geliştirilmiş bir şeklidir; bu yöntem ile katılımcının eğitim öncesi yetenekleri ve bilgisi ile ilgili veri sağlanmaktadır. Bu yöntemde, katılımcı, eğitim öncesinde ve sonrasında teste tabi tutulur ve sonuçlarına göre eğitimin etkisi hakkında bilgi edinilebilmektedir. Bu yöntemin eksik kalan yanı, katılımcının eğitim programı öncesinde söz konusu alanda yeteneğe sahip olmuş olabilir. Bu sebeple, ön test katılımcının yetenek ve beceri hakkında kesin bir sonuç vermemektedir. Ayrıca bu yöntem katılımcının eğitimde öğrendiklerini işe aktarabilmesi ile ilgili veri sağlamamaktadır.
- 2) Önceki-Sonraki Performans Yöntemi: Bu yöntemde, her katılımcının eğitim öncesi performansı, performans değerlendirme yöntemleriyle değerlendirilir. Bundan sonra eğitim programı uygulanır ve program tamamlanınca, katılımcıların performansı tekrar ölçülür. Ancak bu yöntem, test tekrar yönteminin aksine direkt olarak iş davranışlarıyla ilgilenir. Yani test-tekrar yönteminde kişinin eğitim öncesi ve sonrası farklılığı teorik olarak ölçülmekte, bu yöntemde ise, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinin, işteki davranışlara yansıyor yansımadağı belirlenmektedir.
- 3) Deney-Kontrol Grubu Yöntemi: Bu yöntemde eğitime tabi tutulacak iş görenlerin (deney grubu) yanı sıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip iş görenlerden oluşan bir grupta (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerini değerlemede kullanılır. Kontrol grubuna dahil olan iş görenler, eğitimden geçmezler. Yalnızca, deney grubundakilere eğitim programı uygulanır. Eğitim öncesinde her iki grupta da yer alan iş görenler beceri-zeka öğrenme yetenekleri ve işte gösterdikleri performans açısından değerlendirilirler ve karşılaştırılırlar. Eğitim sonrasında da aynı işlem yenilenir. Eğer uygulanan eğitim programı etkili olmuşsa, deney grubundaki iş görenlerin performanslarındaki artışın diğer grubunkilerden daha iyi olması beklenir (Akman, 2010: 47).

3.5.5. Eğitim Sonucu Öğrenmenin Davranışa Dönüştürülmesi

Eğitim sonrası yapılan değerlendirmeler sonucu öğrenmenin gerçekleştiğini söylemek doğru değildir. Eğitimden edinilen bilginin birey davranışlarında amaçlanan değişikliği sağlaması sonucunda öğrenme gerçekleşmektedir.

Birçok işletme öğrenmeyi eğitim ve geliştirme süreçlerinin tamamlanmasından sonra doğal olarak gerçekleşeceğini düşündüklerinden ayrıca bir çaba içerisine girmemektedirler (Barutçugil, 2002: 221). Halbuki öğrenilen bilginin davranışa etki etmesi için bireysel ve çevresel faktörlerin etkisi oldukça büyüktür ve öğrenmenin gerçekleşmesi için bu faktörlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001: 6).

Bu doğrultuda eğitim transferi sürecinin, eğitime yapılan harcamaların işletmelere ne ölçüde katma değer yarattığını ortaya koymada önemi ortaya çıkmaktadır.

3.6. Eğitim Transferi Süreci

3.6.1. Eğitim Transferi ve Önemi

Wexley ve Latham' a göre eğitim transferi, “ eğitilenlerin, eğitimden edindiği bilgi, beceri ve tutumları etkili bir biçimde işlerine uygulayabilme derecesinin ifadesidir.” (Wexley ve Latham, 1981).

Eğitim transferinin başarıyla gerçekleşmesi üç ana unsura bağlıdır. Birinci unsur, eğitim sonucunda hedeflenen bilgilerin öğrenilmesi; ikinci unsur, öğrenilen bilgilerin uygulanacağı bir çalışma ortamının sağlanması; üçüncü unsur ise, bu bilgilerin işe uygulandıktan sonra sonuç ne olursa olsun yönetici desteğinin hissedilmesi, eğitim transferinin başarısını direkt etkilemektedir (Byham, 1976: 346).

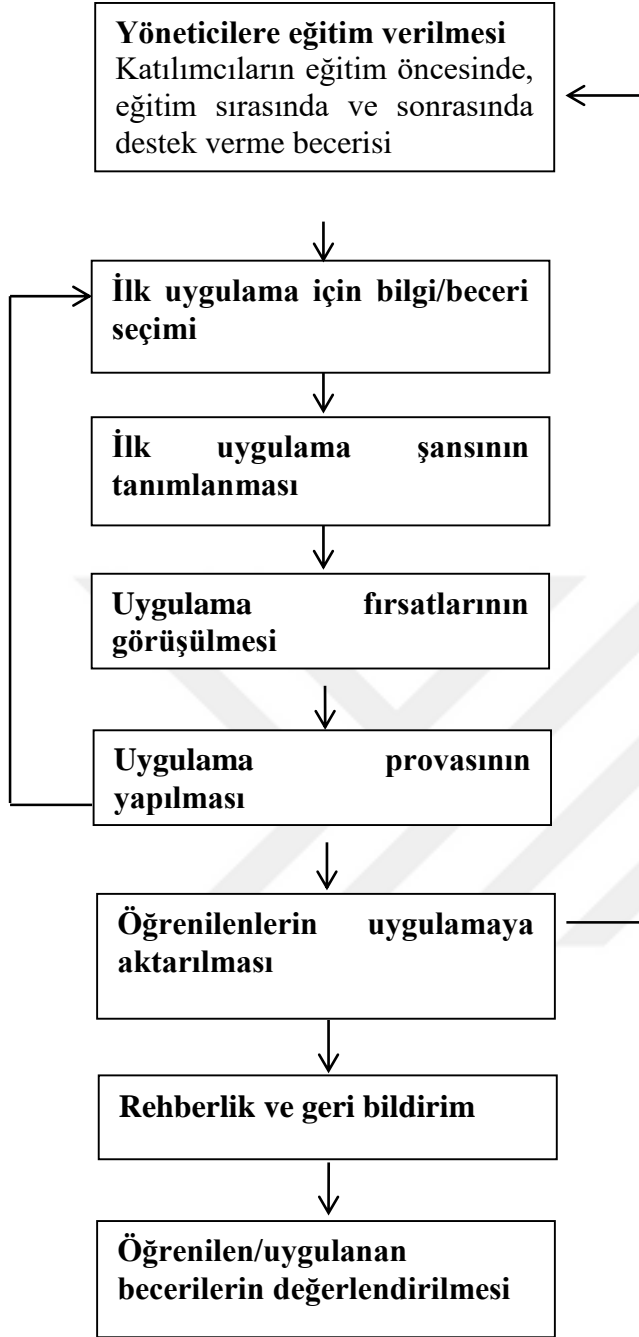
Eğer eğitim sonrasında katılımcılar, öğrendiklerini kullanmak ve iş ortamına uyarlamak için yöneticileri tarafından desteklenir, fırsatlar yaratılır, belirgin hedefler verilir ve yönlendirilirse bilgi, beceri ve tutumları kullanılabilir duruma gelir. Aksi halde eğitim sırasında elde edilen kazanımların büyük bir kısmı kaybedilir. Bu da işletme içinde yapılan yetiştirme-geliştirme faaliyetlerinin amacına ulaşmaması, yapılan yatırımların karşılığının alınmaması anlamına gelir. Bu nedenle eğitimden işe dönen kişinin desteklenmesi ve ödüllendirilmesi önemlidir.

3.6.2. Eğitim Transferinin Çeşitleri

Eğitim transferi, eğitimden öğrenilen bilgi ve becerilerin işyerinde ne ölçüde uygulanabildiği ile ilgilidir. Pozitif, negatif veya nötr olarak eğitim transferi gerçekleşebilir. Şayet ikinci bir görevi yerine getirmede kontrol grubuna göre deney grubunun daha yüksek bir performans göstermesi pozitif transferi; şayet ikinci bir görevi yerine getirmede kontrol grubuna göre deney grubunun daha düşük bir performans göstermesi negatif transferi; ortaya konan performanslarda kontrol ve deney grupları arasında herhangi bir fark yoksa nötr transferi ifade etmektedir (Tınmaz, Güler, Geniş ve Usta, 2019).

3.6.3. Eğitimin Transferinin Gerçekleştirilme Süreci

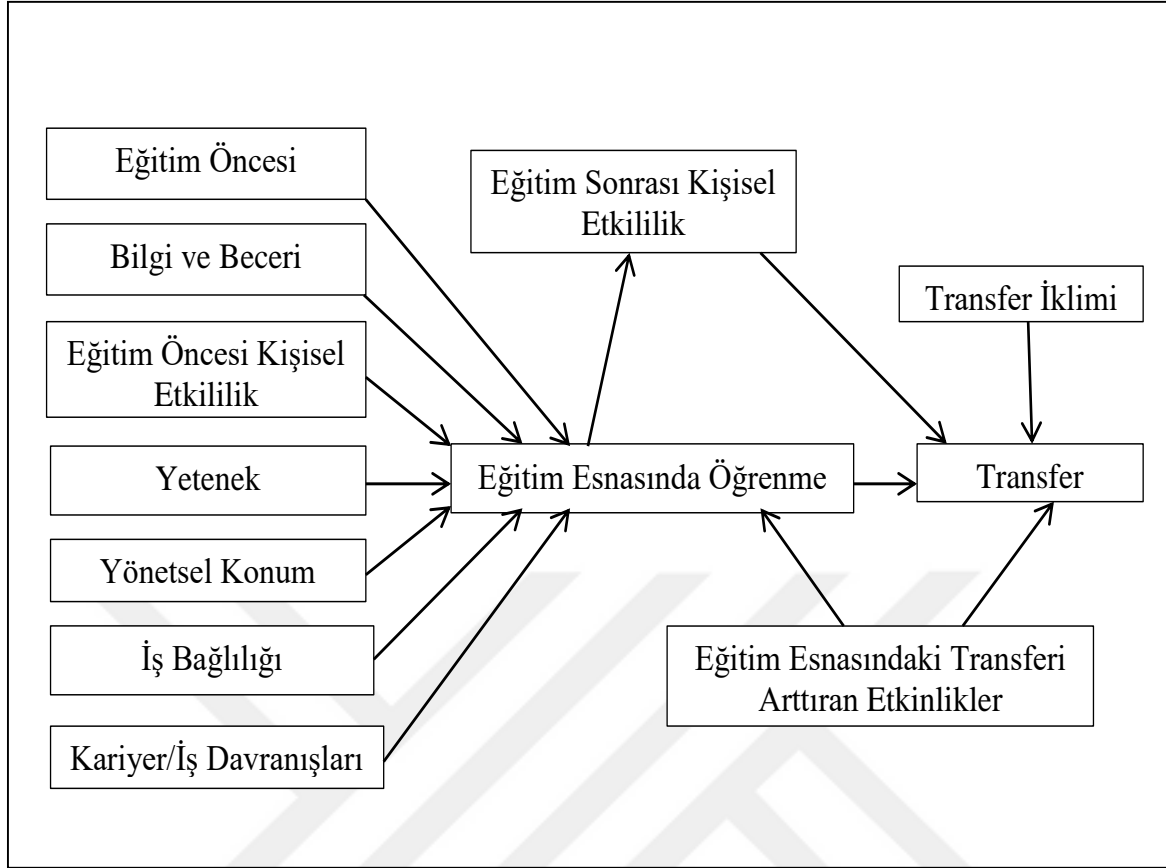
Eğitim sonucunda öğrenilen bilgi ve elde edilen becerilerin işyerinde uygulanabilmesi için, eğitilen kişinin, eğiticinin ve üst yöneticilerin koordinasyonlarını kaybetmeden birlikte çalışmaları gerekmektedir. Bu süreçte taraflardan birinin sorumluluklarını yerine getirmemesi nedeniyle sonuca ulaşmak zor olacaktır. Eğitimin işe transferinde şu basamaklar izlenebilir (Barutçugil, 2002: 227).



Şekil 3.1. Eğitimin işe transferinde izlenmesi gereken basamaklar

3.6.4. Eğitim Transfer Modelleri

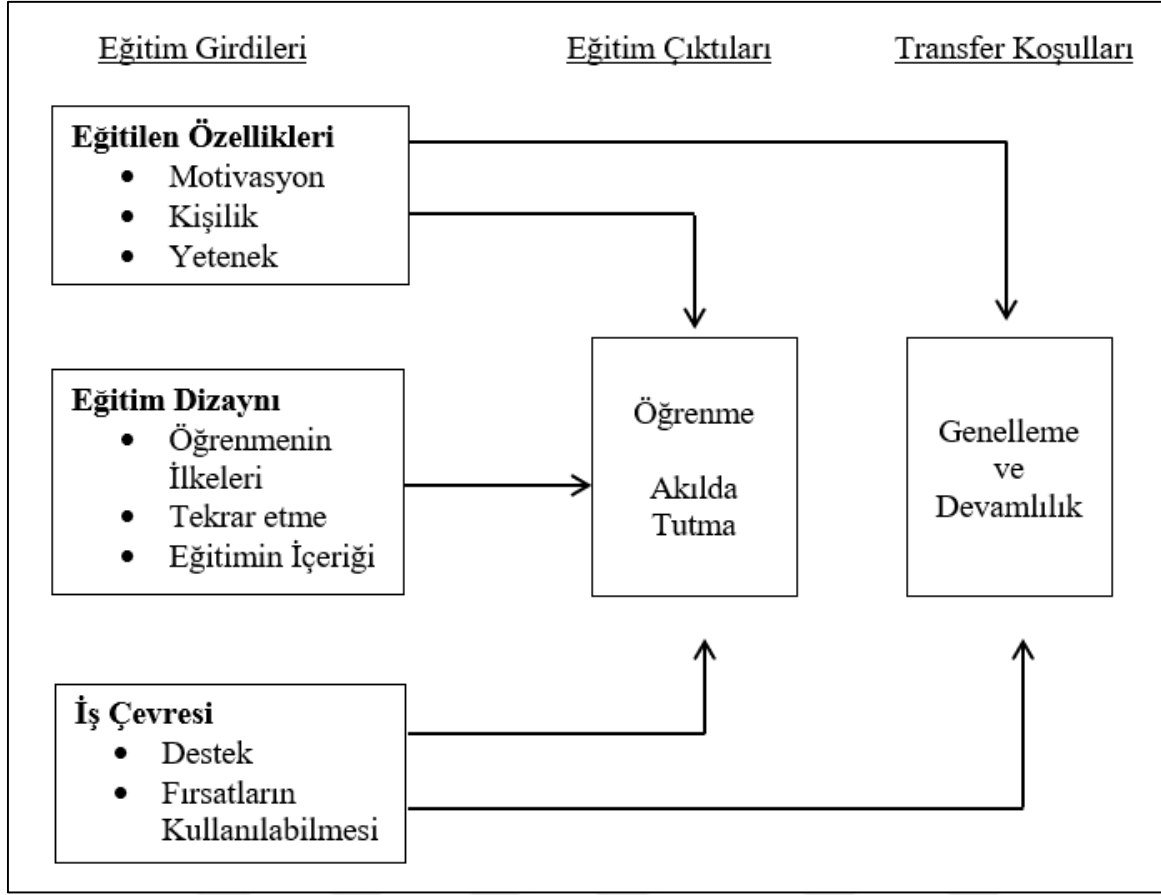
Eğitim transferi sürecini etkileyen faktörlerin ele alındığı birçok eğitim transfer süreci modeli ortaya koyulmuştur. Bunlardan biri, 1995 yılında Thayer ve Teachout' un, diğer modellere birçok yönden benzeyen ve eğitim transferine etki eden önemli değişkenlerin yer aldığı kavramsal bir eğitim transfer modelidir. Bu model, aşağıda yer almaktadır (Machin ve Fogarty, 2003: 52).



Şekil 3.2. Thayer ve Teachout' un eğitim transfer süreci modeli

Kaynak: M. Anthony Machin, Gerard J. Fogarty, "Perceptions of Training-Related Factors And Personal Variables As Predictors Of Transfer Implementation Intentions", Journal of Business and Psychology, Vol.18, No.1, 2003, s.53.

Bir diğer eğitim transfer modeli ise, 1988 yılında Baldwin ve Ford tarafından geliştirilmiştir. Bu model, kişisel özelliklerin, eğitim dizaynının ve çalışma ortamının eğitim transfer sürecini etkileyen üç ana unsur olduğunu göstermektedir. Bu model, aşağıda yer almaktadır (Baldwin ve Ford, 1998: 65).



Şekil 3.3. Baldwin ve Ford' un eğitim transfer süreci modeli

Kaynak: Baldwin T.T., Ford J.K., "Transfer of Training: A Review and Directions For Future Research", Personnel Psychology, Volume: 41, Spring 1998, s.65.

Bahsedilen bu iki modelden de anlaşılacağı üzere, kişisel bilgi ve beceriler, eğitimden önce ve eğitimden sonra yapılan planlamalar ve eğitim sonrasındaki süreçler, eğitim transferinde daima dikkat edilmesi gereken üç unsurdur.

3.6.5. Eğitim Transferi Teorileri

Benzer Unsurlar, Uyarım Genellemesi ve Bilişsel Geçiş Teorisi olmak üzere üç eğitim transferi teorisi bulunmaktadır.

3.6.5.1. Benzer unsurlar teorisi

Bu teoride, eğitimde öğrenilen bilgi ya da beceri ile iş başında çalışandan yapması beklenen görevlerin birbirine benzemesi sonucunda eğitim transferinin gerçekleştiğini iddia etmektedir. Benzer unsurlar teorisi, işlerin birbirleriyle olan benzerliğini incelemek

için tasarlanan araçlar geliştirmek için de kullanılmıştır. İş benzerliği bir iş için gereken bilgi ve yeteneklerle alakalı eğitimin bir çalışanı farklı bir iş yapmaya ne kadar hazırladığını ölçmek için kullanılabilir (Noe, 1999: 129).

Bu teoriyi görebileceğimiz durum ise; pilotların eğitiminde kullanılan simülatörlerdir. Pilotlar tamamen gerçek bir uçak kokpitini andıran bir simülatör içinde eğitim almaktadırlar. Simülatördeki araç gereç ve donanım gerçek uçaktakilerle tıpatıp aynıdır (Noe, 1999: 129). Benzer unsurlar teorisinde eğitim esnasında kullanılan araçlar ve verilen görevler işyerindeki ortama uyumlu olduğu zaman eğitim transferi başarıyla gerçekleşmektedir.

3.6.5.2. Uyarım genellemesi teorisi

Uyarım genellemesi yaklaşımı; eğitim transferini anlamının yolunun, en önemli özellikler ya da genel ilkeler üzerinde durarak eğitim vermektan geçtiğini öne sürmektedir (Noe, 1999: 131). Yeni öğrenilen bilgi ve becerilerin; farklı ortam koşullarında elde edilenlerden kullanılmasının yolunu ortaya koymaktadır. Bu transfer teorisi, genelde örgüt performansının artırılması için amacıyla odaklanılan bir konudur.

Bu teori, Sosyal Öğrenme Teorisi' ne dayanmakta olup yönetsel yeteneklerin geliştirilmesi için uygulanan eğitimlerin tasarlanmasında kullanılmaktadır. Bu tarz eğitimlerde yer alan kişiler, diğer kişilerin davranışlarını ve bunların neden sonuçları gözlemleyerek elde ettikleri bilgi ve becerileri kodlayarak öğrenmektedirler (Noe, 1999: 131).

3.6.5.3. Bilişsel geçiş teorisi

Bilişsel Geçiş Teorisi' ne göre; transfer olasılığı, eğitilenin edindiği becerileri gerektiğinde geri çağırabilmesine bağlıdır. Bu teori; eğitilenlerin öğrendiklerini iş ortamında karşılaştığı durumlara bağlayabilmesini sağlayan anlamlı transfer materyallerinin transfer olasılığını güçlendirdiğini savunur. Öğrenilen becerilerin bellekte kodlanması için şemalar verilir. Bu da eğitilenin bilgiyi gerektiğinde kolaylıkla çağırmasını sağlar (Noe, 1999: 132).

3.6.6. Eğitim Transferini Kısıtlayan Faktörler

3.6.6.1. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının yanlış belirlenmesi

Birçok kişi, yanlış zamanda, yanlış nedenlerle, yanlış eğitimlere yönlendirilmektedir. “Uzun zamandır eğitime gitmedi.”, “Bu eğitim bir daha tekrarlanmayacak.”, “Eğitimde birkaç kişilik boş yer kaldı.”, “Şu aralar yapacak fazla bir işi yok.” gibi düşüncelerle insanlar eğitimlere gönderilmemelidir. İnsanlar, kullanma fırsatları olmayacak bilgi ve becerilere ihtiyaç duymazlar (Barutçugil, 2002: 223).

Eğitim ihtiyaçlarının analizi aşamasında elde edilecek bilgiler eğitim programının başarıyla uygulanabilmesi için hayati öneme sahiptir. Eğitim programına kimlerin katılacağı, hangi eğitim yöntemlerinin kullanılacağı, iş başında mı, yoksa iş dışında mı eğitim yapılacağı gibi pek çok konu, eğitim ihtiyacı analizi aşamasında elde edilecek bilgiler ışığında belirlenir. Bu açıdan bakılınca, eğitim ihtiyacı analizinin doğru bir şekilde yapılması eğitim programının başarısını etkileyecektir (Şencan ve Erdoğan, 2001: 25).

3.6.6.2. Çalışma ortamı ile eğitim ortamı arasındaki fark

Çalışanlar için becerilerini ortaya çıkarabildikleri eğitimler oldukça büyük önem arz etmektedir. Bu tarz eğitimlerde daha yalın anlatıma dayanan yöntemlerdense, eğitimden öğrenilenleri birebir uygulayabildikleri aktif bir eğitim ortamı oluşturulmalıdır. Deneyimlerin paylaşılması, rol yapma, örnek kurum ziyaretleri, araştırma yapılması gibi yöntemler bu ortamın yaratılmasına katkı sağlayabilir (Fındıkçı, 2003: 259). Eğitimden edinilen bilgi ve becerinin iş ortamına kolaylıkla aktarımı için, eğitim sonrasında eğitime uygun bir iş ortamının da olması gerekmektedir.

Performans fırsatı kavramı ile eğitilene, programdan yeni öğrendiği bilgi, beceri ve davranışları deneyimleme fırsatlarının sağlanması ya da kendilerinin bu fırsatı arama çabası içinde olmasını kastederiz. Performans fırsatını hem iş çevresi, hem de eğitilen motivasyonu etkiler. Eğitilenlere öğrendikleri becerileri kullanma fırsatı sağlamanın bir yolu, bu becerilerin kullanımını gerektiren iş deneyimlerini (sorumluluklar, görevler) ödev olarak vermektir. Bu tür iş ödevlerini belirlemede çoğunlukla eğitilenlerin yöneticisi kilit rolü oynar. Eğitilenlerin yeni edindikleri yetenekleri kullanmalarını sağlayacak ödevleri araştırırken kişisel sorumluluk alma dereceleri de uygulama fırsatını etkiler (Noe, 1999: 140-141).

3.6.6.3. Az zamanda çok bilgi aktarımı

Çok fazla işi az zamanda yapmaya çalışmak hata yapma ve sorunlar yaşama riskini artırır. Aynı durum, öğrenmenin işe transferi açısından da geçerlidir. Bazen eğitimlere katılanlar, iş yerlerine bir gecede çok şeyi değiştirme düşüncesiyle dönerler. Karşılaştıkları tepki de bu nedenle oldukça sert olur. İlk uygulamaya aktarılacak bilgi ve becerilerin dikkatli seçilmesi gerekir. Uygulama, başarılı olmalı ve yapılanların değeri fark edilmelidir (Barutçugil, 2002: 225).

Eğitim gelişi güzel bir biçimde yapılırsa, öğrenme süreci çok yavaş devam eder ve çok uzun sürede tamamlanabilir. Halbuki geciken her dakika, işletmenin aleyhine işler. Bu bakımdan birçok faktör, işletmeyi öğrenme sürecini hızlandıracak biçimsel eğitimleri oluşturmaya hazırlar. Dolayısıyla işgörenler, eğitim programı aracılığıyla kısa zamanda istenilen başarı düzeyine ulaşabilirler (Bingöl, 2003: 210). Eğer bunun tam tersinin olduğunu düşünürsek, işletme eğitim programının olumlu etkilerini kolaylaştırıcı tedbirler almaz ve biran önce transferi beklerse sonuç hiç de olumlu olmayabilir.

3.6.6.4. Kontrol ve değerlendirme ile ilgili kısıtlar

Öğrenme transferini kontrol etmenin bir yolu, öğrenme deneyimini daha uzun bir zamana yaymaktır. Katılımcıların eğitimden birkaç gün önce bir araya getirilip, birbirlerini tanımalarının sağlanması veya bazı hazırlık projelerinin verilmesi, eğitimin yeterli bir süre devam etmesi ve eğitimden sonra da işe dönüldüğünde yapılacak bazı projeleri olması transfer sürecini kolaylaştırır ve kontrol altında tutar (Barutçugil, 2002: 224).

Eğitmen liderliğindeki eğitimin olanaksız olduğu durumlarda da, transferi arttıracak kişisel eğitim sistemleri kullanılabilir. Eğitim materyalleri iş fırsatlarının kullanımında, işte yapılması gereken etkinliklerde, bunları izleyen etkinliklerde ve eğitim sona erdikten sonra yol gösterici olmalıdır (Garavaglia, 1993: 63).

Değerlendirme mümkün olduğu ölçüde, eğitim transferinin ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek, yani eğitimin bir davranış, beceri veya şirket etkinliği ile objektif ölçülere (örneğin satışlar) direkt etkisi olup olmadığını görmek için beceri temelli, duygusal ve genel sonuçları içermelidir (Noe, 1999: 164).

3.6.7. Eğitim Transferini Etkileyen Faktörler

3.6.7.1. Eğitilenin özelliklerinin etkisi

Eğitilenin kişisel özellikleri temel olarak transfer isteği olarak adlandırdığımız dürtüyü ortaya çıkarmaktadır. Kişinin mevcut özelliklerinin yanı sıra öğrenim, sosyal ve iş hayatı sonucunda kazanmış olduğu edinimler de eğitim transferi sürecinde transfere olumlu ya da olumsuz olarak yansıtılabilmekte ve transfer isteğine yansımaktadır.

Eğitilenin özelliklerinden en önemlileri; bireyin yeteneği ve motivasyonudur. Eğer eğitilenin bilişsel yetenek, okuma becerileri vb. temel becerileri zayıfsa öğrenmeye ilgi duymazlar ve eğitim transferinin oluşması şüphe götürür (Noe, 1999: 164).

Transfer isteği ilk olarak, eğitim ortamındaki faktörlerden etkilenmektedir. Daha sonra bu istek organizasyon çevresindeki diğer faktörlerden de etkilenmektedir. Eğitim alan kişi, yeni bilgi ve yeteneklerini iş ortamında uygulamak istediğinde, engelleyici faktörlerin destekleyici faktörlerden daha fazla olması durumunda uygulama süreci sekteye uğrayacaktır. Bu durum, yeteneklerin sürekli olarak kullanılması konusunda isteği azaltır veya transferin kısmi veya tam olarak kaybolması ile sonuçlanır. Ancak engelleyici faktörlerin etkisini azaltarak ve destekleyici faktörleri güçlendirerek transfer isteğinin sadece eğitim sonunda değil, iş ortamına döndükten sonra da artırılması sağlanmış olur. Bu şekilde transferin kalıcılığı sağlanmaya çalışılır (Baldwin ve Ford, 1998: 65).

İşgörenler çeşitli engeller sonucunda transfer sürecinde geri kalabilirler. Geri kalmak, eğitilenin programda verilen becerileri uygulamak yerine, daha önceden öğrenilmiş, daha az işe yarar becerileri kullanıyor olması anlamına gelir. Eski davranış ve beceri modellerine dönüş geneldir. Geri kalmak, eski etkisiz becerilerin (bilgi, beceri, davranış, strateji) kullanımından kaçınma eğitilen için bir anahtardır. Ayrıca eğitilenler duraksamaların genel olduğunu ve bunlara alışmaları gerektiğini anlamalıdır. Hazırlıksız eğitilenler – özellikle yeterlilik açısından zayıf ve kendine güveni olmayanlar – yeni becerilerin kullanımından vazgeçebilirler (Noe, 1999: 127-128).

Transfere motivasyon, Holton tarafından bireysel performans değişimiyle, öğrenmeyi ilişkilendirme modeli olarak varsayılmıştır. Transfere motivasyon, eğitilenin eğitim programındaki öğretilen becerilerin ve bilgilerin kullanılma isteği olarak tanımlanabilir. Davranışsal değişim, eğitilenlerin eğitimde sunulan malzemelerin öğrenimi ve bunların yeni bilgiler ya da becerilerle iş aktivitelerinde uygulanmasıyla gerçekleşir. Arzu edilen

eğitim transferi düzeyinin desteklenmesi için bireylerin iş ortamında bilgi, beceri ve davranışları uygulamasını anlamak önemlidir (Yamnill ve McLean, 2001: 197).

Öğrenmeye motive olmakla, eğitim transferine motive olmak arasında fark vardır. Eğitim transferine motive olmak, eğitimi alanın öğrendiklerini işinde kullanma isteğidir. Bu ise, öğrenilenlerin iş ortamında kullanılması konusunda eğitime katılanın kendine olan güveni öğrendiklerini işinin hangi aşamasında kullanabileceğinin daha uygun olacağı konusundaki algılamaları ve yeni yeteneklerin iş performanslarını arttıracaklarına olan inançlarıyla ilgilidir. Öğrenmeye motive olmak ise, eğitime katılacak kişinin kendini öğrenmeye hazırlaması, alacağı bilgilerin kendisi için yararlı olacağını bilmesi demektir (Noe, 1986: 736).

Gerek öğrenmeye motive olmak gerekse de transfere motive olmak için kişi bu eğitim sürecinden önce sürecin kendisine faydaları ile ilgili olarak tatmin edilirse sonuç kuşkusuz daha olumlu olacaktır. Eğitilen kişinin özellikleri eğitim ortamının ve örgüt ikliminin olumlu unsurlarıyla desteklenirse transfer olumlu yönde hız kazanır denilebilir.

3.6.7.2. Eğitim ortamının etkisi

Burada sözünü edeceğimiz eğitim ortamından kasıt; eğitimin yapıldığı yer ve koşullardır. Tezin ikinci bölümünde eğitim uygulamalarına yer verirken, eğitimin işletme içi veya dışında yapılabildiğinden ve bu iki seçeneğin avantaj ve dezavantajlarından bahsetmiştik. Bu kısımda ise eğitimin transferi için ne gibi eğitsel çevre unsurlarından fayda sağlanabileceği üzerinde durulacaktır.

Eğitimin gerçekleştirilmesinde ve transferini kolaylaştırmaya çalışmada teknolojiyi kullanma günümüz işletmelerine büyük faydalar sağlayabilmektedir. Noe, eğitimi destekleme teknolojilerine değinerek bu teknolojilerin kullanımının transferde ne gibi faydalar sağladığına açıklık getirmeye çalışmıştır. Aşağıda bu teknolojilere ihtiyaç duyulan durumlar belirtilmiştir (Noe, 1999: 237):

- 1) Görevin uygulaması sık değilse
- 2) Görev uzun, zor ve bilgi ağırlıklıysa
- 3) Hata sonuçları zarar verici ise
- 4) Performans sıkça değişen, bilgi, prosedürler ve yaklaşımlara bağlıysa
- 5) İşgücü devir hızı yüksek ise
- 6) Eğitim için zaman az veya kaynaklar kıt ise

7) Personelin işleri öğrenme ve uygulama konusunda tam sorumluluk alması bekleniyorsa.

Yukarıda belirtilen koşulların çoğu eğitim transferine ilişkin çevre veya işin karakteristikleriyle ilgilidir. Örneğin; bir personel, yöneticisinden uzak bir yerde çalışabilir, bu durumda yöneticinin personeline ulaşması güç olabilir veya personel yöneticinin zayıf olduğu bir konuda uzmanlığa sahip olabilir. Bu, personelin işinde çıkan problemlere yanıt bulmasını zorlaştırmaktadır. Eğitim destekleme sistemleri, personelin eğitimin içeriğini iş ortamında genelleştirmesini ve personele yeni bilgi (eğitimin içermediği) iletilmesini sağlayarak eğitimin transferine destek olurlar (Noe, 1999: 236-237).

Bu aşamada vurgulanması gerekli olan en önemli noktalardan biri de motivasyondur. Eğitimi alan kişi ne ölçüde motive edilirse pozitif transfer olasılığı o derece artacaktır. Motivasyonu sağlayan en önemli çevresel unsurlardan biri ise eğitim programını uygularken uygulamacının seçtiği yöntemler dizisidir. Burada söz konusu olan eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Örneğin, bilgi yığılmasını ya da aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi, “yapmasını sevmek” ya da “yapmasını öğrenmek” alışkanlığını kazandıran bir başka yöntem de seçilebilir. Bunun dışında eğitilenlere baskı yapmaksızın (nondirective) bir yöntem seçilebileceği gibi eğiticilerin ve eğitilenlerin birlikte yürüttüğü bir yöntem ya da düşünsel gelişmeyi arttıran bir diğer pedagojik sistem üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 126).

Gerek kurum içinde, gerekse kurum dışında yapılacak eğitimlere karar vermek için temel kriter, eğitimde kazanılacak bilgi ve becerilerin kurum kültürüne kazandırılması, kurum çalışanlarına yansıtılmasıdır. Dolayısıyla dışarıda yapılan eğitimlere katılan işgörenlerin yakından denetlenmesi, eğitim sonuçlarının yapılacak bir toplantı ile mutlaka ilgili kişilerle paylaşılması sağlanmalıdır (Fındıkçı, 2003: 263-264).

Öğrenmenin bir başka ilkesi, öğrenilecek malzemenin mümkün olduğunca anlamlı bir tarzda örgütlenmesi gereğidir. Öğrenilecek malzeme, birbirini izleyen her bir deneyimin bir öncekinin üzerine inşa edilmesi ve işgörenlerin deneyimlerini kullanışlı bir bilgi ve beceri kalıbıyla bütünleştirebilmeleri amacıyla, belirli bir plana bağlanmalarıdır. Ayrılıkların, belirsizliklerin ve çelişmelerin varlığı, sık sık eğitime katılanların ilgilerinin kaybına ve çok kere etkili iş başarımı için gerekli olan şeyleri öğrenmede başarısızlığa neden olur (Bingöl, 2003: 220).

Yukarıda saydığımız üzere birçok eğitsel çevre faktörünün eğitimin transferi üzerinde etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle teknolojiyle ilgili örneklerin, günümüzün teknoloji destekli eğitim ortamında rahatlıkla çoğaltılabileceğini de ekleyebiliriz.

3.6.7.3. Örgüt ikliminin etkisi

Önceki etkenlere göre örgüt ikliminin eğitim transferi üzerinde etkisi biraz daha karmaşık ve çok faktörlü olabildiğini söyleyebiliriz. Çünkü örgüt iklimi dediğimiz kavram sonra daha fazla üzerinde duracağımız gibi tek bir boyuttan oluşmamaktadır.

Yöneticilerin desteği, iş arkadaşlarının desteği ve iş ortamı örgüt ortamının boyutlarını oluşturmakta ve her bir alt etken olarak transfer sürecine olumlu veya olumsuz etki edebilmektedir. Daha sonra bu alt faktörlere değineceğiz. Bu başlık altında ise genel olarak örgüt ikliminin tanımına ve eğitim transferine ne gibi bir etkisinin olabileceğine değineceğiz.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Çelik, 1993: 23). Diğer bir tanıma göre ise, “bir örgütü diğer bir örgüte göre farklı kılan kendine özgü kişilik yapısı ve örgüte giren kişilerin bu kişilikle karşılaştıklarında hissettikleri duyguların bütünüdür.” (Ertekin, 1978: 3).

Örgüt iklimi, işletmenin çalışma koşullarının kalitesi, çalışanların işletmeyi nasıl algıladıkları ve insan kaynaklarının ne kadar etkin ve verimli olduğu, personelin morali ve ilişkilerin düzenliliği hakkındaki genel inançlardan oluşur (Şencan ve Erdoğan, 2001: 53).

İlk yöneticinin etkisi, çalışanların eğitime karşı tutumları, organizasyonun resmi eğitim politikaları, eğitimin desteklenme şekilleri ise bir örgüt içinde eğitim transferini etkileyen örgütsel iklimi oluşturmaktadır. Bu sebeple transfere konu teşkil eden örgüt iklimi destekleyici şekilde pozitif veya desteklemeyici şekilde negatif olabilmektedir. Çalışma ortamının da eğitim transferi üzerindeki etkisi çok büyüktür ve destekleyici kültürün olduğu organizasyonlarda eğitim transferi belirgin şekilde yükselmektedir (Burke, Timothy ve Baldwin, 1999: 229).

Etkisiz bir eğitim, doğrudan organizasyonel iklimlerle ilgilidir. Bu sorunun etkisini azaltmak için girişimde bulunacak eğitimden sorumlu kişiler aşağıdaki noktalara dikkat etmelidirler (Lewis ve Thornhill, 1999: 229):

- İlk önce mevcut iklim anlamaya çalışılmalı ve değerlendirilmelidir.
- Organizasyonel iklimin tüm seviyeleri yeniden gözden geçirilmelidir.
- Organizasyonlarda zamanla değişen durumlara göre ölçülebilir hedefler belirlenmelidir.
- Çeşitli yönetim kademelerinde çalışanlar ve üst düzey yöneticiler proaktif yönetim yaklaşımını benimsemeli ve organizasyona adapte etmeye çalışmalıdırlar.
- Kritik sorunlara çözümler bulmak ve yeni organizasyonel davranışlar geliştirmek için uygun bir değişim stratejisi ya da stratejileri seçilmelidir.

Eğitim transferi ile ilgili önceden yapılmış araştırmalara göre organizasyonlardaki transfer iklimi, eğitimde kazanılan bilgi beceri ve yeteneklerin iş ortamına transferinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle çalışma ortamındaki iş arkadaşlarının ve yöneticilerin sosyal desteğinin olup olmaması, eğitim transferini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir faktör olarak kabul edilmiştir. Bununla beraber iş ortamındaki hangi koşullar altında bu sosyal desteğin etkisinin olduğu da ayrıca önem taşımaktadır (Pidd, 2004: 274).

Son zamanlarda transfer iklimi değişkenleri konusundaki çalışmalarda artışlar, eğitimin transferi üzerinde örgüt ikliminin etkisinin fazla olduğunu göstermiştir. Öte yandan, Tracey 1995' te süpermarket müdürleri üzerinde transfer iklimi değişkenlerinin transfer sonuçlarının kullanımında etkisini incelemiştir. Goldstein de 1993'te aynı incelemeyi fast-food restoranları müdürlerine uygulamıştır (Cheng ve Ho, 2001: 114).

Organizasyonel çevre ve iklim etkileri hem gerçek hem de sezgisel olabilir. Eğitim verilmeden önce bile, eğitilen iş ortamını destekleyici olarak algılamıyorsa, öğrenme transferi olumsuz etkilenmeye yatkındır. Çalışma ortamını gerek gerçek, gerekse sezgisel olarak etkileyebilecek yönler; iş arkadaşlarından ve amirlerden alınan destek düzeyi ve tiplerini, becerileri kullanma fırsatlarını, bu becerileri kullanma zamanını ve eğitimden önce ve sonra amirlerin rolünü içerir (Wehrmann, Hyucksun ve Poertner, 2002: 26).

3.6.7.3.1. Yöneticilerin desteği

Yönetimin desteği olmadan transferin gerçekleşmesi muhtemelen zor olacaktır. Foxon (1997) eğitim sonrası hareket planı ile ilgili yaptığı çalışmalarla bu durumu ortaya koymuştur. Öngörülere karşın yöneticilerin desteğinin, hareket planı uygulanmasına göre eğitim transferi üzerinde çok daha etkili olduğu saptanmıştır (Machin ve Fogarty, 2003: 55).

Çalışanların performanslarını takdir eden, yenilikçi davranışları destekleyen yöneticilerin bulunduğu organizasyonlarda öğrenilen yeni bilgilerin iş ortamına aktarılması ihtimali daha yüksek olmaktadır (Roullier ve Goldstein, 1993: 377).

Çeşitli araştırmalar eğitim transferinde yöneticilerin en önemli faktör olabileceğini göstermektedir. Eğitim transferini engelleyen faktörlerde biri de; yeni fikirleri dinlemeye hazır olmayan ve uygulamaya izin vermeyen yöneticilerdir. Bowne, yaptığı bir araştırmada (1999), yönetici müdahalelerinin, eğitilenlerin eğitim amacını ve onların belirli eğitim sonrası davranışlarının etkisini arttırmaya yönelik olduğunu görmüştür. Olivero ise (1997) yöneticilerin koçluk etkisinin (hedef koyma, ortak problem çözme, alıştırma yapma, geri besleme, değerlendirme), bir eğitim programının takibi olduğunu ve bunun verimliliği arttırdığını görmüştür (Wehrmann, Hyucksun ve Poertner, 2002: 27).

Campbell ve Cheek eğitim transferinde yöneticilerin etkinliğinin önemini desteklemişlerdir. Yöneticilerin desteği olmaksızın, yeni kazanılan davranışların iş ortamına transferinin son derece zor olacağını belirtmişlerdir. Araştırmacılar, yöneticilerin şunları yaparak eğitilenlere yardımcı olacağını önermişlerdir: gereksinimleri belirlemek, hedefleri saptamak, yönetsel stratejiler geliştirmek, eğitim uygulamak ve eğitimin etkinliğini değerlendirmek. 1990' da Cohen de yaptığı araştırmada, eğitime daha çok destek sağlayan yöneticilere sahip eğitilenlerin transferde daha başarılı ve etkin olacağını görmüştür (Cromwell, Judith ve Kolb, 2004: 453).

Eğitilene sunulan yönetici desteği; yeni öğrenilen becerilerin kullanımının teşvik edilmesi, kullanılacak becerilerin saptanması, öğrenilen becerilerin doğru uygulamalara yönlendirilmesindeki rehberlik, geri besleme sağlanması, yeni uygulama ve gelişmeleri olumlu pekiştirme vb. unsurları kapsar. Ve bunların tümü pozitif transferi kolaylaştırır. Yönetici desteği, eğitimden önce katılımı teşvik edici bir şekilde de meydana gelebilir. Yöneticisinden destek ve teşvik alan bir işgören, yeni öğrenilen becerileri uygulamada son derece yüksek bir şekilde motive olurlar. Buna ek olarak yeterli uygulamayla beraber yönetsel rehberlik de transfer imkanını geliştirir ve olumlu şekilde etkiler. Yönetici desteği aynı zamanda işgörenin eğitime bakış açısını da olumlu yönde etkiler ki bu, etkin bir eğitim transferine direk olarak yansır (Elangovan, 1999: 272).

Eğitim öncesinde yöneticiler, verilecek eğitimin içeriğini anlamalı ve beklentileri gözden geçirmelidir. Eğitime katılacak personel eğitim ve organizasyon amaçları doğrultusunda çok dikkatli olarak seçilmelidir. Öğrenme sürecinin, organizasyonun öncelikli amaçlarından olduğunu eğitime katılacaklara açıklamalıdır. Eğitimin kendi

performanslarını ve organizasyonun performansını nasıl arttıracaklarını, eğitime katılacak kişilerle tartışmalıdır. Eğitim transferini kolaylaştıracak etkenler eğitimi alacak kişiyle tartışılarak, bu kişinin sürece katılması sağlanmalıdır. Eğitime katılacak personeli, organizasyonun amaçları doğrultusunda hazırlayarak, bu amaçların gerçekleşmesinde bireysel amaçlara sahip olmasını sağlamalıdır (Foxon, 1993: 165).

Yöneticiler, eğitime katılım ve desteklerini aşağıdaki biçimlerde gösterebilirler (Garavaglia, 1993: 68):

- Amirlerin eğitim gereksinimlerini bildiklerinden emin olmak,
- Amirlerin de eğitimin içeriğine katkısını sağlamak,
- İşle ilgili istenilen davranışların nasıl pekiştirileceğini amirlere göstermek,
- Amirlere eğitimin yararlarını ve beklenen sonuçlarını anlatmak,
- Değerlendirme verilerinin toplanmasında amirlerin yardımını sağlamak.

Aynı zamanda eğer mümkünse eğitim transferi süreci veya öncesinde yöneticilerin koçluk (coaching) becerileri de geliştirilebilirse, onlardan süreçte alınacak verim de artabilir.

Tüm bu söz ettiklerimizden yola çıkarak, yöneticilerin planlı bir şekilde eğitim transferi sürecine dahil olmaları titiz bir şekilde gerektiği zamanlarda işgörenlere rehberlik ederek transfere etki etmeleri kuşkusuz olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

3.6.7.3.2. İş arkadaşlarının desteği

Eğitim transferi sürecinde, eğitilenin iş arkadaşlarından oluşan gruplar transfere olumlu ya da olumsuz etkilerde bulunabilmektedir. Burada sözü edilen iş arkadaşları; kimi zaman kişinin mesai arkadaşı, kimi zaman ilk amiri, kimi zaman da astı olabilmektedir. Tüm bu kişiler isteyerek ya da istem dışı transfer üzerinde etki yaratabilir.

Eğitim transferi eğitilenler arasında bir destek ağı yaratılarak da kuvvetlendirilebilir. Destek ağı, iş başında öğrenilmiş yeterliliklerini kullanmadaki gelişmelerini tartışmak üzere bir araya gelmeye karara vermiş iki veya daha fazla eğitilenin oluşturduğu gruba denir. Bu, yüz yüze yapılan toplantıları veya e-posta ile yapılan iletişimleri kapsayabilir. Eğitilenler, işlerindeki eğitim içeriğini kullanmadaki başarılı deneyimlerini paylaşabilirler. Ayrıca eğitim içeriğini kullanmak için gerekli olan kaynakları nasıl elde ettiklerini; ya da eğitim içeriğinin kullanımına müdahale eden bir iş ortamı ile nasıl başa çıktıklarını tartışabilirler (Noe, 1999: 140).

Eğitim transferi, organizasyonel çevredeki işğörenlerin sosyal ilişkilerinden de etkilenir. Bu nedenle, insan kaynakları geliştirme uzmanları eğitim programlarının organizasyonel etkisini değerlendirdiklerinde sadece çalışanlar arasındaki farklı algılamaların varlığını anlamaları değil, aynı zamanda sorumlu bir şekilde bu farklılıkları tartışmalıdırlar. Bu yapılırken, bireysel ve organizasyonel seviyede performans gelişiminin organizasyon içindeki sosyal ilişkilerde yattığı ortaya çıkmaktadır (Hanybul, 2004: 500).

Eğiticiler, eğitilenlerin transfer ile nasıl uğraştıklarını göstermek üzere bültenler kullanabilirler. Bütün eğitilenlere dağıtılan bu bültenler, yeni becerileri kullanmada başarılı olanlarla yapılan görüşmeleri kapsayabilir. Eğiticiler, daha önce aynı programa katılmış birine de danışılmak üzere hazır bulundurulabilirler. Bu kişiler, öğrenilmiş yeterliliklerin kullanılması için fırsatlar yaratılması gibi konuların transferinde de destek ve takviye verebilirler (Noe, 1999: 140).

3.6.7.3.3. İş ortamı

Araştırmaların artmasıyla beraber; eğitilenlerin edindikleri becerileri işte kullanabilmelerinde iş çevresinin çok önemli bir faktör olduğu fikri kuvvet kazanmıştır. Bu konuda yapılan ilk araştırmalardan biri olan Baumgartel ve diğer bazı yönetim danışmanlarının beraberce yaptıkları çalışma sonucunda, hoş giden bir iş ortamı (örneğin, performans ve yenilikçi tavırlardan dolayı takdir gördükleri bir ortam) olan işletmelerde çalışan yöneticilerin yeni bilgileri işlerine aktarmada daha az sıkıntı çektikleri gözlemlenmiştir. Bu araştırmalardan sonra, araştırmacılar iş ortamındaki hoş giden ve iş ortamına yönelik unsurların ortaya çıkarılabilmesine yönelik çalışmalarını sıklaştırmışlardır (Burke, Timothy ve Baldwin, 1999: 229).

Eğitim transferi üzerindeki eğitim sonrası müdahalelerin etkisini inceleyen önceki araştırmalar iş ortamının mevcut kolaylaştırıcı etkilerini keşfedememişlerdir. Çünkü daha sonra çeşitli araştırmalarda, eğitilenlerin iş ortamı ile ilgili algılarının işe yeni davranışları transfer etmede etkili olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda eğitilenin eğitim sonrası müdahalelerden yararlanma yeteneğinin, çalıştıkları iş ortamının tipine de bağlı olabileceği umulabilir (Hirsch, 2001: 108).

Baldwin ve Ford transferin iki koşulunu devamlılık (eğitilmiş becerilerin işte kullanımı) ve genelleştirme (eğitilmiş becerilerin orijinal eğitim içeriğinin ötesinde işe ve çevreye uygulanması) olarak belirtmişlerdir. Eğitim transferinin iş çevresinin olduğu kadar eğitim

programının kendisinin de bir fonksiyonu olduğu olgusu tartışılmıştır. Tannenbaum ve Yukl, eğitim sonrası iş ortamının görüntüsünün, teşvik edebileceği, köstekleyeceği, hatta işle ilgili yeni becerilerin uygulanmasını önleyeceğini savunmuşlardır (Hirsch, 2001: 105).

İş ve yaşam çevresinin tasarımı davranışları destekler ya da sınırlandırır ve potansiyel davranışların açığa çıkmasında bir katalizör (harekete geçirci) olarak rol oynar. Becker, iş ortamı tasarımının organizasyonel etkinliğe iki önemli açıdan etkide bulunduğunu savunmuştur. Bunlar; iş görevlerinin doğrudan desteklenmesi (yani iş miktarını ve işin kalite ve tarzını) ve olumsuz organizasyonel sonuçların (örneğin iş başında bulunmama alışkanlığı ve işgücü değişim oranının artması) hızlandırılması olarak sıralanabilir (Kupritz, 2002: 430).

Destekleyici olmayan bir fiziksel çevre işgörenin yeteneğini ve transfer şansını sınırlayabilir. Örneğin ekip halinde çalışan eğitilmiş işgörenler, ekip çalışmasına uygun olmayan bireysel bölümleri olan mekanlara geri döndüklerinde etkin bir şekilde iş göremeyebilirler. Ekip çalışmasının etkinliği grup organizasyonunun başarılı yönetimine, bununla ilgili mekanın kontrolüne ve destekleyici fiziksel iş ortamına bağlıdır (Kupritz, 2002: 434).

Ofis çalışanları, belirli iş ortamı dizaynlarını transferi kolaylaştıran ya da engelleyen özellikler olarak belirtmişlerdir. Çalışanlara eğitim süresince gerek duyulan, yönetsel beceri uygulamadaki yetenek ve fırsatları destekleyen şartlar, ofis özellikleri ve durumlar bir araştırmada sorulduğunda alınan cevaplardan bazıları şunlardır: daha az sayıda çalışanın olması, daha az birim bölmelerinin olması, tavana kadar yükselen duvarlar olması, konsantrasyon için kendi bürolarının olması gibi isteklerle dolu cevaplar alınmıştır (Kupritz, 2002: 438).

Burada belirtilmesi gerekir ki; her üç faktörün de (yöneticilerin desteği, iş arkadaşlarının desteği ve iş ortamı) bir arada olumlu olarak geliştiği bir işletmede eğitim süreci ve sonrasında başarı beklemek kuşkusuz daha kolay olacaktır. Aksi takdirde bir motoru oluşturan dişliler gibi faktörlerden birinde aksama olduğunda bunun sonuca olumsuz yansıyacağını düşünebiliriz.



4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEDE İŞGÖREN EĞİTİMİNİN VE GELİŞİMİNİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma bir holding kuruluşundaki beyaz yaka çalışanlarının, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, çalışılan pozisyon ve çalışma süresi gibi kişisel faktörleri de dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada “işgören eğitiminin ve gelişiminin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi” belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada, örgütsel öğrenme ile çalışan eğitimi ve gelişimi arasındaki ilişkinin incelenmesi ve eğitim faaliyetlerinin, ihtiyaca yönelik analiz yapıp buna göre planlanması, uygulanması ve uygulama sonrasında elde edilen bilgilerin davranışa dönüştürülerek eğitim transferinin sağlanması noktasında, örgütsel öğrenme seviyesine etkisinin değerlendirilmesi, işletme yöneticilerine ışık tutması açısından önem arz etmektedir. Yerli ve yabancı kaynaklarda yapılan literatür araştırmasında aynı konuda yapılan çalışmalara rastlanılmıştır. Bu araştırma sonuçları, işletmelerdeki örgütsel öğrenmenin sağlanması için işgören eğitim ve gelişim faaliyetleri sonrasında eğitim transferinin en yüksek seviyede gerçekleşmesi için gerekli olan unsurlar konusunda şirket yöneticilerine yol gösterecektir.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, işletmelerdeki örgütsel öğrenmede işgören eğitiminin ve gelişiminin etkisi hakkında çalışanların algısının belirlenmesidir.

Araştırmanın kapsamını, merkezi İstanbul’ da bulunan, Edirne, Tekirdağ, İstanbul ve Antalya’ da tekstil, konfeksiyon, serbest bölge kurucu işleticiliği, enerji, bilişim, inşaat, toplu yemek ve turizm sektörlerinde faaliyet gösteren yurtiçi grup firmalarından oluşan bir holding kuruluşundaki beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmanın sadece bir holdingin beyaz yaka çalışanlarına uygulanıyor olması, elde edilen bulgulara istinaden bir genelleme yapılmasını engellemektedir.

Araştırmada örnekleme dahil olan holdingin farklı şehirlerde yer alan grup firmalarında görevli beyaz yaka çalışanları da göz önünde bulundurularak anket, e-mail aracılığı ile

katılımcılara doldurtulmuştur. Sağlıklı bir yanıtlama olması için çeşitli önlemler alınmış olmasına karşılık, katılımcıların anket formlarını hangi ortamda ve nasıl doldurduklarına ilişkin bilgi edinilememiştir.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada betimsel ve ilişkisel bir tarama modeli kullanılmıştır. Bilindiği üzere ilişkisel tarama modellerinde araştırmaya konu olan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi ortaya konur. Bu çalışmada çalışanların örgütsel öğrenmeye yönelik görüşleri ile eğitim transferi ölçeğinde yer alan görüşleri arasındaki ilişkinin ortaya konması, bu araştırmayı ilişkisel modele yöneltmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma kapsamında oluşturulan model

Tez çalışmamızda işgörenlerin şirketlerdeki eğitim ve gelişim faaliyetlerine verilen önem ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki olduğu öngörülmüştür. Bu çerçevede oluşturulan ana hipotez ile alt hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Ana Hipotez: Şirketlerdeki eğitim ve gelişim faaliyetlerine verilen önem ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile işyerindeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, merkezi İstanbul’ da bulunan, Edirne, Tekirdağ, İstanbul ve Antalya’ da tekstil, konfeksiyon, serbest bölge kurucu işleticiliği, enerji, bilişim, inşaat, toplu yemek ve turizm sektörlerinde faaliyet gösteren yurtiçi grup firmalarından oluşan bir holding kuruluşundaki şirket maili olan 205 beyaz yaka çalışanlardır. Çalışanlara e-mail olarak anket formu dağıtılmıştır. 172 beyaz yaka çalışan anketi yanıtlamıştır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, amaca göre örnekleme yöntemi olarak da bilinen yargısal örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Yargısal örnekleme yönteminde araştırmacı, ilgisine, uzmanlığına ve seçeceği örneğin ana kütleyle benzerliği ile ilgili değerlendirmesine dayanarak, ana kütlelerin parçası olan daha küçük bir gruptan örnek seçer (Bernard 2000; Robson 2002). Bu yöntemde, seçilen örneğin araştırmanın amacına uygun olduğu ve araştırmacının aradığı bilgiyi sağlayacağı varsayılır (Churchil 1996). Ancak, yargısal örnekleme yöntemi ile seçilen örneğin ana kütleyle ne derece temsil ettiği bilinmediğinden, ana kütle hakkında genelleme yapılamamaktadır (Malhotra 1996).

4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada, Demirel ve Kubba tarafından geliştirilen, 43 maddeden oluşturulan Örgütsel Öğrenme Ölçeği’ nden ve Emir’ in (2008) “Eğitim Transferini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde yer alan, 57 maddeden oluşan Eğitim Transferi Ölçeği’ nden yararlanılmıştır.

Bu çalışmada güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısının değerlendirme aralıkları şu şekilde sınıflandırılmıştır (Akgül ve Çevik, 2003:428-435):

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0.80 \leq \alpha < 0.100$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Boyutlar	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
<i>Örgütsel Öğrenme</i>	.98	43
<i>Eğitim Transferi</i>	.89	15

Tablo 4.1. Cronbach's Alpha tekniğine ilişkin çözümlene sonuçları

Tablo 4.1'den de görüldüğü üzere, söz konusu ölçek ifadelerinin “yüksek derecede” güvenilir olduğu söylenebilir.

4.7. Araştırma Ölçeklerinin Normalliğine İlişkin Bulgular

Araştırmada, anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan bir diğer test tekniği de normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temel bir şartı olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olma” koşulunu ortaya koyan bir test tekniğidir. Normallik testinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerlerinin .05' ten büyük olması beklenmektedir. Bu koşulun yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	Sig.	İstatistik	sd	Sig.
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	,074	172	,021	,981	172	,019
EĞİTİM TRANSFERİ	,097	172	,000	,955	172	,000

Tablo 4.2. Normallik test sonuçları

Tablo 4.2' den de görüleceği üzere, örgütsel öğrenme ve eğitim transferi ölçeğinde yer alan ifadelerin alfa değeri 0,05' ten küçük olduğundan ötürü elde edilen verilerin normal bir dağılım göstermediği ortaya çıkmıştır.

4.8. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Bulguları

4.8.1. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen veriler, öncelikli olarak normal dağılım sergileyip sergilemediğine göre zmlenmiştir. Bunun için ‘‘Shapiro-Wilk Testi’’ kullanılmış ve test sonucunda, zmlenen verilerin normal dağılım sağlamadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Buna dayanarak verilerin analizinde nonparametrik testler uygulanmış ve değişkenler arasındaki korelasyon incelenerek analiz edilmiştir.

Çalışmamız kapsamında tasarılan anket paketinde yer alan soru ifadelerinin iç tutarlılık katsayılarını zmlenmek için de ‘‘Cronbach’s Alpha Testi’’ kullanılmıştır. ‘‘Cronbach’s Alpha’’ katsayısı (α), bilimsel araştırmaların güvenilirliğine dair zmlenmelerde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu değer, 0-1 arasında değişen bir sonucu ifade eder. Genel olarak (α) değerinin 0,50’den büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir, ancak (α) değeri 1’e ne kadar yakın olursa, ölçeğin güvenilirlik düzeyi de o kadar artar. Buna ek olarak 0,80 ve üzerindeki (α) değeri, ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğunu kanıtlar. Ulaşılan değer 1’e yaklaşıkça, anket paketinde yer alan soru ifadelerinin birbirleri ile uyumlu olduğu ve tutarlılık derecesinin yüksek olduğu söylenbilir (İslamoğlu, 2009: 129-130). Buna ek olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik düzeyinin belirlenmesi ve değişkenler arasındaki ilişkinin ‘‘Faktör Analizi’’ için uygun olup olmadığı da incelenmiştir. ‘‘Faktör Analizi’’ için uygunluğun sınanmasında ‘‘KMO Testi’’ ve ‘‘Bartlett Testi’’ kullanılmıştır.

4.8.2. Sosyo-Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Cinsiyet		
	N	%
Kadın	75	43,6
Erkek	97	56,4
Toplam	172	100,0

Yaş		
	N	%
21-30 yaş	51	29,7
31-40 yaş	58	33,7
41-50 yaş	48	27,9
51 yaş ve üstü	15	8,7
Toplam	172	100,0

Medeni Durum		
	N	%
Evli	121	70,3
Bekar	51	29,7
Toplam	172	100,0

Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz		
	N	%
1 yıldan az	22	12,8
1-5 yıl	44	25,6
6-10 yıl	31	18,0
11-15 yıl	20	11,6
15 yıl ve üzeri	55	32,0
Toplam	172	100,0

Eğitim Düzeyi		
	N	%
Lise	24	14,0
İlköğretim	3	1,7
Ön lisans	30	17,4
Lisans	100	58,1
Yüksek lisans ve üstü	15	8,7
Toplam	172	100,0

Toplam Çalışma Süreniz		
	N	%
1 yıldan az	6	3,5
1-5 yıl	36	20,9
6-10 yıl	26	15,1
11-15 yıl	25	14,5
15 yıl ve üzeri	79	45,9
Toplam	172	100,0

Tablo 4.3. Katılımcılara ait demografik özellikler

Katılımcıların cinsiyet dağılımlarında %43,6' sının kadın, %56,4' ünün erkek olduğu ortaya çıkmıştır. Yine katılımcıların %70,3' ünün evli, %29,7' sinin bekar olduğu görülmüştür.

Katılımcıların %29,7' sinin 21-30 yaş, %33,7' sinin 31-40 yaş, %27,9' unun 41-50 yaş ve %8,7' sinin 51 yaş ve üstünde olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların %25.6' sının uzman yardımcısı-uzman; %17.4' nün şef yardımcısı şef; %20.3' ünün müdür-müdür yardımcısı; %1.2' sinin genel müdür yardımcısı-genel müdür olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların %14' ünün lise, %1.7' sinin ilköğretim; %17.4' ünün ön lisans; %58.1' inin lisans ve %8.7' sinin ise yüksek lisans ve üstü mezunu olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların işyerlerindeki çalışma sürelerine yönelik dağılımlarda %12.8' inin 1 yıldan az; %25.6' sının 1-5 yıl; %18' inin 6-10 yıl; %11.6' sının 11-15 yıl ve %32' sinin ise 15 yıl ve üzerinde çalıştıkları belirlenmiştir.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine yönelik dağılımlarda %3.5' inin 1 yıldan az; %20.9' unun 1-5 yıl; %15.1' inin 6-10 yıl; %14.5' inin 11-15 yıl ve %45.9' unun ise 15 yıl ve üzerinde çalıştıkları tespit edilmiştir.

4.8.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın bu kısmında Örgütsel Öğrenme ölçeği içerisinde yer alan ifadelere katılımcıların verişi oldukları cevaplar yer almaktadır. Burada her bir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Araştırmada yer alan örgütsel öğrenme ölçek ifadeleri, Demirel & Kubba' nın (2014) "Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma" adlı araştırmasından alınmıştır.

Söz konusu ölçek ifadelerine yönelik ortalama değer aralıkları şu şekilde sınıflandırılmıştır:

1,00-1,79 aralığında çok düşük;

1,80-2,59 aralığında düşük;

2,60-3,39 aralığında orta;

3,40-4,19 aralığında yüksek ve 4,20-5,00 aralığında çok yüksek düzeyli olarak sınıflanmıştır (Subroto ve Ajiwibawani, 2017: 445).

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
İşletmemiz tüm çalışanlarına öğrendiklerini kullanabilir hale getirir.	2	1,2	22	12,8	29	16,9	93	54,1	26	15,1	3,69	,920
İşletmemiz eğitime harcanan kaynakları ve zamanı ayarlar.	6	3,5	19	11,0	33	19,2	95	55,2	19	11,0	3,59	,947
İşletmemiz inisiyatif kullanan kişileri takdir eder.	10	5,8	25	14,5	48	27,9	67	39,0	22	12,8	3,38	1,067
İşletmemiz iş dağılımlarında kişilere seçim hakkı verir.	9	5,2	32	18,6	51	29,7	67	39,0	13	7,6	3,25	1,015
İşletmemiz kişilerin işletmenin vizyonuna katılmalarını ister.	4	2,3	24	14,0	26	15,1	93	54,1	25	14,5	3,65	,971
İşletmemiz işlerini yapmak için gereken kaynakların kontrolünü kişilerin kendisine verir.	6	3,5	26	15,1	36	20,9	88	51,2	16	9,3	3,48	,976
İşletmemiz bilinçli olarak risk alan çalışanları destekler.	7	4,1	34	19,8	60	34,9	61	35,5	10	5,8	3,19	,957
İşletmemiz farklı düzey ve çalışma grupları arasında vizyon uyumunu sağlar.	5	2,9	36	20,9	44	25,6	73	42,4	14	8,1	3,32	,989
İşletmemiz çalışanların iş ve aile dengesine yardımcı olur.	6	3,5	31	18,0	44	25,6	74	43,0	17	9,9	3,38	1,004
İşletmemiz kişileri küresel bir bakış açısı ile düşünmeye teşvik eder.	7	4,1	26	15,1	52	30,2	75	43,6	12	7,0	3,34	,957
İşletmemiz herkesi, müşterilerin görüşlerini karar verme sürecine kazandırmaya teşvik eder.	4	2,3	21	12,2	42	24,4	84	48,8	21	12,2	3,56	,938
İşletmemiz kararların çalışanların morali üzerinde etkili olduğunu düşünür.	7	4,1	27	15,7	44	25,6	73	42,4	21	12,2	3,43	1,026
İşletmemiz karşılıklı ihtiyaçları karşılamak için toplumla birlikte çalışır.	4	2,3	25	14,5	52	30,2	77	44,8	14	8,1	3,42	,917
İşletmemiz kişileri, sorunları çözerken cevapları örgüte açıklayıp anlatmaya teşvik eder.	4	2,3	32	18,6	54	31,4	72	41,9	10	5,8	3,30	,919

Tablo 4.4. Örgütsel öğrenme ölçeğine yönelik elde edilen sonuçlar

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
İşletmemizde liderler genellikle öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini desteklerler.	7	4,1	15	8,7	32	18,6	88	51,2	30	17,4	3,69	,993
İşletmemizde liderler genellikle rakiplerine, sanayi eğilimlerine / trendlerine ve örgütsel yönelimlere ilişkin güncel bilgileri çalışanlarla paylaşırlar.	6	3,5	27	15,7	40	23,3	80	46,5	19	11,0	3,46	,999
İşletmemizde liderler işletmenin vizyonunu gerçekleştirmek için diğerlerini yetkilendirir / güçlendirirler.	7	4,1	17	9,9	41	23,8	93	54,1	14	8,1	3,52	,927
İşletmemizde liderler yönettiklerine danışmanlık (akıl hocalığı) ve koçluk ederler.	7	4,1	20	11,6	38	22,1	82	47,7	25	14,5	3,57	1,009
İşletmemizde liderler öğrenmek için sürekli fırsat ararlar.	6	3,5	21	12,2	52	30,2	79	45,9	14	8,1	3,43	,931
İşletmemizde liderler organizasyonun eylemlerinin organizasyonun değerleri ile uyumlu/tutarlı olmasını sağlarlar.	5	2,9	16	9,3	38	22,1	98	57,0	15	8,7	3,59	,884
İşletmemizde bireyler gelecekteki iş görevleri için ihtiyaç duyacakları becerilerini belirlerler.	6	3,5	26	15,1	39	22,7	87	50,6	14	8,1	3,45	,963
İşletmemizde bireyler birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar.	4	2,3	21	12,2	32	18,6	92	53,5	23	13,4	3,63	,943
İşletmemizde bireyler öğrenmelerini destekleyen para ve diğer kaynakları alabilirler.	5	2,9	30	17,4	54	31,4	71	41,3	12	7,0	3,32	,941
İşletmemizde bireylere öğrenmeyi destekleyecek zaman verilir.	4	2,3	21	12,2	33	19,2	95	55,2	19	11,0	3,60	,921
İşletmemizde bireyler işlerindeki sorunları, öğrenmek için bir fırsat olarak görürler.	3	1,7	25	14,5	44	25,6	82	47,7	18	10,5	3,51	,927
İşletmemizde bireyler öğrenmelerinden dolayı ödüllendirilir.	18	10,5	48	27,9	54	31,4	37	21,5	15	8,7	2,90	1,122
İşletmemizde bireyler birbirine açık ve dürüst geri bildirimde bulunurlar.	9	5,2	37	21,5	37	21,5	73	42,4	16	9,3	3,29	1,069

Tablo 4.4. (devam) Örgütsel öğrenme ölçeğine yönelik elde edilen sonuçlar

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
İşletmemizde bireyler konuşmadan önce başkalarının görüşlerini / fikirlerini dinlerler.	4	2,3	23	13,4	50	29,1	81	47,1	14	8,1	3,45	,907
İşletmemizde bireyler, bireyin mevkisi ne olursa olsun “neden” sorusunu sormaya teşvik edilir.	13	7,6	42	24,4	40	23,3	59	34,3	18	10,5	3,16	1,136
İşletmemizde bireyler ne zaman görüşlerini belirtse diğerlerinin de ne düşündüğünü sorarlar.	10	5,8	34	19,8	46	26,7	68	39,5	14	8,1	3,24	1,048
İşletmemizde bireyler birbirine güven duyacak zamanı ayırırlar.	7	4,1	22	12,8	50	29,1	74	43,0	19	11,0	3,44	,987
İşletmemizde bireyler birbirine saygılı davranırlar.	4	2,3	13	7,6	29	16,9	100	58,1	26	15,1	3,76	,883
İşletmemizde takımlar / gruplar amaçlarını gerektiğinde uyumlaştırmada özgürdürler.	6	3,5	20	11,6	48	27,9	83	48,3	15	8,7	3,47	,933
İşletmemizde takımlar/gruplar mevkileri, kültürleri ya da başka farklılıkları ne olursa olsun üyelere eşit davranırlar.	12	7,0	17	9,9	40	23,3	79	45,9	24	14,0	3,50	1,073
İşletmemizde takımlar/gruplar hem grubun görevine hem de grubun ne kadar iyi çalıştığına odaklanırlar.	4	2,3	17	9,9	42	24,4	96	55,8	13	7,6	3,56	,859
İşletmemizde takımlar/gruplar grup tartışmalarının veya toplanan bilgilerin bir sonucu olarak düşüncelerini gözden geçirip düzeltirler.	6	3,5	11	6,4	46	26,7	97	56,4	12	7,0	3,57	,852
İşletmemizde takımlar/gruplar bir takım/grup olarak başarılarından dolayı ödüllendirilirler.	13	7,6	45	26,2	55	32,0	49	28,5	10	5,8	2,99	1,043
İşletmemizde takımlar/gruplar işletmenin onların önerilerine göre hareket edeceğinden emindirler.	9	5,2	24	14,0	66	38,4	59	34,3	14	8,1	3,26	,977
İşletmemizde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten panoları veya açık toplantılar gibi iki yönlü iletişim kullanılır.	11	6,4	23	13,4	44	25,6	76	44,2	18	10,5	3,39	1,051

Tablo 4.4. (devam) Örgütsel öğrenme ölçeğine yönelik elde edilen sonuçlar

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
İşletmemiz herhangi bir zamanda bilgiye gereksinim duyan kişilere hızlı ve kolayca olanak tanır.	5	2,9	24	14,0	35	20,3	91	52,9	17	9,9	3,53	,952
İşletmemiz çalışanların becerilerini güncel tutar.	8	4,7	20	11,6	49	28,5	81	47,1	14	8,1	3,42	,961
İşletmemiz mevcut ve beklenen performans arasındaki boşlukları ayarlamak için sistemler oluşturur.	8	4,7	33	19,2	48	27,9	70	40,7	13	7,6	3,27	1,009

Tablo 4.4. (devam) Örgütsel öğrenme ölçeğine yönelik elde edilen sonuçlar

Tablo 4.4. incelendiğinde katılımcıların örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Benzer şekilde, Tablo 4.4.' de katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı "İşletmemizde bireyler birbirine saygılı davranırlar." (Ort.=3,76) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcıların söz konusu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı ortaya çıkmıştır.

Yine, örgütsel öğrenme içerisinde en düşük ortalamanın ise, "İşletmemizde takımlar / gruplar bir takım / grup olarak başarılarından dolayı ödüllendirilirler." ifadesine ait olduğu görülmüştür (Ort.=2,99). Buna göre katılımcıların söz konusu ifadeye orta düzeyli bir katılım sağladığı ortaya çıkmıştır.

4.8.4. Eğitim Transferi Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın bu kısmında Eğitim Transferi Ölçeği içerisinde yer alan ifadelere katılımcıların vermiş oldukları cevaplar yer almaktadır. Burada her bir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Araştırmada yer alan eğitim transferi ölçek ifadeleri, Emir' in (2008) "Eğitim Transferini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Söz konusu ölçek ifadelerine yönelik ortalama değer aralıkları şu şekilde sınıflandırılmıştır:

1,00-1,79 aralığında çok düşük;

1,80-2,59 aralığında düşük;

2,60-3,39 aralığında orta;

3,40-4,19 aralığında yüksek ve 4,20-5,00 aralığında çok yüksek düzeyli olarak sınıflanmıştır (Subroto ve Ajiwibawani, 2017: 445).

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
İş arkadaşlarım, öğrendikleri yeni bilgileri birbirleriyle paylaşıyor ve yardımlaşıyorlar.	4	2,3	23	13,4	32	18,6	89	51,7	24	14,0	3,62	,963
İşletmemiz, eğitimde öğrendiklerimi uygulamayı ödüllendirir.	18	10,5	46	26,7	60	34,9	40	23,3	8	4,7	2,85	1,043
Eğitim ortamında edindiğim becerileri, eğitimden uzun zaman sonra bile unutmadan uygulayabiliyorum.	4	2,3	25	14,5	30	17,4	92	53,5	21	12,2	3,59	,960
Alınan eğitimlerden sonra belirli dönemlerde değerlendirmeye tabi tutuluruz.	8	4,7	65	37,8	46	26,7	45	26,2	8	4,7	2,88	1,002
Eğitimden edindiğim yeni becerileri kullandığımda bunun iş süreçlerine olumlu etkisinin olduğunu görmekteyim.	4	2,3	15	8,7	23	13,4	102	59,3	28	16,3	3,78	,902
Eğitimde edindiğim yeni becerileri sürekli tekrarlarım.	5	2,9	11	6,4	41	23,8	93	54,1	22	12,8	3,67	,884

Tablo 4.5. Eğitim transferi ölçeğine yönelik elde edilen sonuçlar

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Eğitimde edindiğim becerileri ilk etapta başarısızlığa uğrasam dahi kullanmaya devam ederim.	5	2,9	10	5,8	35	20,3	105	61,0	17	9,9	3,69	,840
Aldığım eğitimden sonra, kısa sürede başarı beklendiğinden uygulamada stres yaşamaktayım.	13	7,6	64	37,2	56	32,6	32	18,6	7	4,1	2,74	,982
Eğitimde edindiğim becerileri iş süreçlerine rahatlıkla adapte edebilmekteyim.	4	2,3	16	9,3	43	25,0	94	54,7	15	8,7	3,58	,865
Amirim eğitimde öğrendiğim yeni teknikleri diğer işgörenlere anlatmam konusunda beni teşvik eder.	5	2,9	31	18,0	33	19,2	88	51,2	15	8,7	3,45	,981
Yöneticilerimiz eğitim programında öğrendiklerime özel ilgi gösteriyor.	9	5,2	37	21,5	52	30,2	65	37,8	9	5,2	3,16	,995
Yönetim, eğitime para harcamaya isteklidir.	14	8,1	23	13,4	56	32,6	66	38,4	13	7,6	3,24	1,046
Yeni yönetsel beceri ve teknikleri kullandığımda iş arkadaşlarım ve/veya astlarım şüphe ile yaklaşırlar.	12	7,0	65	37,8	62	36,0	28	16,3	5	2,9	2,70	,924

Tablo 4.5. (devam) Eğitim transferi ölçeğine yönelik elde edilen sonuçlar

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Eğitimde öğrendiklerimi uygularken bir çelişkiye düştüğümde düşünmeden iş arkadaşlarım veya yöneticimden yardım isterim.	4	2,3	11	6,4	29	16,9	101	58,7	27	15,7	3,79	,867
İşletmemizdeki mevcut sistem ve ortam her personelin gelişimini ve refahını sağlamaktadır.	14	8,1	29	16,9	44	25,6	73	42,4	12	7,0	3,23	1,073

Tablo 4.5. (devam) Eğitim transferi ölçeğine yönelik elde edilen sonuçlar

Tablo 4.5 incelendiğinde katılımcıların eğitim transferine ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Benzer şekilde, Tablo 4.5.' de katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı "Eğitimde öğrendiklerimi uygularken bir çelişkiye düştüğümde düşünmeden iş arkadaşlarım veya yöneticimden yardım isterim." (Ort.=3,79) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcıların söz konusu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı ortaya çıkmıştır.

Yine, eğitim transferi içerisinde düşük ortalamanın ise, "Yeni yönetsel beceri ve teknikleri kullandığımda iş arkadaşlarım ve/veya astlarım şüphe ile yaklaşır." ifadesine ait olduğu görülmüştür (Ort.=2.70). Buna göre katılımcıların söz konusu ifadeye orta düzeyli bir katılım sağladığı ortaya çıkmıştır.

	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	EĞİTİM TRANSFERİ
Ort.	3,43	3,33
SS	,688	,606

Tablo 4.6. Ölçek ifadelerinin ortalama ve standart sapma sonuçları

Tablo 4.6, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel öğrenme ve eğitim transferi ölçeğinde yer alan ifadelerin tamamına vermiş oldukları cevapların “ortalama ve standart sapma” değerlerini içermektedir. Buna göre, katılımcıların, söz konusu 2 ölçek ile ilgili olarak verilen ifadelerden en yüksek düzeyli katılımı örgütsel öğrenme ölçeğinde yer alan ifadelerle sağladığı görülmüştür.

4.9. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşleri ile cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve işyerindeki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinin karşılaştırılmasında iki seçenekli sorular için Mann Whitney U Testi; ikiden fazla seçeneğe sahip sorularda Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır.

Yine araştırmada, katılımcıların örgütsel öğrenmeye yönelik görüşleri ile eğitim transferine yönelik görüşleri arasındaki ilişkinin tespitinde korelasyon analizine yer verilmiştir.

Ana Hipotez: Şirketlerdeki eğitim ve gelişim faaliyetlerine verilen önem ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

		ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	EĞİTİM TRANSFERİ
Spearman'srho	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	r	1,000
		p	,000
		N	172
	EĞİTİM TRANSFERİ	r	,764**
		p	,000
		N	172

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-Kuyruklu).

Tablo 4.7. Eğitim ve gelişim faaliyetlerine verilen önem ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin korelasyon sonuçları

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Örgütsel öğrenme ile eğitim ve gelişim faaliyetlerine verilen önem transferi arasındaki Spearman's korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = .764$ ' dür. Yani, Örgütsel öğrenme ile eğitim ve gelişim faaliyetlerine verilen önem arasında anlamlı düzeyde pozitif korelasyon vardır. Bu durumda, ana hipotez kabul edilmiştir.

H1: Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

	Cinsiyet	N	Sıralı Ortalama	Sıralar Toplamı	Mann Whitney U Testi	p
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Kadın	75	86,95	6521,00	3604,000	.92
	Erkek	97	86,15	8357,00		
	Toplam	172				
EĞİTİM TRANSFERİ	Kadın	75	87,58	6568,50	3556,500	.80
	Erkek	97	85,66	8309,50		
	Toplam	172				

Tablo 4.8. Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları

Tablo 4.8’ de, çalışanların gruplandıkları cinsiyete göre örgütsel öğrenme ve eğitim transferinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sebeple, oluşturulan H1 hipotezi reddedilmiştir.

H2: Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

	Medeni Durum	N	Sıralı Ortalama	Sıralar Toplamı	Mann Whitney U Testi	p
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Evli	121	88,06	10655,50	2896,500	.53
	Bekar	51	82,79	4222,50		
	Toplam	172				
EĞİTİM TRANSFERİ	Evli	121	88,72	10735,50	2816,500	.37
	Bekar	51	81,23	4142,50		
	Toplam	172	88,06	10655,50		

Tablo 4.9. Medeni durum değişkenine göre katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları

Tablo 4.9’ da, çalışanların gruplandıkları medeni duruma göre örgütsel öğrenme ve eğitim transferinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sebeple, oluşturulan H2 hipotezi reddedilmiştir.

H3: Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

	Yaş	N	Sıralı Ortalama	Kruskal Wallis H Testi	p
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	21-30 yaş	51	90,11	.458	.93
	31-40 yaş	58	85,89		
	41-50 yaş	48	84,84		
	51 yaş ve üstü	15	81,90		
	Toplam	172			
EĞİTİM TRANSFERİ	21-30 yaş	51	85,62	.207	.98
	31-40 yaş	58	85,84		
	41-50 yaş	48	89,11		
	51 yaş ve üstü	15	83,70		
	Toplam	172			

Tablo 4.10. Yaş değişkenine göre katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları

Tablo 4.10.' da, çalışanların gruplandıkları yaşa göre örgütsel öğrenme ve eğitim transferinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun sonucunda, oluşturulan H3 hipotezi reddedilmiştir.

H4: Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile işyerindeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

	Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz	N	Sıralı Ortalama	Kruskal Wallis H Testi	p
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	1 yıldan az	22	98,77	3.717	.45
	1-5 yıl	44	88,18		
	6-10 yıl	31	73,15		
	11-15 yıl	20	84,85		
	15 yıl ve üzeri	55	88,37		
	Toplam	172			
EĞİTİM TRANSFERİ	1 yıldan az	22	96,52	4.060	.40
	1-5 yıl	44	80,73		
	6-10 yıl	31	75,11		
	11-15 yıl	20	95,28		
	15 yıl ve üzeri	55	90,34		
	Toplam	172			

Tablo 4.11. İşyerindeki çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları

Tablo 4.11’ de, çalışanların gruplandıkları işyerindeki çalışma süresine göre örgütsel öğrenme ve eğitim transferinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda işyerindeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bundan dolayı, oluşturulan H4 hipotezi reddedilmiştir.

H5: Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

	Toplam Çalışma Süreniz	N	Sıralı Ortalama	Kruskal Wallis H Testi	p
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	1 yıldan az	6	94,33	2.108	.72
	1-5 yıl	36	92,22		
	6-10 yıl	26	81,46		
	11-15 yıl	25	75,98		
	15 yıl ve üzeri	79	88,28		
	Toplam	172			
EĞİTİM TRANSFERİ	1 yıldan az	6	74,25	4.801	.31
	1-5 yıl	36	92,81		
	6-10 yıl	26	75,35		
	11-15 yıl	25	74,16		
	15 yıl ve üzeri	79	92,13		
	Toplam	172			

Tablo 4.12. Toplam çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları

Tablo 4.12.' de, çalışanların gruplandıkları toplam çalışma süresine göre örgütsel öğrenme ve eğitim transferinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu nedenle, oluşturulan H5 hipotezi reddedilmiştir.

H6: Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

	Eğitim Düzeyi	N	Sıralı Ortalama	Kruskal Wallis H Testi	p
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Lise	24	101,31	2.977	.56
	İlköğretim	3	75,33		
	Ön lisans	30	89,40		
	Lisans	100	83,15		
	Yüksek lisans ve üstü	15	81,57		
	Toplam	172			
EĞİTİM TRANSFERİ	Lise	24	101,06	4.512	.34
	İlköğretim	3	77,17		
	Ön lisans	30	94,88		
	Lisans	100	82,57		
	Yüksek lisans ve üstü	15	74,50		
	Toplam	172			

Tablo 4.13. Eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları

Tablo 4.13.' de, çalışanların gruplandıkları eğitim düzeyine göre örgütsel öğrenme ve eğitim transferinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bulunan sonuca göre oluşturulan H6 hipotezi reddedilmiştir.

HİPOTEZLER	HİPOTEZ SONUCU
Ana Hipotez: Şirketlerdeki eğitim ve gelişim faaliyetlerine verilen önem ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H₁</i> : Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
<i>H₂</i> : Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
<i>H₃</i> : Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
<i>H₄</i> : Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile işyerindeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
<i>H₅</i> : Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
<i>H₆</i> : Katılımcıların örgütsel öğrenme ve eğitim transferine ilişkin görüşleri ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED

Tablo 4.14. Hipotezlerin değerlendirilmesi

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatür incelemesinde bu çalışmada elde edilen bulguları destekler nitelikte araştırmaların yanı sıra aksi yönde bulgulara ulaşan araştırmalara da rastlanılmıştır. Özellikle bu çalışmada elde edilen bulguların aksine demografik değişkenlerin örgütsel öğrenmeye etkisi olduğuna dair sonuç elde edilen çalışmalar mevcuttur. Örnek olarak; Spor Federasyonları çalışanlarının "örgütsel öğrenme" yeteneklerini ve demografik değişkenlerin bu yetenek üzerindeki etkisinin de konu alındığı bir araştırmada, örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, idari sorumluluk ve kurumdaki çalışma süresinin farklılığa neden olduğu belirlenmiştir (Karadağ, 2018). Bir diğer örnek olarak; okulların örgütsel öğrenme düzeyleri ile öğretmenlerin akademik iyimserlikleri arasındaki ilişkiyi saptamayı hedefleyen bir araştırmada öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşleri aynı okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Işık, 2017).

Bu çalışmanın sadece bir holding üzerinde gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulması gereken bir husustur. Dolayısıyla elde edilen bulgulara istinaden bir genelleme yapmak uygun olmayacaktır. Birden çok şirket üzerinde yapılabilecek daha geniş katımlı araştırmaların bulguları ile genellemeler yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Bu araştırma, araştırmaya örneklem olarak seçilen işletmenin örgütsel öğrenme ve eğitim transferi konularındaki konumlarını değerlendirme imkanı vermektedir. Bu değerlendirme kapsamında örgütsel öğrenme ve eğitim transferi kavramları ile bu kavramlara olumlu ya da olumsuz etki eden faktörler de incelenebilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların anket sonuçlarının ortalama puanları, bu puanları yükselten ya da düşüren hususlar bu bakış açısıyla değerlendirilerek bir takım öneriler sunulmuştur.

Bu çalışmada, katılımcılara uygulanan araştırmanın sonuçlarına göre Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin ortalama puanı 3,43; Eğitim Transferi Ölçeğinin ortalama puanı ise 3,33 olarak belirlenmiştir. Bu ortalamalar dikkate alındığında örneklem olarak seçilen holdingde örgütsel öğrenme olgusu ve eğitim transferi olgusunun yüksek seviyeye yakın orta seviyede olduğu görülmektedir.

Araştırmada katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeğinde yüksek puan vererek ortalamayı yükselttikleri anket maddeleri şunlar olmuştur:

- İşletmemizde liderler genellikle öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini desteklerler. (3,69)
- İşletmemiz tüm çalışanlarına öğrendiklerini kullanabilir hale getirir. (3,69)
- İşletmemiz kişilerin işletmenin vizyonuna katılmalarını ister. (3,65)
- İşletmemizde bireylere öğrenmeyi destekleyecek zaman verilir. (3,60)
- İşletmemizde bireyler birbirine saygılı davranırlar. (3,76)
- İşletmemizde bireyler birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar. (3,63)

Örgütsel öğrenmeye etki eden önemli faktörlerden birkaçı; işyeri ortamı, yöneticilerin desteği ve iş arkadaşlarının tutumudur. Bu araştırmada; çalışanların birbirlerine karşı saygılı davrandığı ve birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olduğu; yöneticilerin eğitim ve öğrenmeyi destekledikleri; ayrıca işletmede öğrenmeye açık bir çalışma ortamı olduğu konusunda katılımcılar arasında yüksek bir kanaat olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan şirketin özellikle çalışma ortamının, çalışanlar arasındaki iletişimin ve yönetici desteğinin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Bireyin öğrenmesini örgütün öğrenmesine taşıyan örgütsel öğrenme sürecinde çalışma ortamı, yönetim ve bireylerin anlayışı önem arz etmektedir.

Örgütsel öğrenme konusunu işletmelerinde geliştirmek ve öğrenen bir örgüt oluşturmak isteyen şirketlerde yöneticiler öğrenme sürecini desteklemeli, çalışanların eğitim taleplerini dikkate almalıdır. Ayrıca çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve desteğin geliştirildiği iş ortamında örgütsel öğrenme daha rahat gelişecektir.

Araştırmada katılımcıların Örgütsel Öğrenme Ölçeğinde düşük puan vererek ortalamayı düşürdükleri anket maddeleri ve bunlara ilişkin öneriler aşağıda belirtilmiştir:

Katılımcılar tarafından “*İşletmemizde bireyler öğrenmelerinden dolayı ödüllendirilir.*” ifadesine verilen ortalama puanın (2,90) ve “*İşletmemizde takımlar/gruplar bir takım/grup olarak başarılarından dolayı ödüllendirilirler.*” ifadesine verilen ortalama puanın (2,99) olduğu görülmüştür. Buna göre işletme çalışanlar tarafından birey olarak veya grup olarak başarılarından dolayı yeterince ödül/teşvik görmedikleri ifade edilmiştir. Örgütsel öğrenmeyi geliştirmeyi hedefleyen işletmeler çalışanlarını öğrenmeye ve öğrendiklerini uygulamaya yönelik daha etkili bir ödül sistemi geliştirmelidir. İşletmede başarılı birey ya da takımların uygun bir ödül/teşvik sistemi ile teşvik edilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Etkili bir ödül yöntemi çalışanların bilgi edinmesini veya bu konuda çaba sarf etmelerini tetikleyecek unsurlardan birisidir. Etkili bir ödül sistemi çalışanların

bilgi edinmeleri ve edindikleri bilgileri işlerine aktarmaları konusunda teşvik edici olacağı düşünülmektedir.

Katılımcılar tarafından “*İşletmemizde bireyler, bireyin mevkisi ne olursa olsun “neden” sorusunu sormaya teşvik edilir.*” ifadesine verilen ortalama puanın (3,16) ve “*İşletmemizde bireyler ne zaman görüşlerini belirtse diğerlerinin de ne düşündüğünü sorarlar.*” ifadesine verilen ortalama puanın (3,24) olduğu görülmüştür. Buna göre işletmede çalışanların yeterince sorgulayıcı ve öğrenmeye açık olmadığı görülmüştür. Ayrıca bireylerin sorgulama yapmaya ve düşüncelerini paylaşmaya yeterince iyi seviyede yönlendirilmediği ifade edilmiştir. Çalışanların işleri ile ilgili konularda sorgulama yapmaları ve düşüncelerinin değerli olduğunu düşünmeleri, onların işleri ile ilgili konularda düşünme, bilgi edinme ve öğrenme süreçlerini olumlu anlamda geliştirecektir. Çalışanların bu konularda desteklenmesinin işletmenin başarısını artıracığı değerlendirilmektedir.

Katılımcılar tarafından “*İşletmemiz bilinçli olarak risk alan çalışanları destekler.*” ifadesine verilen ortalama puanın (3,19) ve “*İşletmemiz iş dağılımlarında kişilere seçim hakkı verir.*” ifadesine verilen ortalama puanın (3,25) olduğu görülmüştür. Buna göre işletmede inisiyatif kullanma ve risk almanın yeterince desteklenmediği konularında katılımcılar arasında yüksek bir kanaat olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların işleri konusunda belirli riskleri alabilmeleri ve inisiyatif kullanabilmeleri iş etkinliğini artıracaktır. Yöneticiler tarafından bu hususlar desteklenmelidir. Örgütsel öğrenme başarısı için çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri, belirli riskleri alabilmeleri ve inisiyatif kullanabilmeleri önemli hususlardır.

Eğitim Transferi Ölçeğinde katılımcıların yüksek puan vererek ortalamayı yükselttikleri anket maddeleri şunlar olmuştur:

- Eğitimde öğrendiklerimi uygularken bir çelişkiye düştüğümde düşünmeden iş arkadaşlarım veya yöneticimden yardım isterim. (3,79)
- İş arkadaşlarım, öğrendikleri yeni bilgileri birbirleriyle paylaşır ve yardımlaşır. (3,62)
- Eğitimde edindiğim becerileri ilk etapta başarısızlığa uğrasam dahi kullanmaya devam ederim. (3,69)
- Eğitimde edindiğim yeni becerileri sürekli tekrarlarım. (3,67)
- Eğitimden edindiğim yeni becerileri kullandığımda bunun iş süreçlerine olumlu etkisinin olduğunu görmekteyim. (3,78)

Eğitim transferinin gelişimi konusunda iş ortamının, yönetici ve iş arkadaşı desteğinin önemli etkileri olduğu kavramsal çerçevede detaylı olarak ele alınmıştı. Bu araştırmada; eğitim ve eğitimde öğrenilenlerin kullanılması konularında iş ortamının uygun olduğuna; bu konularda yönetici ve iş arkadaşlarının birbirlerini desteklediklerine dair katılımcılar arasında yüksek bir kanaat olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin şirketteki öğrenme sürecinde ve eğitim transferinin gerçekleşmesine yönelik olarak iş ortamının desteklenmesinde çok önemli bir paya sahip olduğu değerlendirilmektedir. Çalışma ortamının, çalışanlar arasındaki iletişimin ve yönetici desteğinin eğitim transferi üzerinde olumlu etkileri dikkate alındığında, bu yönde olumlu adımlar atan işletmelerin eğitim transferi konusunda daha başarılı olması beklenebilir.

Eğitim Transferi Ölçeğinde katılımcıların düşük puan vererek ortalamayı düşürdüğü anket maddeleri ve bu maddelere ilişkin öneriler aşağıda belirtilmiştir:

Katılımcılar tarafından “*İşletmemiz, eğitimde öğrendiklerimi uygulamayı ödüllendirir.*” ifadesine düşük puan verilmiş, bu ifadenin ortalama puanı (2,85) olmuştur. Dolayısıyla işletmede ödöl sisteminin yeterince iyi olmadığı ve eğitim faaliyetlerinin değerlendirmesinin yetersiz kaldığına yönelik katılımcılar arasında yüksek bir kanaat olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar eğitimlerde öğrendiklerini uygulama konusunda bir teşvik görmediklerini belirtmişlerdir. Eğitimde öğrenilenlerin uygulanması için yöneticilerin çalışanları teşvik etmeleri yararlı olacaktır. Eğitimde gösterilen başarılar uygun bir ödöl sistemi vasıtası ile desteklendiğinde eğitim transferinin gelişimi olumlu yönde etkilenecektir.

Katılımcılar tarafından “*Alınan eğitimlerden sonra belirli dönemlerde değerlendirmeye tabi tutuluruz.*” ifadesine verilen ortalama puanın (2,88) olduğu görölmüştür. Buna göre işletmede alınan eğitimlerin değerlendirmesinin yeterli seviyede yapılmadığı görölmektedir. Eğitim transferinin olumlu yönde gelişmesi için eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve işletmeye olan etkilerinin ölçülmesi çok önemli hususlardır. İşletme yöneticilerinin belirli periyotlarla eğitimlerin değerlendirmesini yapması bu konuda geri beslemeler alması eğitimlerden elde edilecek kazanımları artıracadığı gibi müteakip dönemde yapılacak eğitim planmalarına da ışık tutacaktır. Ayrıca eğitimlerin etkilerinin geri beslemesinin ve değerlendirmesinin yapıldığını fark eden eğitim görenlerin eğitim faaliyetlerini titizlikle ve daha ciddiyetle ele alacadığı değerlendirilmektedir.

Katılımcılar tarafından “*Yeni yönetimsel beceri ve teknikleri kullandığımda iş arkadaşlarım ve/veya astlarım şüphe ile yaklaşırlar.*” ifadesine verilen ortalama puanın

(2,70) olduğu görülmüştür. Dolayısıyla katılımcılar eğitimlerden elde ettikleri yeni kazanımların iş arkadaşları ve üstleri tarafından şüphe ile karşılanmadığını, bu konuda sıkıntı yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuca göre işletme çalışanlarının yeniliklere açık olduğu ve çabuk adapte olduğu görülmektedir.

Katılımcılar tarafından “*Aldığım eğitimden sonra, kısa sürede başarı beklendiğinden uygulamada stres yaşamaktayım.*” ifadesine verilen ortalama puanın (2,74) olduğu görülmüştür. Buna göre eğitim gören çalışanlardan kısa sürede bir başarı beklentisi içine girilmediği, bu konuda eğitim görenlerin stres yaşamadığı görülmektedir. Eğitim görenlerin bu şekilde bir stres yaşamamalarının olumlu olmasının yanı sıra yöneticilerin eğitim görenlerden beklentilerini de onlara hissettirmesinin, eğitim transferinin etkinliği açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Çalışanlar stres yaşamadan eğitimde elde ettikleri bilgi ve becerileri işlerine yansıtabilmelidir. Bu noktada da yine eğitim değerlendirmeleri ve geri beslemelerin önemi ortaya çıkmaktadır.



KAYNAKLAR

- Akgül, A., Çevik O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS' te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Akman, S. (2010). *İşyerlerinin Kapatılmasında İnsan Kaynakları Bölümlerinin İşlevleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akpınar, A.T. (2007). *Örgütsel Öğrenme İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anonim, (1990). *Personel Planlaması*. İstanbul: Gençlik Basımevi.
- Anthony M.M., Fogarty G.J. (2003). Perceptions of Training-Related Factors and Personal Variables as Predictors of Transfer Implementation Intentions., *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 52.
- Atak, M. (2009). *Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları Ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme- Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aydınlı, H. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. 89-90.
- Baldwin T.T., Ford J.K., (1998). *Transfer of Training: A Review and Directions For Future Research*. *Personnel Psychology*. 41, 65.
- Barutçugil, İ. (2002). *Eğiticinin Eğitimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bernard, H. R. (2000). *Social Research Methods*. Londra: Sage Publications.
- Bilgin, K. U. (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: TEPAV Yayını.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Boydak, A. (2001). *Öğrenme Stilleri*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bozfakioğlu, B.T. (2007). *Örgütsel Öğrenme Yeteneği-Örgütsel Yenilik İlişkileri ve Türk İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

- Burke, L.A., Baldwin, T.T., (1999). Workforce Training Transfer: A Study of the Effect of Relapse Prevention Training and Transfer Climate. *Human Resource Management*. 38(3), 227-241.
- Byham, W.C. (1976). Transfer of Modeling Training to the Job. *Personnel Psychology*. 29, 346.
- Cheng, E.W.L., Ho, D.C.K., (2001). A Review of Transfer of Training Studies in the Past Decade. *Personnel Review*, 30(1), 102-118.
- Churchill, G. A. (1996). *Basic Marketing Research*. Fort Wort: The Dryden Press.
- Cromwell, S.E., Kolb J.A. (2004). An Examination of Work Environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 449-471.
- Çakmakyapan, S. (2009). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çalkavur, E. (2013). *Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Çelik V. (2009). *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin İşletme Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çelik, V. (1993). Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi. *Verimlilik Dergisi*. 1, 23.
- Demir, C. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Demirel, Y. & Kubba, Z. İ. (2014). Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), 137-151.
- Denizhan K.V. (2006). Öncüleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci. *İş Güç. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 92-93.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*. 14(3).
- Edger C. N. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*. 36(2), 75-85.

- Elangovan A.R. (1999). The Role of Trainee and Environmental Factors in Transfer of Training: An Exploratory Framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(5), 268-275.
- Emir, D. (2008). *Eğitim Transferini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdil O. (1996). Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(5), 62.
- Eroğlu, U. (2006). İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(2), 115-116.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Fındıkcı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Foxon, M. (1993). A Process Approach to the Transfer of Training. *Australian Journal of Educational Technology*. 9, 165.
- Garavaglia, P.L. (1993). *How To Ensure Transfer of Training*. Training & Development.
- Garvin, A.D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. 71(4), 78-91.
- Gülen, İ., Özdönmez, M. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Basımevi.
- Güney, S.(2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hanybul, K. (2004). Transfer of Training As a Sociopolitical Process. *Human Resource Development Quarterly*. 15(4), 497-501.
- Hirsch, R., Wendy, L. (2001). Post Training Interventions to Enhance Transfer: The Moderating Effects of Work Environments. *Human Resource Development Quarterly*. 12(2), 105-120.
- Holley W., Jennings, K., *Personel Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and the Litratures. *Organization Science*, 2(1), 97.
- Işık, A. (2017). *Okulların Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Akademik İyimserlikleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- İnternet: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=SEMİNER adresinden 07 Mart 2019' da alınmıştır.
- İnternet: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KONFERANS adresinden 12 Mart 2019' da alınmıştır.

- İnternet: Kamaşak, R., Yücelen, M. (2009). Örgütsel öğrenme engellerini belirlemeye yönelik kalitatif bir araştırma. *Business and Economics Research Journal* 5(2) 95-107. ISSN: 1309-2448 www.berjournal.com, 2. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiri Kitabı.) , https://www.researchgate.net/publication/301487836_Orgutsel_Ogrenmeye_Elestirel_Bir_Bakis adresinden 08 Ocak 2019’ da alınmıştır.
- İnternet: Mearns, J. (2004). The Social Learning Theory of Julian B. Rotter, <<http://psych.fullerton.edu/jmearns/rotter.htm>>, adresinden 22 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Öneren, M., İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, Kırıkkale Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü, <http://ijmeh.org/index.php/zkesbe/article/viewFile/173/122> adresinden 02 Kasım 2018’ de alınmıştır.
- İnternet: Özdemir, N. <https://docplayer.biz.tr/5389626-Insan-kaynaklarini-gelistirmede-kullanilan-egitim-yontemleri-2-isdisegitim-yontemleri-egitim-uzmani.html> adresinden 20 Aralık 2018’ de alınmıştır.
- İnternet: Özgen, H., Kılıç, K. C., Karademir, B. Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Yaklaşımı”/ Sf. 2 / <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/50180> adresinden 20 Aralık 2018’de alınmıştır.
- İnternet: Tınmaz, C., Gülerer, G., Geniş, N. Usta, M. Eğitimin Transferi. <http://www.metinusta.net/events/transfer%20of%20training.pdf> adresinden 11Mart 2019’da alınmıştır.
- İslamoğlu, A.H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kaçmaz, R., Barutçu, E. (2016). Takım Halinde Öğrenme ve Takım Temelli Proje Çalışmaları Üzerine Eğitim Kurumlarında Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(2), 367.
- Karadağ, T.F. (2018). *Türkiye’ deki Spor Federasyonları Çalışanlarının Örgütsel Öğrenme ve Bireysel Yenilikçilik Profillerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kirkpatrick L.D. (1998). *4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi*, (Çev. Largo Eğitim) İstanbul: Pdr Eğitim Yayınları.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 11(1), 154.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kupritz, V.W. (2002). The Relative Impact of Workplace Design on Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*,13(4), 427-447.
- Lewis, P.,Thornhill, A. (1994). The Evaluation of Training: An Organizational Culture Approach. *Journal of European Industrial Training*. 18(8), 25-32.

- Machin, M.A., Fogarty, G.J. (2003). Perceptions of Training-Related Factors and Personal Variables as Predictions of Transfer Implementation Intentions. *Journal of Business and Psychology*. 18(1), 51-71.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Malone, Y. (2002). Social Cognitive Theory and Choice Theory: A Compatibility Analysis. *International Journal of Reality Therapy*, 22 (1), 10-13.
- Marchy P.D. (2012).*Öğretim Süreçleri ve Öğrenme Psikolojisi*. (Çev. Tutkun, Ö.F., Okay, S., Şahin, E.), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. *Academy of Management Review*. 11, 736.
- Noe, R.A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, (Çev. Çetin, C.) İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Noe, R.A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Noe, R.A., Wilk, S.L. (1993). Investigation of the Factors that Influence Employees: Participation in Development Activities. *Journal of Applied Psychology*. 78(2), 291-302.
- Ortenblad, A. (2004). *The Learning Organization: Towards an Integrated Model*, ABI/INFORM Global.
- Öner, M. (1999). *İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları*. İstanbul.
- Öneren, M. (2008). *İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı*. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), 163-178.
- Özdemir, N., (2002). *İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İş Dışı Eğitim Yöntemleri)*. İstanbul: Okyanus Danışmanlık.
- Palmer ve Winters (1999). *İnsan Kaynakları*.
- Pınar, G. (1999). Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 37-78.
- Pidd, K., (2004). The Impact of Workplace Support and Identity on Training Transfer: A Case Study of Drug and Alcohol Safety Training in Australia. *International Journal of Training and Development*, 8(4), 274-288.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford: Blackwell.
- Roullier, J. Z., Goldstein, I. L. (1993). The Relationship Between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 4, 377.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Senge, P.M. (2000). *Beşinci Disiplin*. (Çev. İldeniz, A.,Doğukan, A.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Seyhan, C. (2013). *Öğrenen Organizasyonlar ve Eğitim Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Subroto, W. T., Ajiwibawani, M. P. (2017). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 7(9), 445.
- Şencan, H., Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Analizi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Öge, H. S., (2009). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İKY*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Taymaz A., (1992). *Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler ve Yöntemler*. Ankara.
- Tegep, *Eğitim Verimliliğini Ölçme Rehberi*. Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği.
- Türkay, O. (2007). *Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uyargil, C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ülgen, H., Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Wehrmann, K. C., Hyucksun, S., Poertner, J. (2002). Transfer of Training: An Evaluation Study. *Journal of Health & Social Policy*. 15(3/4), 23-37.
- Wexley K. N., Latham G.P., (1981). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. Glenview IL: Scott Foresman.
- William P., Perrewé A.L., Kacmar L. P., Michele K. (1999). *Human Resources Management: A Strategic Application*, Dryden Press.
- Yamhill, S., Mc Lean G. N. (2001). Theories Supporting Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195-208.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Yıldırım, E. (2006). *Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldız, N. (2011). *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, A., Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.







EKLER

EK-1. Araştırma Anket Formu

Bu anket formu, “Örgütsel Öğrenmede İşgören Eğitimi ve Gelişimin Rolü ve Bir Uygulama” konulu bir yüksek lisans tezine veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Anket formunda yer alan sorulara vereceğiniz cevaplar yalnızca bu amaca yönelik olarak kullanılacak olup, üçüncü şahıs ve kurumlarla paylaşılmayacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkıda dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Özlem Dalbudak

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim: ozlem-zoral@hotmail.com

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 21 yaş altı <input type="checkbox"/> 21-30 yaş <input type="checkbox"/> 31-40 yaş <input type="checkbox"/> 41-50 yaş <input type="checkbox"/> 51 yaş ve üstü
İş yerinizdeki pozisyonunuz:	<input type="checkbox"/> Uzman Yardımcısı - Uzman <input type="checkbox"/> Şef Yardımcısı - Şef <input type="checkbox"/> Müdür - Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Genel Müdür Yardımcısı - Genel Müdür <input type="checkbox"/> Diğer
Eğitim Düzeyiniz:	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans ve üstü
Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla
Toplam Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla

EK-1. (devam) Araştırma Anket Formu

Aşağıda yer alan tabloda yapmakta olduğunuz ankette, işyerinize karşı duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler/önergeler bulunmaktadır. İfade veya önermelere ilişkin duygu ve durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği X ile işaretleyiniz (1=**Kesinlikle Katılmıyorum**, 2= **Katılmıyorum**, 3= **Kararsızım**, 4= **Katılıyorum**, 5= **Kesinlikle Katılıyorum**).

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME		1	2	3	4	5
1.	İşletmemiz tüm çalışanlarına öğrendiklerini kullanabilir hale getirir.					
2.	İşletmemiz eğitime harcanan kaynakları ve zamanı ayarlar.					
3.	İşletmemiz inisiyatif kullanan kişileri takdir eder.					
4.	İşletmemiz iş dağılımlarında kişilere seçim hakkı verir.					
5.	İşletmemiz kişilerin işletmenin vizyonuna katılmalarını ister.					
6.	İşletmemiz işlerini yapmak için gereken kaynakların kontrolünü kişilerin kendisine verir.					
7.	İşletmemiz bilinçli olarak risk alan çalışanları destekler.					
8.	İşletmemiz farklı düzey ve çalışma grupları arasında vizyon uyumunu sağlar.					
9.	İşletmemiz çalışanların iş ve aile dengesine yardımcı olur.					
10.	İşletmemiz kişileri küresel bir bakış açısı ile düşünmeye teşvik eder.					
11.	İşletmemiz herkesi, müşterilerin görüşlerini karar verme sürecine kazandırmaya teşvik eder.					
12.	İşletmemiz kararların çalışanların morali üzerinde etkili olduğunu düşünür.					
13.	İşletmemiz karşılıklı ihtiyaçları karşılamak için toplumla birlikte çalışır.					
14.	İşletmemiz kişileri, sorunları çözerken cevapları örgüte açıklayıp anlatmaya teşvik eder.					
15.	İşletmemizde liderler genellikle öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini desteklerler.					

EK-1. (devam) Araştırma Anket Formu

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME		1	2	3	4	5
16.	İşletmemizde liderler genellikle rakiplerine, sanayi eğilimlerine/trendlerine ve örgütsel yönelimlere ilişkin güncel bilgileri çalışanlarla paylaşırlar.					
17.	İşletmemizde liderler işletmenin vizyonunu gerçekleştirmek için diğerlerini yetkilendirir/güçlendirirler.					
18.	İşletmemizde liderler yönettiklerine danışmanlık (akıl hocalığı) ve koçluk ederler.					
19.	İşletmemizde liderler öğrenmek için sürekli fırsat ararlar.					
20.	İşletmemizde liderler organizasyonun eylemlerinin organizasyonun değerleri ile uyumlu/tutarlı olmasını sağlarlar.					
21.	İşletmemizde bireyler yapılan hatalardan ders çıkarmak için bu hataları açıkça tartışırlar.					
22.	İşletmemizde bireyler gelecekteki iş görevleri için ihtiyaç duyacakları becerilerini belirlerler.					
23.	İşletmemizde bireyler birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar.					
24.	İşletmemizde bireyler öğrenmelerini destekleyen para ve diğer kaynakları alabilirler.					
25.	İşletmemizde bireylere öğrenmeyi destekleyecek zaman verilir.					
26.	İşletmemizde bireyler işlerindeki sorunları, öğrenmek için bir fırsat olarak görürler.					
27.	İşletmemizde bireyler öğrenmelerinden dolayı ödüllendirilir.					
28.	İşletmemizde bireyler birbirine açık ve dürüst geri bildirimde bulunurlar.					
29.	İşletmemizde bireyler konuşmadan önce başkalarının görüşlerini/fikirlerini dinlerler.					
30.	İşletmemizde bireyler, bireyin mevki ne olursa olsun “neden” sorusunu sormaya teşvik edilir.					
31.	İşletmemizde bireyler ne zaman görüşlerini belirtse diğerlerinin de ne düşündüğünü sorarlar.					
32.	İşletmemizde bireyler birbirine saygılı davranırlar.					
33.	İşletmemizde bireyler birbirine güven duyacak zamanı ayırırlar.					

EK-1. (devam) Araştırma Anket Formu

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME		1	2	3	4	5
34.	İşletmemizde takımlar/gruplar amaçlarını gerektiğinde uyumlaştırmada özgürdürler.					
35.	İşletmemizde takımlar/gruplar mevkileri, kültürleri ya da başka farklılıkları ne olursa olsun üyelere eşit davranırlar.					
36.	İşletmemizde takımlar/gruplar hem grubun görevine hem de grubun ne kadar iyi çalıştığına odaklanırlar.					
37.	İşletmemizde takımlar/gruplar grup tartışmalarının veya toplanan bilgilerin bir sonucu olarak düşüncelerini gözden geçirip düzeltirler.					
38.	İşletmemizde takımlar/gruplar bir takım/grup olarak başarılarından dolayı ödüllendirilirler.					
39.	İşletmemizde takımlar/gruplar işletmenin onların önerilerine göre hareket edeceğinden emindirler.					
40.	İşletmemizde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten panoları veya açık toplantılar gibi iki yönlü iletişim kullanılır.					
41.	İşletmemiz herhangi bir zamanda bilgiye gereksinim duyan kişilere hızlı ve kolayca olanak tanır.					
42.	İşletmemiz çalışanların becerilerini güncel tutar.					
43.	İşletmemiz mevcut ve beklenen performans arasındaki boşlukları ayarlamak için sistemler oluşturur.					

EK-1. (devam) Araştırma Anket Formu

Aşağıda yer alan tabloda çalışmakta olduğunuz kuruma karşı duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler/önergeler bulunmaktadır. İfade veya önermelere ilişkin duygu ve durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği X ile işaretleyiniz (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

EĞİTİM TRANSFERİ		1	2	3	4	5
1.	İş arkadaşlarım, öğrendikleri yeni bilgileri birbirleriyle paylaşıyor ve yardımlaşıyorlar.					
2.	İşletmemiz, eğitimde öğrendiklerimi uygulamayı ödüllendirir.					
3.	Eğitim ortamında edindiğim becerileri, eğitimden uzun zaman sonra bile unutmadan uygulayabiliyorum.					
4.	Alınan eğitimlerden sonra belirli dönemlerde değerlendirmeye tabi tutuluruz.					
5.	Eğitimden edindiğim yeni becerileri kullandığımda bunun iş süreçlerine olumlu etkisinin olduğunu görmekteyim.					
6.	Eğitimde edindiğim yeni becerileri sürekli tekrarlarım.					
7.	Eğitimde edindiğim becerileri ilk etapta başarısızlığa uğrasam dahi kullanmaya devam ederim.					
8.	Aldığım eğitimden sonra, kısa sürede başarı beklendiğinden uygulamada stres yaşamaktayım.					
9.	Eğitimde edindiğim becerileri iş süreçlerine rahatlıkla adapte edebilmekteyim.					
10.	Amirim eğitimde öğrendiğim yeni teknikleri diğer işçönlere anlatmam konusunda beni teşvik eder.					
11.	Yöneticilerimiz eğitim programında öğrendiklerime özel ilgi gösteriyor.					
12.	Yönetim, eğitime para harcamaya isteklidir.					
13.	Yeni yönetimsel beceri ve teknikleri kullandığımda iş arkadaşlarım ve/veya astlarım şüphe ile yaklaşır.					
14.	Eğitimde öğrendiklerimi uygularken bir çelişkiye düştüğümde düşünmeden iş arkadaşlarım veya yöneticimden yardım isterim.					
15.	İşletmemizdeki mevcut sistem ve ortam her personelin gelişimini ve refahını sağlamaktadır.					

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : DALBUDAK, Özlem
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum tarihi ve yeri : 13.02.1985
Medeni hali : Evli
Telefon : 0 (533) 087 50 73
e-posta : ozlem-zoral@hotmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Devam Ediyor
Lisans	Ankara Üniversitesi	2006
Lise	Oruç Reis Anadolu Lisesi	2002

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2013-devam ediyor	Şahinler Holding A.Ş.	İnsan Kaynakları Uzm.

Yabancı Dili

İngilizce

Hobiler

Kitap okumak, müzik dinlemek ve gezmek.





hacibayram.edu.tr/le