

161470

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
EĞİTİM FONKSİYONUNUN YERİ, ÖNEMİ,
ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ
VE UYGULAMA**

Burcu TÜREYEN

**SBE İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul SAVAŞ

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Şekiller Listesi.....	V
Tablolar Listesi.....	VI
Kısaltmalar Listesi	VII
Özet.....	VIII
Abstract	IX
GİRİŞ.....	1

Birinci Bölüm İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	2
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	2
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	2
1.1.2.1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması.....	4
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	6
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	7
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	9
1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması	9
1.2.1.1. İş Analizi	11
1.2.1.1.1. İş Analizinden Beklenen Amaçlar	12
1.2.1.1.2. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler	13
1.2.1.2. İş Tanımı	14
1.2.1.3. Etkin İnsan Kaynakları Planlamasının Unsurları.....	14
1.2.1.4. İnsan Kaynakları Planlaması ve Stratejik Planlama.....	15
1.2.2. Seçme ve Yerleştirme.....	16
1.2.2.1. Personel Seçim Süreci.....	18
1.2.3. Ücretlendirme.....	19
1.2.3.1. Ücret Sistemleri.....	20
1.2.4. Endüstri İlişkileri.....	21
1.2.5. Performans Değerlendirme.....	22
1.2.6. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	23
1.2.7. Personel ve Özlük İşleri	25
1.2.8. Eğitim ve Geliştirme	26

İkinci Bölüm İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FONKSİYONU

2.1. Eğitimin Tanımı	27
2.2. Eğitim Fonksiyonunun İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri ve Önemi.....	28
2.3. Eğitimin İlkeleri	29
2.4. Eğitimin Yararları.....	30
2.5. Eğitim ve Geliştirme Türleri ve Yöntemleri	32
2.5.1. Eğitim ve Geliştirme Türleri	32

2.5.1.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi	32
2.5.1.2. İş Başında Eğitim	35
2.5.1.3. İş Dışında Eğitim.....	37
2.5.1.4. Çıracılık Eğitimi.....	37
2.5.1.5. Personel Geliştirme	42
2.5.1.6. Yönetici Geliştirme	44
2.5.2. Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri	47
2.5.2.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri	47
2.5.2.1.1. Bir Üste Bağlı Olarak Çalışma	47
2.5.2.1.2. İş Rotasyonu	48
2.5.2.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri.....	49
2.5.2.2.1. Rol Oynama.....	49
2.5.2.2.2. Seminer.....	49
2.5.2.2.3. Konferans	51
2.5.2.2.4. Örnek Olay	52
2.5.2.2.5. Yönetim Oyunları.....	53
2.5.2.2.6. Simülasyon	54
2.5.2.2.7. Bekleyen Sorunlar	55
2.5.2.2.8. Programlı Öğrenme	56
2.5.2.2.9. Laboratuvar/Duyarlılık/T-Grup Eğitimi.....	57
2.5.2.2.10. Görsel-İşitsel Araçlar.....	59
2.6. Eğitim ve Geliştirme Süreci	60
2.6.1. Eğitim İhtiyacını Belirleme	61
2.6.1.1. Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Yöntemler	66
2.6.2. Eğitimin Amaçlarını Belirleme	68
2.6.3. Eğitim Yöntemini Seçme	69
2.6.4. Eğitimin Uygulanması.....	70
2.6.5. Eğitimin Değerlendirilmesi	71

Üçüncü Bölüm

EĞİTİMİN ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

3.1. Verimliliğin Tanımı.....	75
3.2. Günümüzde Verimlilik Kavramının Değişen Boyutları	76
3.3. Verimliliğin Önemi	78
3.4. Verimlilik İlkeleri.....	79
3.5. Verimliliğin Ölçülmesi.....	79
3.6. Verimlilik Parametreleri.....	80
3.7. Türkiye’de Verimlilik Sorunları.....	83
3.8. Çalışan Verimliliği	84
3.8.1. Çalışan Verimliliğini Etkileyen Faktörler	86
3.8.2. Çalışan Verimliliğini Arttırıcı Yöntem ve Teknikler	89
3.8.3. Türkiye’de Çalışan Verimliliği	96

3.9. Çalışan Eğitimi	97
3.9.1. Çalışan Eğitiminin Sağladığı Yararlar	98
3.9.2. Çalışan Eğitiminde Karşılaşılan Sorunlar	99
3.10. Eğitim – Verimlilik İlişkisi.....	99
3.10.1. Dünyada Eğitim-Verimlilik İlişkisinin Öne Çıkma Nedenleri.....	101
3.10.2. Çalışan Verimliliğinde Eğitimin Önemi.....	104
3.10.2.1. Eğitimin Çalışanların Verimliliğine Etkisi ile İlgili Araştırmalar...	106
3.11. İnsan Kaynakları ve Verimlilik İlişkisi	112

Dördüncü Bölüm
KUAFÖRLERDE EĞİTİMİN ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİNE
İLİŞKİN UYGULAMA

4.1. Kuaförlük Mesleğinin Tanımı ve Tarihçesi	113
4.1.1. Tanım.....	113
4.1.2. Tarihçe.....	114
4.2. Kuaförlerde Eğitim.....	115
4.3. Uygulama Metodolojisi.....	115
4.4. Uygulamanın Amacı.....	116
4.5. Uygulamanın Sınırlılıkları.....	116
4.6. Uygulama Alanının Tanıtımı.....	116
4.7. Anketlerin Tasarımı ve Yapısı	117
4.8. Bulgular ve Analiz.....	119
4.8.1. Eğitim İhtiyaç Anketinin Bulguları	119
4.8.2. Verimlilik Ölçüm Anketinin Bulguları	138
4.8.3. Genel Bulgular	179
SONUÇ VE ÖNERİLER	182
KAYNAKLAR	184
EKLER	192
EK 1 İş Analizi Soru Formu	191
EK 2 Kuaförlük Mesleği İş Tanımları	196
EK 3 İş Başvuru Formu	200
EK 4 Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu.....	202
EK 5 Çıraklık Eğitimi Uygulama Kapsamında Bulunan Meslekler.....	220
EK 6 Çıraklık Eğitimi Haftalık Ders Çizelgesi.....	223
EK 7 Kalfaların Ustalık Eğitimi Programı.....	224
EK 8 Ustalara Yönelik İş Pedagojisi Kurs Programı.....	225
EK 9 Eğitim Değerlendirme Anketi	226
EK 10 Tepki Değerlendirme Formu	227

EK 11 Kuaförlük Mesleği Organizasyon Şeması	228
EK 12 Sıhhi Müesseseler İçin İşyeri Açma Koşulları	230
EK 13 Güzellik ve Estetik Amaçlı Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik.....	234
EK 14 Kuaförler Odası Kursu Örnek Eğitim Programı.....	261
EK 15 L'oréal Professionnel 2004 - 2005 Yılı Kuaför Eğitimleri.....	263
EK 16 Eğitim İhtiyacı Anketi	269
EK 17 Verimlilik Ölçüm Anketi.....	270



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 İnsan kaynakları yönetiminin amaçları	7
Şekil 1.2 İstihdam planlamasına sistematik bir yaklaşım	10
Şekil 1.3 İşgören sağlama sürecinde başlıca aşamalar	18
Şekil 2.1 3308 sayılı Kanuna göre mesleki eğitim kademesi	39
Şekil 2.2 Duyarlılık eğitiminden beklenen amaçlar	57
Şekil 2.3 Eğitim ve geliştirme süreci	60
Şekil 2.4 Eğitim ihtiyacı formülü	61
Şekil 2.5 İhtiyaç belirleme süreci	62
Şekil 2.6 Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan yöntemler	67
Şekil 3.1 İş tatmininin beklenti kuramıyla gösterilmesi	89
Şekil 3.2 İnsan kaynakları ve verimlilik ilişkisi	112



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklılıklar	6
Tablo 2.1 Eğitim sonuçlarını ölçme.....	74
Tablo 3.1 Cognis Kimya A.Ş.'de iş kazalarının yıllara göre dağılımı	106
Tablo 3.2 Cognis Kimya A.Ş.'de müşteri şikayetlerinin yıllara göre dağılımı	107
Tablo 3.3 Ayda 9 saat/adam iş başı eğitimi sonuçları (iş başı eğitimlerinin arttırılmasından önce)	108
Tablo 3.4 Ayda 18 saat/adam iş başı eğitimi sonuçları (iş başı eğitimlerinin arttırılmasından sonra)	110
Tablo 4.1 Eğitim ihtiyacı anketinin yapısı.....	117
Tablo 4.2 Verimlilik ölçüm anketinin yapısı	118
Tablo 4.3 Cinsiyete göre çalışan sayısı.....	119
Tablo 4.4 Gruplara göre çalışan sayısı	120
Tablo 4.5 Tecrübeye göre çalışan sayısı.....	121
Tablo 4.6 Çalışan sayısına göre kuaför salonu sayısı	122
Tablo 4.7 Çalışanların eğitim ihtiyaçları anketinin sonuçları.....	123
Tablo 4.8 Cinsiyete göre çalışan sayısı.....	138
Tablo 4.9 Gruplara göre çalışan sayısı	139
Tablo 4.10 Tecrübeye göre çalışan sayısı.....	140
Tablo 4.11 Çalışan sayısına göre kuaför salonu sayısı	141
Tablo 4.12 Verimlilik ölçüm anketinin sonuçları.....	143

KISALTMALAR LİSTESİ

İK	İnsan Kaynakları
İK P	İnsan Kaynakları Planlaması
İK Y	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş K.	İş Kanunu
SS K.	Sosyal Sigortalar Kanunu
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu



ÖZET

Günümüzde insan, organizasyonların temel taşı oluşturmaktadır. Özellikle personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimi kavramına bırakması, insan kaynakları fonksiyonlarının daha iyi anlaşılması ve uygulanmaya başlamasıyla insana verilen önem daha da artmıştır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının içinde insana verilen değeri en iyi vurgulayan fonksiyon eğitim ve geliştirme fonksiyonudur. Günümüz organizasyonları hızla ilerleyen teknoloji ve artan rekabetle birlikte çalışanlarının eğitimine giderek daha çok önem vermektedirler. Çünkü eğitim çalışanları daha verimli kılmakta, çalışanların verimliliği de organizasyonun verimliliğini arttırmaktadır.

Bu çalışmada, eğitim fonksiyonunun diğer insan kaynakları fonksiyonları içindeki öneminin ve eğitimin çalışanların verimliliğine etkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu amaçla, uygulama alanı olan kuaförlük mesleğinde çalışanlara eğitim ihtiyacı anketi ve verimlilik ölçüm anketi uygulanmıştır. Anket sonuçları Microsoft Excel programıyla yapılan yüzdelerle grafiklerle ortaya konmuştur. Bu anketler sonucunda kuaförlerin ciddi eğitim ihtiyaçları olduğu, her birinin eğitim alma imkânına sahip olmadığı, alınan eğitimlerin de bu ihtiyaçları tamamen karşılayamadığı, ancak eğitim sonucunda verimliliklerinin büyük ölçüde arttığı anlaşılmıştır.



ABSTRACT

Today, human is the basic stone of the organizations. Especially after the replacement of personnel management concept with human resources concept and better understanding and application of human resources functions; the importance given to the human is being increased. Among the human resources functions; the function which best emphasizes the value of human, is the training function. Today's organizations have begun to give more importance to the training of their workers by using the fast developing technology and increasing competition. Because training causes the workers more productive. Also the productivity of workers increases organization's productivity.

In this research, it is aimed to bring out the importance of the training function among other human resources functions and the effect of training on the productivity of workers. By this aim, in the occupation of hairdresser which is the field of application; training need poll and productivity measurement poll was applied to the workers. The results of polls brought out by the grafics which made by Microsoft Excel. After these polls it was understood that the hairdressers have serious training needs. Not all of them has the chance to take training. The trainings that are taken do not totally meet the needs but it can be said that the productivity of the hairdressers' increase after the training.



GİRİŞ

Günümüzde değişen dünya koşulları, hızla gelişen rekabet ortamı organizasyonları gelecek için yeni stratejiler belirlemeye zorlamıştır. Artan rekabet ortamından etkilenen organizasyonlar, tüm yapılarını ve yönetim anlayışlarını değiştirmeye başlamışlardır. Buna bağlı olarak esneklik, uyum sağlama, yaratıcı değişim ön plana çıkmıştır. Artık organizasyonlar çalışan seçiminde de eskiye oranla daha farklı görüşler benimsemişlerdir. Sadece verilen işi yapan çalışan kavramı yerine yeniliklere açık, sorunları en kısa zamanda çözebilen, değişime kolayca uyum sağlayabilen, öğrenmeye açık bireyleri seçme hedeflenmiştir. Çalışanların bu niteliklere sahip olabilmesi için de sürekli olarak eğitilmesi, teknolojik değişimleri takip etmesi gerekmektedir. Kalite ve müşteri memnuniyetinin en üst sınırları zorladığı piyasa koşullarında insan ögesinin gücü inkâr edilemez durumdadır. Organizasyonlar kar etmek, büyümek ve marka olmak gibi amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan kaynağının verimliliğine ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan kaynağının verimliliğinin artmasındaki en önemli faktörlerden birinin de insanın eğitilmesi olduğu gerçeği tüm organizasyonlar tarafından kabul edilmiştir. Eğitime önem veren ve çalışanlarının eğitilmesi konusunda yatırım yapan organizasyonlar değişime ve gelişen şartlara kolaylıkla ayak uydurabilmektedirler. Çalışanlarının bilgilerini yenilemeyen organizasyonların rekabet güçlerini kaybettiği açıkça görülmektedir. Eğitilen çalışanların yeni beceriler kazandığı ve kazanılan bilgi ve becerilerin kendilerini ve yaratıcılıklarını geliştirme açısından son derece yararlı olduğu ve daha verimli hale geldikleri açıktır. Çalışanların verimliliğinin artması da kuşkusuz organizasyonun verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Aldığı eğitim sayesinde kendine güvenen, yeteneklerini kullanma cesareti gösterebilen çalışan; yaratıcılığını organizasyon için kullanacak, hızlı kararlar alabilecek, yeni fikirler ortaya atıp uygulayabilecek, zamanını en iyi şekilde değerlendirecek, ekip çalışmasına önem verecek dolayısıyla kişisel verimliliğini arttırdığı kadar organizasyonun verimliliğine de çok büyük katkıda bulunacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimini dar ve geniş anlamda olmak üzere iki şekilde tanımlayabiliriz. Dar anlamıyla İKY, bireylerin organizasyona alınmasını ve çıkarılmasını, terfi ettirilmesini, eğitilmesini ve ücretlendirilmesini ifade etmektedir. Geniş anlamıyla ise; çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve organizasyonun hedefleriyle uyum içinde olmasını ifade eder. İKY; insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alır.¹ Temel amacı ise; sahip olduğu insan gücünü eğiterek ve motive ederek maksimum verimle çalışmasını sağlamak ve ondan en üst düzeyde yarar sağlamaktır.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İKY, genelde çalışanlar ile organizasyon arasındaki ilişkileri düzenleyici rol oynadığından tarihçesi ilk çağlara kadar uzanmaktadır. İlk çağda bile insanlar temel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmışlar, tarımı keşfetmişler ve yerleşik düzene geçmeyi başarmışlardır. Daha sonra keşfedilen para vasıtasıyla da ekonomik hayata geçmişlerdir. Bu geçiş döneminden sonra küçük atölyelerin açılması üretime geçişi hızlandırmış ve örgütlenmeler başlamıştır. Bu ise; insan kaynakları yönetiminin başlangıcı olmuştur.

Temelde insanlık, toplumsal gelişme dönemini tamamlarken dört ana aşamadan geçmiştir. Bunlar kısaca; ilkel toplum dönemi, tarım toplumu dönemi, sanayi toplumu dönemi ve bilgi toplumu dönemi olarak isimlendirilebilir. İkel dönemde insanın tek düşüncesi karnını doyurmak için gerekli çabayı göstermektir. Basit araç-gereçler yaparak avlanmışlar ve birbirleri ile yardımlaşarak toplumsal hayata geçmeye hazırlanmışlardır. Yine bu çağlarda barınma ve bilhassa korunma ihtiyacı ağır basmış, sığınaklar, hatta kendilerini ve yiyeceklerini korumak amacıyla yeraltı şehirleri yapmışlardır. Tüm bu çalışmalar daha o dönemde insanları organize olmaya itmiş ve insan ilişkileri başlamıştır. İnsanlığın tarımı keşfetmesiyle yerleşik hayata geçilmiş; küçük yerleşim birimleri, köyler hatta şehirler

¹ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2003, s. 6.

kurulmuş; insanlar birlikte yaşamayı öğrenmişlerdir. Birlikte yaşanılan alanlarda ise insan örgütlenmelerinden bahsetmek doğru olacaktır. Çünkü bu dönem işçi-işveren ilişkilerinin başlama dönemidir.

1800'lü yıllarda Amerika ve pek çok Avrupa ülkesinin ekonomisi tarıma ve küçük aile organizasyonlarına dayanmaktaydı. Bu dönemde işçiler çalışma hayatına çırak olarak başlıyor, işi kendilerinden daha tecrübeli olan diğer işçilerden öğreniyorlardı. İşe alınmada kıdemli işçilerin akrabası veya yakın arkadaşı olmak oldukça önemliydi. Çalışmaların karşılığı ise az miktarda ücret, yemek ve yatak idi. 18. yy.da İKY uygulamaları açısından önemli yere sahip olan bir olay yaşandı. Bu olay, Sanayi Devrimi (18.yy.ın II. yarısı – 19.yy.ın ilk yılları) idi. İlk olarak İngiltere'de başlayan bu gelişme, zamanla diğer Avrupa ülkelerine de yayıldı. Buharlı makinelerin icadı sanayi devriminin başlangıcı olmuş, daha sonra çeliğin bulunmasıyla insanlık çok büyük bir sıçrama yapmıştır. Bu devrim sayesinde makineleşme dönemi başlamış hızla kurulan fabrikalar nedeniyle işçi sınıfı kavramı doğmuştur. Çünkü artık fiziki güç yerini zihinsel güce yani bilgiye bırakmaya başlamıştır. Bu devrimle birlikte ortaya çıkan yeni makineler özel beceriler gerektiriyordu. Bunun sonucu olarak yöneticiler işçileri eğitmeye ihtiyaç duydular. Eğitimli işgücünün ve bilginin önem kazanması insana yatırım yapılması zorunluluğunu ortaya çıkardı. 1911'deki Bilimsel Yönetim Hareketi de işçiye yani insana verilen değerın önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Bu gelişmelere rağmen organizasyonlar yine de o dönemlerde bürokratik organizasyonlardı. İşçiler yönetimde söz sahibi değildi. 1911'den 1930'a kadar bugün 'İK departmanı' adıyla bildiğimiz departman 'personel departmanı' olarak anılmakta ve bugün 'personel ve özlük işleri' adıyla bilinen işleri yürütmekteydi. 1930 – 1970 arasında ise iş tatmini, devamsızlık, işgücü devri (turnover) gibi konuların nedenleri araştırılmaya başlandı ve en önemli nedenin işçilere yönetimde tanınan haklar ve verilen sorumlulukların derecesi olduğu ortaya kondu. Hawthorne çalışmalarıyla da (1927) işçilere nasıl davranıldığı ile verimlilik arasındaki ilişki ortaya kondu.

Bilgi toplumu kavramı 1940'lı yıllarda bilgisayarların hayatımıza girmesiyle ortaya çıkmıştır. Her alanda korkunç hızla ilerleyen teknolojinin sağladığı yararlar en çok bilginin dünyaya yayılışında kendini göstermiştir. Günümüzde bireyler bilgiye yönelmişlerdir. Bilgiyi kullanan varlık insan olduğuna göre; yine bu dönemde insan ögesi öne çıkmış ve insana verilen değer bir kat daha önem kazanmıştır. Böylelikle küreselleşen dünya şartlarında organizasyonlar çevreye uyum sağlamak, rekabet gücünü arttırmak ve yüksek verim elde

etmek için insana yatırım yapmak gereğini duymuşlardır. Bu nedenle İKY hiçbir dönemde olmadığı kadar gözde duruma gelmiştir. Günümüzde İK servislerinin temel görevi kendini geliştiren, performansı yüksek, ileri görüşlü, yeniliklere açık, takım ruhuna yatkın kişileri seçmektir.

İKY'nin esas olarak ortaya çıktığı yıllar 1980'li yıllardır. Konunun ortaya çıkmasında 1980–82 yıllarında yaşanan ve ürün pazarında görülen baskılar ve sendikaların giderek daha az çalışana ulaşması en önemli nedenleri oluşturmaktadır.² İKY, 1980'li yıllarda gereken ilgiyi görmüş ve organizasyonlar hantal personel kavramından uzaklaşarak İK modelini benimsemeye başlamışlardır. Ancak organizasyonların İKY uygulamalarını organizasyonun diğer fonksiyonlarının yürütülmesini arttıran ve direkt olarak organizasyonun karlılığına katkıda bulunan bir şey olarak görmeleri sadece geçtiğimiz on yıla dayanmaktadır. Çünkü CEO (Chief Executive Officer) lar, hat yöneticileri ve İK yöneticileri İK uygulamalarının organizasyonların rekabetçi bir üstünlük kazanmadaki başarıları sağlamada anahtar bir rol oynadığını fark etmişlerdir.³

Günümüzde artık, bilhassa çağdaş organizasyonlarda İKY layık olduğu ilgiyi görmüş ve insana verilen değer ile verimlilik arasındaki ilişki kabul edilmiştir. Bu nedenle organizasyonlar bünyelerinde İKY departmanları kurarak, yeterli bilgi ve donanıma sahip yöneticilerle çalışarak yeni teknikleri denemekte ve çalışan memnuniyetini arttırarak organizasyonların verimliliğine katkıda bulunmaktadır.

1.1.2.1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Temelde personel yönetimi ile İKY aynı kavramlar gibi gözükse de incelendiğinde İKY'nin insan ögesine çok daha fazla değer verdiği görülmektedir. Personel yönetimi, sadece organizasyonun faaliyetlerini yürütüp, çıkarlarını düşünürken; İKY, faaliyetlerinin temeline insanı oturtarak, insanın gelişmesini, eğitilmesini ve tatmin edilmesini, mutlu bireyler haline getirilmesini amaç edinmiştir. İKY; insanın sürekli olarak kendini geliştirebilen, imkân tanıdığı anda yeteneklerini maksimum düzeyde ortaya koyabilen varlıklar olduğunu kabul etmiştir. Bu yönüyle İKY personel yönetiminden ayrılmakta çağdaş bir yorum kazanmaktadır (Tablo 1.1). Günümüzde kıyasıya rekabetin yaşandığı bir ortamda organizasyonun bireye

² Fındıkçı, a.g.e., s. 9.

³ Raymond A. Noe ve diğerleri, **Human Resource Management**, 2nd ed., Boston: Irwin McGraw-Hill, 1996, s. 475.

kendini çok önemli ve değerli hissettirerek organizasyonun ayakta kalabilmesini sağlayan kalite unsurunu yakalaması İKY stratejisiyle eş anlamlıdır.

1950–1980 yılları arasında organizasyonların personel departmanları çalışanların sicil dosyalarını tutuyor, ücretlerini hesaplıyor, yıllık izinlerini düzenliyor, devamsızlıklarını takip ediyor, emeklilik işlemlerini yürütüyor, vizite kâğıdı verme v.b. işlerini üstleniyordu. 1980 sonrasında ise personel yönetimi önemini yitirmeye başladı. İnsan kaynakları kavramıyla birlikte yapılan faaliyetler değişti. Bu faaliyetler şöyle özetlenebilir:

- İşletmedeki her bireyin organizasyonun hedeflerine uygun olarak yetiştirilmesi ve geliştirici eğitim almalarının sağlanması.
- Bireylerin seçiminde kullanılacak işe alım tekniklerinin planlanması ve uygulayarak sağlıklı seçim yapmaya özen gösterilmesi.
- İşe alınan yeni personele işe uyum (oryantasyon) eğitimleri düzenlenmesi.
- Çalışanların kariyer planlarının yapılması ve bu konuda bireylerin cesaretlendirilmesi.
- İşletmedeki tüm bireylerin performans değerlendirmelerinin yıllık olarak yapılması ve bu konuda bireylere bilgi verilmesi.
- Çalışanların memnuniyetini sağlayacak sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi.
- Çalışanların motive edilmelerine önem verilerek ödül sisteminin organizasyonun kültürüne uygun olarak planlanması.
- Çalışanlar arasındaki iletişim ve bilgi akışının sağlanması.
- İşletme içinde üst yönetimle alt kademe arasında koordinasyon sağlanması.
- İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesini kolaylaştırmak amacıyla çalışanlar arasında takım ruhunun canlandırılması ve bireylerin ekip çalışmasına yönlendirilmesi.
- İşletmenin stratejik yönetim politikasının ortaya konması ve bu politikanın çalışanların hedefleriyle bütünleştirilmesinin sağlanması yani kurumsal kültürün geliştirilmesi.
- İş değerlendirme yapılarak adil bir ücret sisteminin planlanması ve organizasyona uyarlanması.
- Bireylerin sağlık sorunlarıyla ilgili düzenlemelerin yapılması, iş güvenliğinin sağlanması.
- Endüstriyel ilişkilerin düzenlenmesi, sendikayla gerekli görüşmelerin yapılması.
- İş analizlerinin ve iş tanımlarının yapılması.

Tablo 1.1. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklılıklar

Öğeler	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla İlişkiler	Muhafif bir tutum	Gelişmeci ve işbirlikçi
Yön verme	Tepkici ve parçacı	Etkin ve organizasyon odaklı
Örgütlenme	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
İş sahipleriyle ilişkiler	Yönetim söz sahibi	Yönetim ile personel söz sahibi
Değerler	Emir nitelikli ve homojen	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran, uyumlu çözüm biçimleri
Uzmanın rolü	Düzenleyici ve kaydedici	Sorunlara duyarlı, uyumlu çözümler önerici
Eylemci birimlerin rolü	Edilgen	Etkin (Aktif)
Tüm çıktı	Kategorileşmiş düşünce ve eylem hakimiyeti	Organizasyonun gereksinimleriyle bağımlı değişik insan kaynağı düzenekleri

Kaynak: A. Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları: No: 260, Ankara: TODAİE, 1995, s. 62.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İKY'nin temelde iki amacı vardır:⁴

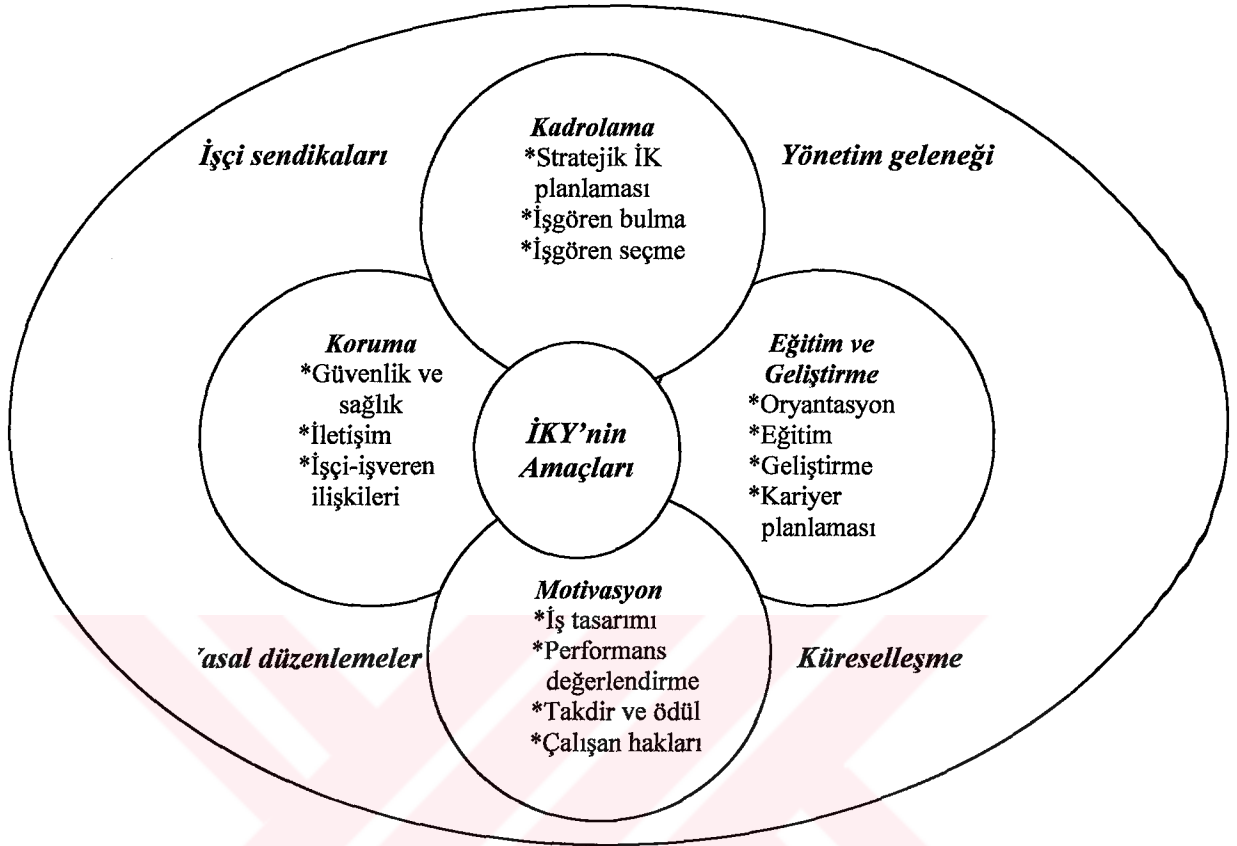
- Organizasyonun hedefi doğrultusunda işgücünün verimli kullanılması.
- İşgören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması.

Bu iki temel amacın dışında İKY'nin genel amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Organizasyonun hedeflerine ulaştırılması.
- Organizasyonun verimliliğinin artırılması.
- İşçi-işveren ve çalışanlar arasındaki çatışma ve hukuki sorunların çözülmesi.

⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 3.

- Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması.



Şekil 1.1. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 4.

İKY çalışanların verimli çalışmalarını ve verimlilik artışlarını sağlayarak, onların ihtiyaçlarını tespit edip bunları gidererek, çatışmalara uzlaşmacı çözümler getirerek ve çalışanların iş tatminlerini sağlayarak organizasyonun da verimliliğini artırır böylelikle organizasyon, hedeflerine daha kolay ve çabuk ulaşır.

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

- **İnsana Saygı:** İKY için en önemli ilkelerden biri, belki de en önemlisi şüphesiz insana saygı ilkesidir. Çünkü İKY'nin bütün fonksiyonlarının temelinde insan yer almaktadır. Çalışanlara organizasyon için en değerli varlık oldukları hissettirilmeli ve onları aşağılayıcı tutum ve davranışlardan kaçınılmalıdır.

- **Eşitlik ve Tarafsızlık:** Eşitlik ile ifade edilmek istenen organizasyonda aynı koşullar altında çalışan herkesin eşit haklara ve imtiyazlara sahip olmasıdır. Burada özellikle “eşit işe eşit ücret” ilkesi oldukça önemlidir. Tarafsızlık ilkesi de eşitlik ilkesi ile paralel yürümektedir. Personel seçiminde, terfi ve atamalarda dil, din, ırk, siyasi görüşler, vb. sebeplerden dolayı taraf tutmak ve tanıdık, akraba, vb. kişilerle ilgili olarak özellikle personel seçiminde taraflı davranmak oldukça yanlış ve İKY'nin anlayışına uymayan bir durumdur.
- **Güvence:** Organizasyonda çalışan herkesin çalıştığı kurumda kendini güvende hissetme isteği kişilerin en doğal haklarından biridir. Kişiler sahip oldukları işi ve buldukları makamı kaybetme korkusu ile çalışmamalıdır. Ayrıca kişiler sahip oldukları sosyal güvencelerin de bilincinde olmalıdırlar. Kişilerin verimli bir şekilde çalışabilmeleri için kendilerini güvencede hissetmeleri oldukça önemlidir.
- **Açıklık (Şeffaflık):** Burada ifade edilmeye çalışılan; çalışanların İKY fonksiyonlarından haberdar edilmelidir. Tabii ki yürütülen her fonksiyon çalışanları ilgilendirmeyecek ve çalışanlar bunlardan haberdar edilmeyecektir. Ancak performans değerlendirme kriterleri, performans değerlendirme sonuçları, verilecek eğitimlerin içerikleri, vb. konularda çalışanların bilgilendirilmesi çalışanlar arasında yanlış bilgi akışının oluşumunu önleyecek ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı doğuracaktır.
- **Gizlilik:** Bu ilke açıklık ilkesine ters düşüyor gibi gözüke de organizasyonda yürütülen her faaliyetin gerek organizasyon içinde gerekse dışında ortaya dökülmesi hiç şüphesiz ki mümkün değildir. Her şeyden önce bu, organizasyon sırlarının ve stratejilerinin açığa çıkması açısından sakıncalıdır. İKY açısından personel kayıtlarının, iş başvurularının, vb. bilgi ve evrakın gizli tutulması gerekmektedir.
- **Verimlilik:** Verimlilik ilkesi, çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlar.⁵ Çalışanların işlerinden tatmin olarak, verimli bir şekilde çalışması organizasyonun, hedeflerine daha kolay ulaşması açısından oldukça önemlidir.

⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 16.

- **Esneklik:** Keskin ve katı bir İK politikası anlayışı yerine, belirli ilkelere bağlı kalmak koşuluyla, değişen durumlara göre yumuşak ve esnek bir politika izlenmesi daha doğrudur.⁶

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İKY'nin temel fonksiyonlarını aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

- İnsan kaynakları planlaması
- Seçme ve yerleştirme
- Ücretlendirme
- Endüstri İlişkileri
- Performans değerlendirme
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği
- Personel ve özlük işleri
- Eğitim ve geliştirme

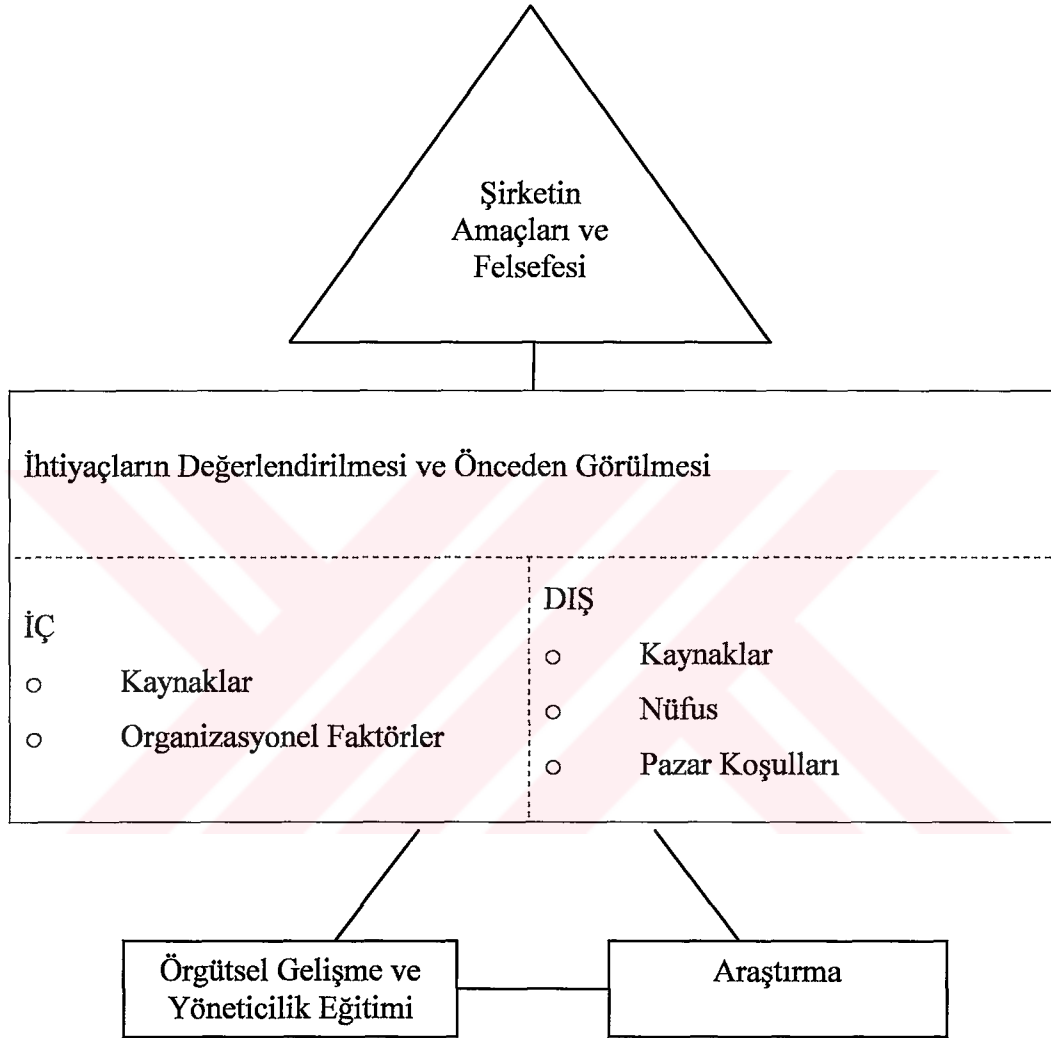
1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İK planlaması organizasyonlar için hayati önem taşıyan, İKY'nin olmazsa olmaz fonksiyonlarından biridir. İşletmenin her kesimi için gerekli ve yeterli çalışan ihtiyacının bilinçli ve düzenli olarak önceden saptanması, organizasyonda çalışacak kişilerin nereden, ne zaman ve nasıl sağlanacağına önceden belirlenmesidir.⁷ İK planlaması, seçme ve yerleştirme fonksiyonu için oldukça yararlıdır. Çünkü planlama ile organizasyonun kısa ve uzun dönemde ihtiyaç duyacağı personel belirlenir. Personel seçiminde planlama sonucunda elde edilen verilerden yararlanılır. Eğer İK planlaması yapılmazsa organizasyon her zaman için nicelik ve nitelik yönünden çalışan sıkıntısı çekme ile karşı karşıya kalacaktır. İK yöneticisi planlama yaparken organizasyonun stratejik hedeflerini de dikkate almalıdır. Çünkü planlama organizasyonun hedeflerine ulaşması için gerekli olan birinci adımdır. İyi bir planlamada üç ana unsura yer verilmelidir; organizasyonun eleman ihtiyacının saptanması, çalışanların

⁶ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s. 65.

⁷ Akyüz, a.g.e., s. 68.

seçimi ve organizasyon içinde eğitilip geliştirilmesi.⁸ Tüm bu çalışmalar yapılırken dış çevre de unutulmamalıdır. Rakip organizasyonların planları, ekonomik durumları, pazar politikaları, eleman ihtiyaçları, vb. durumlar dikkatle incelenmelidir. Tüm bu araştırmaları yapmak, planlamak ve organizasyona bildirmek İK yöneticisinin görevidir (Şekil 1.2).



Şekil 1.2. İstihdam planlamasına sistematik bir yaklaşım

Kaynak: Haşmet Başar, “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları”, (Teksir, İktisat Fakültesi, 2002), s. 80.

⁸ Haşmet Başar, “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları”, (Teksir, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 2002), s. 80.

Personel talebinin nicelik yönü için iş yükü ve işgücü analizleri; nitelik yönü içinse iş analizleri yapılmalıdır. İş yükü analizlerinde kaç kişiye ihtiyaç olduğu tespit edilir; iş analizlerinde ise yapılacak iş incelenir ve bu işi yapacak olan çalışanın sahip olması gereken nitelikler saptanır.⁹

1.2.1.1. İş Analizi

Günümüzde artan rekabet ortamı, sürekli değişen çevre koşulları, çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, beklenti ve isteklerin değişmesi organizasyonları geleneksel yönetim biçiminden uzaklaştırmıştır. Çalışanı motive etmek, istihdamı kolaylaştırmak ve daha yüksek verim elde etmek amacıyla işlerin tanımlanması ve tasarlanması zorunluluk haline gelmiştir.

İş analizi; işlerin doğru, etkin ve sağlıklı değerlendirilmesi amacıyla organizasyonda yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.¹⁰ İş analizi sonucunda iş tanımları ortaya çıkar. İş analizi yapacak olan yetkili kişinin daha önceden detaylı bir iş analiz formu hazırlaması gerekmektedir. İyi hazırlanmış bir iş analizi formu (Ek 1) aşağıdaki bilgileri içermelidir:¹¹

- İşletmenin ünvanı
- İş analizi yapan kişi (veya kişiler)
- İşin yapıldığı bölüm
- İşin ünvanı
- İşgörenin ilk amirinin ünvanı
- Genel olarak işin özeti
- İşin yapılış biçimi
- İş için kullanılan araç - gereç, makine, malzeme, yarı mamul, vs.
- Görev ve sorumluluklar (her sorumluluk ayrı ayrı ve dereceli olarak)
- Bireysel özellikler
- İşin gerektirdiği tecrübe
- Analizi kontrol edenler ve düzeltenler

⁹ Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.b., İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2000, s. 117.

¹⁰ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.b., İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003, s. 275.

¹¹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, 1.b., İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını: No: 248, 1991, s. 17.

1.2.1.1.1. İş Analizinden Beklenen Amaçlar

Bir organizasyonda iş analizinden beklenen amaçlar şunlardır:

- **Planlama:** İş analizi sonucunda işletmenin gelecekte ihtiyacı olan işgücü ve bu işgücünün özellikleri belirlenerek insan kaynakları planlaması yapılır. İşe alımda aranan kesin ve açık kriterler ortaya konur. Personel kayıt ve istatistikleri hazırlanabilir.
- **Tedarik ve Seçim:** İnsan kaynaklarının en önemli görevlerinden biri işe alma ve yerleştirmedir. İş analizi yeni bir pozisyona işgören alınırken başvuran bireylerin yetenekleri ile boş pozisyonun gerektirdiği özelliklerin uyumlu olup olmadığının belirlenmesinde yardımcı olur. Çünkü iş analiziyle işin yapısı, sorumluluk ölçütleri, çalışma koşulları, v.b. ortaya çıkar.
- **Eğitim ve Geliştirme:** İş analizi sonucunda elde edilen veriler hangi çalışanın hangi konuda eğitime ihtiyacı olduğunun saptanmasında kolaylık sağlar. Eğitim programları iş analizlerine göre düzenlenir. Bu programlar eksik olan bilgi ve becerileri sağlayacak şekilde tasarlanır.
- **Performans Değerlendirme:** İş tanımları performans değerlendirmeyi kolaylaştıracak olan iş bilgisini sağlar. Ayrıca maaş ve ücret farklılıkları, işin tanımına göre oluşturulur.
- **Ücret:** İş analizleri sonucunda elde edilen iş tanımlarıyla her işin önemini ortaya koyacak bilgiler elde edilir. İşletme kendi ücret skalasını diğer işletmelerle karşılaştırır ve yeni düzenlemelere gidebilir.
- **Sağlık ve Güvenlik:** İş analizleri vasıtasıyla işçilerin iş güvenliğini sağlayacak koşullar oluşturulur. İşgücünün sağlığının geliştirilmesi için yapılan çalışmalar kolaylaşır.
- **Sendika ile İlişkiler:** İş analizi verileri vasıtasıyla iş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemeler yapılır. Sendika ile ilişkiler geliştirilebilir.

İKY organizasyonun kısa dönemde işten ayrılma, ölüm, emeklilik gibi durumlar için alacağı kararlar saptanırken uzun dönemli ise yeni yatırımlar ve değişimler göz önünde bulundurulmalıdır.

1.2.1.1.2 İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

İş analizini doğru yapabilmek ancak toplanması gereken bilgilerin sağlıklı biçimde elde edilmesiyle mümkündür. Bu bilgiler çeşitli yöntemlerle elde edilir. Yöntemler aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

- **Bilgi - Belge Toplama Yöntemi:** Belirlenen işe ait daha önce hazırlanmış olan tüm belgeler, araştırma raporları, dokümanlar toplanır. Böylece o iş hakkında ön bilgi edinilir. Bu yöntem diğer yöntemlerin işini kolaylaştırmak amacıyla kullanılır.
- **Gözlem Yöntemi:** Bu yöntemde analizci iş yerine gelir, çalışanları işlerinin başında gözlemleyerek gördüklerini not eder. Bu yöntem daha çok bedensel faaliyet gerektiren işlerin tanımlanmasında kullanılır. Analizi yapan kişi işte ne gibi faaliyetlerin yapıldığını ve çalışma koşullarını çok sıkı bir şekilde gözlemleyerek gerekli bilgileri elde eder.
- **Görüşme Yöntemi:** Analizci çalışanın çalıştığı işletmeye giderek onunla yüz yüze görüşür. Çalışan kendi yaptığı işle ilgili bilgileri analiz yapan kişiye aktarır. Bu yöntemde analizci öncelikle bir plan yaparak görüşmede hangi soruları soracağını, hangi bilgilere ulaşmak istediğini saptamalıdır.
- **Anket Yöntemi:** Bu yöntemde daha önceden saptanmış sorular içeren anket formları dağıtılır. Bu formlar çalışanlar tarafından doldurulur. Daha sonra toplanan formlar değerlendirilerek iş analizi yapılır.
- **Bileşik Yöntem:** Birden fazla yöntemin bir arada kullanıldığı yöntemdir. Bu yöntemde daha önce yapılmış iş analizlerine ait belgeler toplanır, gözlem yöntemi uygulanır, çalışanlarla işyerinde görüşme yapılır ve çalışanlara soru formu doldurtulur.
- **Yönetmel Pozisyonları Belirleme Yöntemi:** Bu yöntem yönetmel pozisyonda çalışan kişilerin iş gereklerine ait özelliklerinin ön plana çıkarılması için kullanılır.

1.2.1.2. İş Tanımı

İş analizi ve iş tanımı birbirini izleyen iki kavramdır. İş analizinin sonucunda toplanan tüm veriler değerlendirilerek işin tüm özelliklerini belirten bir tanım yapılır. O işe ait ödev ve sorumluluklar ayrıntılı bir biçimde açıklanır. Ayrıca çalışma koşulları da ortaya konur. İş tanımları aşağıdaki bilgileri içerir:

- **İşin tanıtılması:** İşin kimliği açıklanır. Bağlı bulunduğu departman, işin kodu ve tarih yazılır.
- **İşin içerdiği görevler:** İşin yapılması sırasında hangi görevlerin nasıl yapılması gerektiği bu bölümde açıklanır. İşin ayrıntıları ortaya konur. Diğer işlerle olan ilişkileri anlatılır. Ayrıca çalışanın temel görevlerinin yanı sıra kendisine verilen yetkiler açıklanır. İyi düzenlenmiş bir iş tanımı iş şartnamesini de içerebilir. İş şartnamesinde tanımlanan işte görev alacak olan çalışanın taşıması gereken özellikler açıklanır. (Öğrenim durumu, iş deneyimi, iş becerisi, kişisel nitelikler, vb.)

İş tanımları çalışanların seçiminde, terfisinde, performans değerlendirmede, başarı standartlarının oluşturulmasında, iş değerlendirmede ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılır. Kuaförlük mesleği ile ilgili iş tanımları Ek 2’de verilmiştir.

1.2.1.3. Etkin İnsan Kaynakları Planlamasının Unsurları

İnsan kaynakları planlamasının yapılmasında yöneticiler sistematik bir süreç izlemelidir. Bu süreç üç unsur içermektedir:¹²

- Tahmin etme
- Arz analizi
- Arz ve talep değerlendirmelerinin değerlendirilmesi
- **Tahmin Etme:** Bu unsurda organizasyonun ihtiyacı olan çalışan gerek nicelik gerekse nitelik yönünden önceden tahmin edilerek planlar ona göre hazırlanır. Bu tahminin gerçekçi olması içinse öncelikle iş tanımlarının yapılması gereklidir. İş tanımlarının ortaya

¹² Ahmet Selamoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları”, (Teksir, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi), s. 26.

konmasıyla organizasyon, ihtiyacı olan çalışanı daha kolay tahmin edebilecektir. İstihdam tahmininin gerçekçi olabilmesi için bazı değerlendirmeler dikkate alınmalıdır. Bunlar bir ürüne olan talebi tahmin etme, ekonomik koşulları ve teknolojik değişimleri dikkate alma, mali kaynakları göz önünde bulundurma, organizasyonel büyüme ve organizasyonun hedeflerini gözden geçirme olarak sıralanabilir.

- **Arz Analizi:** Organizasyon içindeki arz analizi, tedarik tablolarının yapılmasıyla başlamaktadır. Tedarik tabloları ihtiyaç duyulan çalışın sayılarını gösterdiği gibi her çalışının ayrı ayrı vasıflarını da göstermektedir. Yani çalışının yaşı, medeni durumu, eğitimi, sağlık durumu, özel hobileri ve yetenekleri, iş tecrübesi, v.b. bilgiler bu tablolarda yer almaktadır. Dış arzı etkileyen faktörler ise organizasyon dışında oluşan ekonomik değişimler, nüfus değişimleri, eğitim değişimleri, bölgedeki işsizlik oranı, hükümet politikalarındaki değişimler olarak kaynak planlamasında etkili olmaktadır.
- **Arz ve Talep Değerlendirmelerinin Dengelenmesi:** Arz değerlendirmeleri gerekli nitelikli çalışının nereden ve nasıl temin edileceğini değerlendirirken talep değerlendirmeleri ise; çevresel faktörleri de dikkate alarak piyasa eğilimlerinin izlenerek değerlendirme yapılmasını öngörür.

1.2.1.4. İnsan Kaynakları Planlaması ve Stratejik Planlama

İnsan kaynakları planlaması yapılırken İK yöneticisi organizasyonun stratejik hedeflerini de göz önünde bulundurmalıdır. İKP, alınacak nitelikli çalışını tanımlarken; stratejik planlama organizasyonun temel hedeflerini belirler. Bu hedeflerin gerçekleşmesi insan unsuruna bağlı olduğundan; İKP ile stratejik planlama birlikte değerlendirilmelidir. Bu bağlamda; İKP'nin organizasyon stratejisi ile ilişkisi şöyle açıklanabilir:¹³

- İKP, organizasyon stratejisi ile uyumlu olmalıdır.
- Klasik insan kaynakları programlarının yönetim kademesinin tüm ihtiyaçlarını tatmin edici nitelikte olması sağlanmalıdır.
- Organizasyonun stratejisini etkileyen insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm konular tanımlanmalı ve yönetim kademesi uyarılmalıdır.

¹³ Selamoğlu, a.g.e., s. 25.

- Stratejik insan kaynakları planının oluşturulması için organizasyonun hedefleri, insan kaynakları hedefleri ile bütünleştirilmelidir.
- İnsan kaynakları bölümünün katılımını sağlayabilmek için yeni fırsatlar oluşturulmasında stratejik planlama süresi gözden geçirilmelidir.

1.2.2. Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir.¹⁴ Seçme ve yerleştirme insan kaynaklarının en temel ve organizasyon için en önemli fonksiyonu olduğundan çok dikkatli ve bilinçli bir şekilde yapılması gerekir. Seçilecek elemanların organizasyonun yapısına ve kültürüne uygun olmasına; ayrıca işin gerektirdiği niteliklere sahip olmasına çok dikkat edilmelidir. Eleman sağlamada iç veya dış kaynaklardan faydalanılabilir. İç kaynaklar hâlihazırda organizasyonda çalışmakta olan kişileri ifade etmektedir. Boşalan pozisyonlara organizasyon içinden o pozisyonlara uygun olanların getirilmesi faaliyetidir. İç kaynaklardan eleman sağlanması çoğunlukla organizasyon içinde terfi ve yükselmeler yoluyla yapılır. Terfi ve yükselme çalışanların motivasyonunu sağlaması açısından önemli bir unsurdur. İşgörenler elde ettikleri başarılar sonucu yükselme olanakları olduğunu düşünerek motive olurlar. İç kaynaklardan eleman sağlama organizasyon açısından da ekonomik anlamda oldukça yararlıdır. Organizasyon dışından eleman alımında uygulanacak yöntemlerin çoğu masraflıdır. Oysa iç kaynaklardan eleman sağlamada bu tip masraflar olmadığından organizasyon için önemli bir ekonomik kazanç anlamına gelir. Ancak boşalan pozisyonlar için eleman bulmada her zaman iç kaynaklardan yararlanmak mümkün olmayabilir. O pozisyon için gerekli elemanda aranan niteliklerin organizasyon içi çalışanlarda bulunmaması, organizasyona farklı görüşler getirebilecek yeni beyinlere ihtiyaç duyulması, vb. sebeplerden dolayı kimi zaman da dış kaynaklardan eleman alımı yoluna gidilebilir. Fakat bu şekilde eleman alımı daha kapsamlı ve zor bir süreçtir. Çünkü iç kaynaklardan eleman alımında kişi daha önceden tanındığı için tekrar araştırma yapmaya gerek yoktur. Oysa dış kaynaklardan eleman alımında bazı durumlar haricinde İK departmanı kişi hakkında bilgi sahibi değildir. Bu nedenle kişinin işe uygun bir yapıya sahip olup olmadığı, işin niteliklerine uygun olup olmadığı, vb. gibi konularla ilgili yeterli bilgiyi edinebilmek için adaya pek çok soru sorulmalı ve gerekirse birden fazla kez adayla

¹⁴ Fındıkçı, a.g.e., s. 167.

görülmelidir. Kişinin işe uygun olduğuna karar verilip işe alındığında ise oryantasyon ve ihtiyaç duyulabilecek diğer eğitimler yine organizasyon için birer maliyet unsuru olacaktır. Dış kaynaklardan eleman alımında başvurulabilecek birkaç yöntem vardır:

- **Duyurular:** Organizasyon eleman ihtiyacını gazete, dergi, internet, televizyon, radyo, vb. yollarla duyurabilir. Özellikle gazete ve internet yoluyla duyuru günümüzde en çok kullanılan yöntemlerdir.
- **Danışmanlık Firmaları:** Özellikle son yıllarda oldukça yaygınlaşan danışmanlık firmaları organizasyonların orta ve üst düzey personel ihtiyacını karşılamada tercih ettikleri yöntemlerden biridir.
- **İşletmeye Kişisel Başvurular:** İşletmenin yapısından, faaliyet gösterdiği pazardan ya da ününden dolayı, ama özellikle ekonomik bunalımların ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde, işe girmek amacıyla birçok kişinin doğrudan doğruya organizasyonlara başvurduğu görülür.¹⁵ Bu yöntemde genellikle organizasyon tarafından hazırlanmış bir iş başvuru formunun doldurulması gerekmektedir. Kuaförlük mesleği ile ilgili bir iş başvuru formu örneği Ek 3'te gösterilmiştir.
- **Türkiye İş Kurumu:** İş arayan kişilerle eleman arayan organizasyonlar arasında aracılık yapan, devlet tarafından kurulmuş olan kurumdur. Bu yolla eleman bulma; organizasyonların özellikle alt düzeyde eleman ihtiyaçlarını gidermede kullandıkları bir yöntemdir.
- **Tavsiye Yoluyla Seçim:** Bu yöntemde boşalan pozisyonlar için organizasyon içinden veya dışından bazı kişilerin tavsiye ettiği kişileri seçme söz konusudur. Çoğu kez 'işe göre adam' yerine 'adama göre iş' bulma ile sonuçlanır.¹⁶
- **Eğitim Kurumları:** Burada meslek liseleri, teknik liseler ve üniversiteler sayılabilir. Buradan sağlanabilecek personel organizasyonlarda çoğunlukla stajyer olarak görev almaktadır.

¹⁵ Akyüz, a.g.e., ss. 70-71.

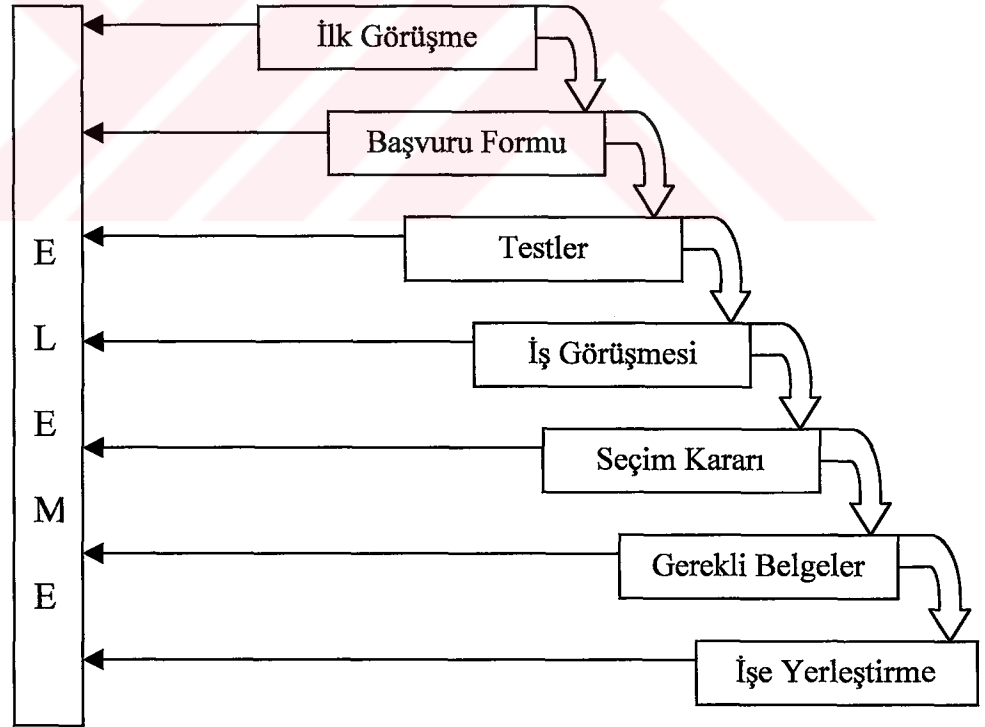
¹⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 78.

- **Diğer Kaynaklar:** Diğer kaynaklar arasında sendikalar ve taşeron organizasyonlar sayılabilir.

1.2.2.1. Personel Seçim Süreci

Personelin ilk başvurusundan işe alınmasına kadar izlenmesi gereken yoldur (Şekil 1.3). Personel seçiminde organizasyonlar temelde iki yaklaşım benimserler:¹⁷

- **Elemeci yaklaşım:** İş başvurularının fazla olduğu durumlarda başvuru formları veya özgeçmişler (CVler) incelenir, uygun nitelikleri taşımayan adaylar elenir, iş görüşmesine çağırılmazlar.
- **Bütüncül yaklaşım:** Aday sayısının az olduğu durumlarda bütün adaylar son seçim kararına kadar değerlendirmeye alınırlar.



Şekil 1.3. İşgören sağlama sürecinde başlıca aşamalar

Kaynak: Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s. 72.

¹⁷ Kaynak, a.g.e., s. 145.

1.2.3. Ücretlendirme

Ücret, organizasyonlar ve çalışanlar açısından farklı şekilde algılanan bir unsurdur. İşletmeler için bir maliyet unsuru, bir gider kalemi olarak görülürken çalışanlar içinse gelir unsuru, emeğin karşılığı olarak düşünülür. Ücret çalışanlar için önemli bir ihtiyaçtır ancak ilk sırada yer almaz. Eğer ücretler ve maaş yeterli ise, diğer ihtiyaçlar daha önemli duruma gelir; eğer ücret ve maaşlar yetersiz veya adaletsiz ise, çalışanlar için önem sıralamasında ilk sırayı alacaktır.¹⁸ Ücretlendirmede en çok dikkat edilmesi gereken unsur adalettir. Adaletli bir ücretlendirme sistemi hem çalışanların organizasyona olan inancını ve güvenini arttıracak hem de çalışanlar arasındaki çekişmeyi önleyecektir. Pek çok çalışan aldığı ücreti diğer çalışanlarla kıyaslama eğilimindedir. Özellikle de aynı işi yapan iki çalışanın aldıkları ücretlerin farklılık göstermesi çalışanların kafasında soru işaretleri yaratacaktır. Bu durum oldukça normaldir. Ancak yöneticilerin çalışanlara bu tarz bir durumun nedenlerini açıklamaları ve adil bir ücret sistemi uygulamaları organizasyon içinde yanlış ve istenmeyen fikirlerin dolaşmasını engelleyecektir.

Çalışan ücretleri belirlenirken birçok faktör etkili olmaktadır. Bunlardan en önemlisi piyasa arzıdır. Piyasa ücret düzeyi, organizasyonun belirlediği ücretin rakip organizasyonlarla olan kıyaslamasını yansıtır. İşletmeler bu konuda bazı tercihler yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bazı organizasyonlar piyasadaki en üst ücreti veren organizasyon olmayı hedeflerken, bazı organizasyonlar ise piyasa düzeyini tutturmayı veya rakip organizasyonların ücret düzeyinin altında kalmayı tercih etmektedirler. Tüm bu seçimlerde organizasyonun yönetim stratejisi ve karlılık oranı etkili olmaktadır. Ancak kaliteli ve donanımlı çalışanı organizasyona çekmek isteyen organizasyonun piyasanın üzerinde bir ücret politikası izlemesi kaçınılmazdır. Ancak yüksek kar beklentisi olmayan bir organizasyon yüksek nitelikli çalışanları organizasyona almak konusunda ısrarcı olmamalıdır. Zira, uzun vadede yüksek ücret ödemeleri nedeniyle mali sıkıntı içine düşmesi kaçınılmaz olabilir. Bu nedenle organizasyon ücret düzeyini belirlerken ödeme gücünü göz önünde bulundurmalıdır. Günümüzde bilhassa çağdaş toplumlarda ücret belirleme konusunda sendikaların gücü de belirleyici olmaktadır. Sendikaların pazarlık gücü ücret limitlerini arttırmada önemli bir unsurdur. Bu nedenle örgütlenen çalışanların ücret beklentileri daha fazladır ve işverenler sendikaların isteklerini dikkate almak zorundadırlar. Bir diğer belirleyici faktör ise iş yasalarıdır. Devlet en geç iki yılda bir asgari geçim ücretini belirlemektedir. İşletmeler

¹⁸ Bingöl, a.g.e., s. 312.

saptanan rakama uymak zorundadırlar. Hiçbir organizasyon daha düşük bir ücretle eleman çalıştıramaz. Ayrıca devlet gerektiğinde ücretleri dondurabilir. Böyle kriz durumlarında da işverenlerin ücret arttırması beklenemez. Tüm bunların dışında emeğin karşılığı olan ücretin adil şartlarda verilebilmesi için bazı ölçütler geliştirilmiştir. İş değerlendirme diye isimlendirilen sistemle organizasyon bir işin diğer işe göre görece değerini saptayarak ücretini belirler.

- **İş değerlendirme süreci:** İş değerlendirmenin organizasyonun hedeflerine uygun ve çalışanı memnun edecek biçimde yapılabilmesi için değerlendirme bir süreç içinde gerçekleştirilmelidir. Öncelikle planlama yapılmalı ve izlenecek basamaklar belirlenmelidir. Bu basamakları şöyle sıralayabiliriz:

- ✓ Değerlendirmenin amaçları saptanmalı
- ✓ Değerlendirmeyi yapacak kişiler seçilmeli
- ✓ Değerlenecek işler gruplandırılmalı
- ✓ Değerlendirmede kullanılacak yöntemler belirlenmelidir.

İş değerlendirmesinde sıralama, puanlama, dereceleme, faktör karşılaştırma ve hay plan gibi teknikler kullanılmaktadır. İş değerlendirmenin sonucunda organizasyonun stratejik hedefleri de göz önünde bulundurularak bir ücret yapısı oluşturulur. Bu işlem sırasında piyasa ücret araştırmaları da yapılmalı ve bir grafik üzerinde gösterilmelidir. İşletmenin ödeyeceği ücretler de aynı grafik üzerinde işaretlenerek organizasyonun yeni ücret doğrusu ortaya çıkarılır.

1.2.3.1. Ücret Sistemleri

- **Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi:** Çalışanın organizasyonda geçirdiği hizmet süresi ücretini belirlemede ölçüttür.
- **Performansa Dayalı Ücret Sistemi:** Çalışanları motive etme yönünde etkilidir. Çok çalışan ve tüm yeteneklerini ortaya koyan çalışan ödüllendirileceğini bilerek daha çok çalışmaya yönelecek dolayısıyla organizasyonun hedeflerine ulaşmasına da yardımcı olacaktır.

- **Beceriye Dayalı Ücret Sistemi:** Çalışan kazandığı her yeni beceri için ödüllendirilerek teşvik edilmektedir.
- **Ekip Bazlı Ücret Sistemi:** Takım ruhuyla çalışan organizasyonlarda ekip bazlı ücretleme uygulanır. Çalışanın bağlı olduğu takımın performansı dikkate alınarak ücret düzeyi saptanır.
- **Özendirici Ücret Modeli:** Çalışana sürekli olarak ödenen ücretin dışında sıra dışı bir başarı veya ekstra hizmet karşılığı verilen primlerdir. Genelde organizasyonlar üretimi arttırmak, müşteriye verilen hizmeti üst düzeye yükseltmek istediklerinde bu sistemi uygularlar. Çalışanlar arasında rekabet yaratan bu sistem bazı sürtüşmelere de yol açmakla birlikte bazı çalışanlar için motive edici olmaktadır.

Bu ücret sistemleri içinde, yukarıda belirtilenlerin dışında; zaman veya parça bazlı akort sistemi, kazanç paylaşımı modeli, kar paylaşımı modeli, ikramiye veya bonus modeli, riskli kazanç modeli sayılabilir.

1.2.4. Endüstri İlişkileri

İşçiler; ücretler, çalışma koşulları ve diğer konulardaki isteklerini işverenlere kabul ettirmede çoğu zaman yetersiz kalmışlar, bu nedenle örgütlenmeye ve toplu pazarlık yapmaya ihtiyaç duymuşlardır. Nitekim Sanayi Devrimi'yle birlikte işçiler, bireysel pazarlığın sürekli olarak kendi aleyhlerine sonuçlar doğurmasından dolayı örgütlenme yoluyla toplu pazarlık yaparak bir üstünlük elde etme amacını gütmüşlerdir.¹⁹ Bu sayede daha önceden işverenlere kabul ettiremedikleri pek çok isteklerini sendikalar aracılığıyla kabul ettirme olanağı bulmuşlardır. Pazarlıkta etkili olabilme sendikaların varlığının ana nedenlerinden biridir. Pazarlıktaki en büyük silahları ise grevdir. Sendikalar; Dünya'da işyeri, işkolu, meslek, federasyonlar ve konfederasyonlar şeklinde faaliyet göstermektedirler. Ülkemizde 2821 sayılı Sendikalar Yasası ile işkolu sendikacılığı benimsenmiştir, ayrıca aynı yasa ile değişik işkollarında en az beş sendikanın bir araya gelmesi ile oluşacak olan konfederasyonlara da izin verilmiştir.

¹⁹ Bingöl, a.g.e., s. 388.

Sendikaların varlığı İKY için önemlidir çünkü belirlenecek olan İK politikaları yapılan toplu sözleşmenin hükümleriyle uyum içinde olmalıdır. Organizasyonların çalışanların sendikalaşmasıyla ilgili iki tür tutumu vardır; onların sendikalaşmasına izin vermek ya da karşı çıkmak. Organizasyonların çalışanların sendikalaşmasına karşı çıkmalarının nedenleri arasında ücret artışları, çeşitli sosyal faydalar, grevler ve yönetimin bazı kararlarına getirilebilecek kısıtlamalardır. Yönetim, sendikalaşmayı önlemek için iki temel strateji kullanır. Çalışanlara ilgi çekici ve adil bulacağı birtakım şartlar ve haklar sağlayarak onların sendikalardan alacağı yararları en aza indirebilir veya her durumda sendikalaşmaya kesinlikle karşı çıkabilir.²⁰

Sendikalar ile işveren toplu iş sözleşmesini imzalamak için toplu pazarlığa otururlar. Toplu pazarlığın yapılmasında belli aşamalar vardır. Bunlar; hazırlık, görüşmecilerin ve taleplerin belirlenmesi, görüşmeye çağrı, görüşmeleri başlatma, önerilerin analizi, önerilerin çözümlenmesi ve toplu iş sözleşmesinin imzalanmasıdır.²¹

1.2.5. Performans Değerlendirme

Performans, bir organizasyonda veya sahada çalışan bireylerin kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirebilme düzeyi, yeteneklerini sergileme tarzı ve davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Her birey farklı bedensel ve ruhsal özelliklere sahiptir. Bireyin, sahip olduğu artı özelliklerini ön plana çıkararak ve maksimum düzeyde kullanarak işini yapması onun performans düzeyini gösterir. Performans organizasyonlar için çok önemlidir. Çünkü çalışanların göstereceği yüksek performans organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Performans değerlendirme ise; bireyin yeteneklerini, davranışlarını, işi başarmadaki hızını, karar verme ve uygulama gücünü, bedensel ve ruhsal özelliklerini diğer bireylerle karşılaştırmak suretiyle ölçen ve değerlendiren bir sistemdir. İyi bir performans değerlendirme bireysel özellikleri dikkate almalıdır. Performans değerlendirmenin temel amacı çalışanların başarı seviyelerini ve gelişme potansiyellerini belirlemektir. Bununla birlikte sistemin bir diğer amacını da yöneticiler ile astlar arasında iletişim ve işbirliğini sağlamak olarak açıklayabiliriz.

²⁰ Noe, a.g.e., s. 562.

²¹ Bingöl, a.g.e., ss. 408-412.

Performans değerlendirme sonuçları insan kaynakları planlamasında, ücretlendirmede, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde, personel tedarik ve seçiminde, kariyer planlamada, işgücü envanterinin hazırlanmasında ve çalışan-yönetim ilişkilerinin geliştirilmesinde kullanılabilir.

Performans değerlendirme süreci ise şöyle bir yol izlemektedir:

- Performans değerlendirme amaçlarının belirlenmesi (planlama)
- Performans kriterlerinin belirlenmesi
- Değerlendirme standartlarının belirlenmesi
- Değerleyicilerin belirlenmesi ve eğitimi
- Performans değerlendirme (yöntemlerin kullanılması)
- Çalışan ile değerlendirme sonuçlarının görüşülmesi

1.2.6. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

Çalışanların ait oldukları organizasyonda verimli ve özveriyle çalışmaları her zaman işveren tarafından arzu edilen bir durumdur. Ancak çalışanın yüksek performansla çalışabilmesi için çalıştığı ortamın temiz, düzenli, sağlık koşullarına uygun, her türlü risk ve tehlikeden uzak olması gerekir. Çalışan bulunduğu ortamda huzur bulmalı, kendisini güvende hissetmelidir. Tüm bu şartların sağlanması işverenin sorumluluğundadır. Özellikle endüstri alanında çalışanlar mesleki açıdan risk altındadırlar. Çeşitli iş kazalarına ve meslek hastalarına maruz kalabilecekleri gibi; zehirlenme, radyasyon, kanserojen maddeler, vb. tehditlerle de karşılaşma riskleri vardır. Çağdaş organizasyonlarda işverenin, çalışanın sağlık ve güvenliğini koruması sosyal sorumluluk olarak görülebileceği gibi; verimliliği arttıran bir etken olarak da görülebilir. Çalışanın sağlık ve güvenliğinin korunması çeşitli yasalarla belirlenmiştir.

- **İşçi Sağlığı:** İşçi sağlığı kavramı olarak çalışan bir kişinin; çalışma koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya bu tehlikelerin asgari düzeye indirildiği bir iş çevresinde huzurlu biçimde yaşayabilmesini anlatır.²² Günümüzde meslek hastalıklarının çoğu işyerinin bulunduğu sağlıksız koşullar veya çalışanın karşılaştığı maddeler ve kullandığı araç gereçler nedeniyle oluşmaktadır. Bu koşulların iyileştirilmesi

²²A. Murat Demircioğlu ve Tankut Centel, **İş Hukuku**, Yenilenmiş 9.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003, s. 153.

işverenin sorumluluğundadır. Ayrıca işçi sağlığı kavramı sadece beden sağlığını değil aynı zamanda çalışanın ruh sağlığını da koruma altına almayı içerir. Teknolojik gelişimin getirdiği olumsuzluklardan biri de maalesef ruhsal sorunlardır. Aşırı çalışma koşulları, stres altında kalma, çalışanlar arasındaki kıskançlıklar, rekabetçi ortam zaman içinde çalışanları depresyona maruz bırakabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar fiziki açıdan olduğu kadar ruhsal açıdan da dikkatle izlenmeli ve korunmalıdır.

- **İş Güvenliği:** İş güvenliği kavramı olarak çalışma ortamında çalışanın karşılaşacağı her türlü tehlikenin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi işleminin teknik olarak ele alınmasıdır. İşveren; işyerinde işçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmaya yükümlüdür (İş K. m. 77/I). Aynı şekilde işveren meslek hastalıklarına karşı da duyarlı davranmalı, çalışanın bilinçlendirmeli, hatta bu konuda çalışanların eğitilmelerini sağlamalıdır. İşveren; işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimi vermekle yükümlü tutulmuştur (İş K. m. 77/II c.I). Ayrıca 50 ve üstünde işçi çalıştıran işveren, işyerinin özelliğine göre bir teknik eleman veya mühendisi güvenlik önlemi olarak işçilerin başında bulundurmaya zorundadır (İş K. m. 81/I). Hatta işveren işyerindeki işçi sayısına ve işin tehlike derecesine göre bir veya daha çok sayıda “işyeri hekimi” çalıştırmak ve bir “işyeri sağlık birimi” oluşturmakla yükümlüdür (İş K. m. 81/I). Tüm bu koşulların yerine getirilip getirilmediği ise devlet tarafından denetlenmelidir.
- **İş Kazası:** İş yerlerinde güvenlik sözcüğü akla iş kazalarını getirmektedir. İş kazası bir işyerinde istenmeyen yaralanma, zedelenme, geçici olarak iş görememeye neden olacak şekilde zarar görme gibi durumları ifade eder. Organizasyondaki kazaların birçoğu kişisel nedenlerle oluşmaktadır. Kişinin yaşı, eğitim durumu, ruhsal durumu (üzüntü, kaygı, aşırı duygusallık, öfke, moral bozukluğu, vb.), deneyim yetersizliği, dikkat dağınıklığı, zekâ ve kavrama azlığı, dalgınlık, ihmal, sabırsızlık, acele etme, görme ve duyma kusurları gibi faktörler çalışanın kaza yapma riskini arttırmaktadır. Ayrıca aşırı yorgunluk, uykusuzluk, alkol kullanma, antidepresan ilaçlar kullanma, uyuşturucu bağımlılığı gibi etmenler de iş kazalarına neden olmaktadır. Kazaların bir diğer nedeni ise çevresel faktörlerdir. Çalışma ortamındaki aşırı ses, gürültü, ışık yetersizliği veya aşırı ışık ve ısı altında çalışma, boğucu gaz veya tahriş edici maddelerle iç içe olma zorunluluğu, makinelerin bakımsızlığı, çalışma saatlerinin uygunsuzluğu çalışmanı kötü etkilemekte ve iş kazalarına neden

olmaktadır. İş kazaları iş yerine ayrıca mali yük getirmektedir. Araç ve makinelerde hasar oluşması veya yaralanan çalışanın iş görememesi üretim kaybına yol açmaktadır. Ayrıca iş kazasına uğrayan kişiye ödenecek tazminat ve tedavi masraflarının karşılanması organizasyon için mali külfet oluşturmaktadır. Bu arada diğer çalışanların olumsuz etkilenmeleri de söz konusu olmaktadır. Bazen de uzun süre iş göremeyecek kişinin yerine yeni bir çalışanın alınması gerekebilir. Tüm bu olumsuzluklar organizasyon için gider teşkil etmektedir.

1.2.7. Personel ve Özlük İşleri

Personel ve özlük işleri; işyerinin kuruluşu, personelin işe girişi, işten çıkışı ile ilgili işlemleri, çalışma sürelerini, tatil ve izinleri ve personel disiplinini içerir. İşe alım sürecinden başarıyla geçen ve işe alınan kişiden işe girişte bir takım belgeler istenmektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Nüfus cüzdanı örneği
- İkametgâh senedi
- Diploma veya öğrenim belgesi
- Sağlık raporu
- İyi hal kâğıdı
- 6 adet vesikalık fotoğraf
- Sigorta kartı
- Sağlık karnesi
- Hizmet belgesi (En son çalıştığı iş yerinden)

Bu belgelere çalışılan organizasyona göre yenileri eklenebilir. İstenen belgelerin kişi işe girdikten sonra birkaç gün içerisinde tamamlanması gerekmektedir. Belgeler tamamlandıktan sonra kişi ile işveren arasında hizmet sözleşmesi imzalanır. Ayrıca işe giren kişinin en geç bir ay içinde Sosyal Sigortalar Kurumu'na bildirilmesi gerekmektedir. Sigortalı olarak çalışan her kişinin SSK tarafından verilmiş bir sigorta sicil kartı vardır. Kanun'da belirtilen nedenlerden dolayı, kişinin istifası veya emeklilik nedeniyle kişinin işten çıkarılmasında da birtakım işlemler söz konusudur. Bu gibi işlemlere örnek olarak sözleşmenin feshi, emeklilik işlemleri, kıdem ve ihbar tazminatları gösterilebilir.

Çalışma süresi ile kastedilen ise işyerindeki günlük mesainin başlaması, bitişi ve verilen dinlenme molalarının belirlenmesidir.²³ 4857 sayılı İş K.'nın 63. maddesine göre genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Ara dinlenmesi ise 4857 sayılı İş K. m. 68'e göre dört saat ve daha kısa süreli işlerde on beş dakika, dört saatten fazla ve yedi buçuk saate kadar süreli işlerde yarım saat, yedi buçuk saatten fazla süreli işlerde bir saattir. Ara dinlenmeleri çalışma süresinden sayılmaz. Yıllık ücretli izinler ise İş K. m. 53'e göre işyerinde işe başladığı günden itibaren, deneme süresi de içinde olmak üzere, en az bir yıl çalışmış olan işçilere yıllık ücretli izin verilir. İşçilere verilecek yıllık ücretli izin süresi, hizmet süresi; bir yıldan beş yıla kadar (beş yıl dâhil) olanlara on dört günden, beş yıldan fazla on beş yıldan az olanlara yirmi günden, on beş yıl (dâhil) ve daha fazla olanlara yirmi altı günden az olamaz.

1.2.8. Eğitim ve Geliştirme

Günümüzde bilhassa çağdaş organizasyonlar çalışanın eğitilip geliştirilmesine çok önem vermektedir. Yetiştirme, yeni işe başlayan personele işin gereklerini öğretmek üzere yürütülen eğitim faaliyetidir. Geliştirme ise; iş deneyimi olan kişilerin yeteneklerini ön plana çıkarmak, bilgi birikimlerini arttırmak, yeni deneyimler kazandırmak, kısaca kendilerini geliştirmeleri için yapılan faaliyetlerdir. (Bu konu bölüm 2'de daha detaylı olarak işlenecektir.)

²³ Fındıkçı, a.g.e., s. 98.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FONKSİYONU

2.1. Eğitimin Tanımı

Eğitim, genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci ya da daha spesifik olarak, önceden saptanmış amaçlara göre insan davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan etkinlikler dizisi olarak tanımlanabilir.²⁴

Her insan doğuştan bir takım özellikler getirir. Sonra zekâsı sayesinde öğrenir ve çevreye uyum sağlar. Zekânın işlenmesi ve bireylerin davranışlarında olumlu yönde değişiklikler kazanması ise; eğitimle gerçekleşir. Çok zeki olmasına rağmen kalıplarını kıramayan, davranış değişikliği göstermeyen insanların eğitimsiz olduklarını görürüz. Çünkü insanın kalıtımla getirdiği özellikler ancak eğitim yoluyla davranışa yönelir. Eğitim sayesinde insan dünyaya daha geniş bir pencereden bakmayı öğrenir, kendini kontrol edebilir, davranışlarını değiştirerek ortama uyum sağlayabilir.

Organizasyonlarda eğitim ise; çalışanların işe girerken beraberlerinde getirdikleri bilgi, beceri ve tutumlar (giriş davranışı) ile işlerinin spesifik görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar (istenen davranış) arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlanabilir.²⁵ Bu tanımlı şu formül yardımıyla daha iyi bir şekilde açıklayabiliriz:²⁶

$$\text{Eğitim} = \text{İşin Gerekleri} - \text{Çalışan Yetenekleri}$$

Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte çalışanların yeni bilgi ve beceriler kazanması gerekliliği doğmuştur. Dolayısıyla eğitim bir yandan çalışanların önceden sahip olduğu bilgi ve becerileri günümüz koşullarına göre yenilerken bir yandan da onlara yeni bilgi ve beceriler kazandırmayı amaçlamaktadır. Eğitimde sözü edilmesi gereken iki alt başlık vardır. Bunlar eğitimin birer türü olan yetiştirme ve geliştirmedir. Yetiştirme; daha çok belirli bir işe yönelik, o işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazandırılması faaliyetidir. Özellikle işe yeni girmiş

²⁴ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, 14.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003, s. 329.

²⁵ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 298.

²⁶ Güngör Onal, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, 3.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s. 244.

çalışanlara verilir. Çalışan kişi çalışma arkadaşlarını ve üstlerini gözlemleyerek veya kendi kendine deneyerek kendini yetiştirmeye çalışabilir. Ancak böyle bir yöntemde hata yapma riski oldukça fazladır. Bu durumda zararlı çıkacak olan organizasyon olduğundan çalışanları yetiştirme faaliyetlerini sistemli ve planlı bir şekilde kendisinin yürütmesi daha doğru olacaktır. Geliştirme ise; çalışanın önceden sahip olduğu bilgi ve becerileri geliştirme, istenilen düzeye çıkarma ve daha etkili kullanılmasını sağlama faaliyetidir. Geliştirme işe yönelik olmaktan çok kariyere yöneliktir.²⁷

2.2. Eğitim Fonksiyonunun İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri ve Önemi

Hiç şüphesiz ki bütün insan kaynakları fonksiyonları çok önemlidir ve bir tanesinin bile eksikliği sistemi bozacaktır çünkü fonksiyonların hepsi birbirini tamamlar niteliktedir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonu İKY'nin en temel fonksiyonu olan işe alma ve yerleştirme fonksiyonunun hemen arkasından gelir. Pek çok organizasyonda işe alma sürecini başarıyla geçen ve organizasyona girmeye hak kazanan kişiler göreve başlamadan önce bir eğitim programına tabi tutulurlar. Bu programların amacı kişiye görevinin şu anda ve gelecekte gerektirebileceği bilgi ve becerileri kazandırmak, kişinin organizasyonu ve organizasyon kültürünü tanımasını ve bu sürede yeni çalışma ortamına alışmasını sağlamaktır. Özellikle yeni mezun, iş hayatına yeni atılmış olan gençler bu eğitim programlarına sıklıkla tabi tutulmaktadır. Eğitim ve geliştirme, kuşkusuz sadece yeni mezunları ve organizasyona yeni girmiş elemanları kapsamaz, şirkette hâlihazırda çalışmakta olan her kademedeki çalışanlar da zaman zaman eğitim programlarına alınmaktadır. Teknolojideki gelişmeler işlerin içeriklerinde ve yapılışında değişikliklere neden olmaktadır, çalışanlar yeni bilgi ve becerilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle her kademedeki çalışana gelişmelere paralel olarak ihtiyaç duyulan zamanlarda eğitim verilmektedir. Verilen eğitimlerle çalışanların bugün ve gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri bilgi ve beceriler kazandırılmaya çalışılır. Organizasyonlar ne kadar teknolojiyle donatılmış olursa olsunlar bu teknolojiyi kullanacak olan yine insan gücüdür. Bu nedenle çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli olarak tazelemeleri, en son yenilikleri takip etmeleri şarttır. Ayrıca çalışanların var olan yeteneklerini geliştirmeleri de eğitim sayesinde olacaktır.

²⁷ Cevat Elma ve Kamile Demir (ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, 2.b., Ankara: Anı Yayıncılık, 2003, s. 88.

2.3. Eğitimin İlkeleri

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri yürütülürken göz önünde bulundurulması gereken birtakım ilkeler vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- **Sürekli Eğitim:** Eğitim ve geliştirmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için yapılan bu eğitim ve geliştirme faaliyetlerin sürekli olması gerekmektedir. Teknoloji ve sanayideki devam eden gelişmeler ve kişilerin değişim gösteren ihtiyaçları eğitimin sürekliliğini gerekli kılmaktadır. Önceden verilen eğitimleri değişen koşullara göre güncellemek ve yeni bilgi ve becerilerle ilgili sürekli eğitimler vermek gereklidir.
- **Motivasyon ve Etkin Katılım:** Eğitimlerin hedeflenen kitleye verilebilmesi için çalışanların motive edilmesi ve etkin katılımın sağlanması gerekmektedir. Eğitim öncesinde çalışanlara eğitimin amaçları ve eğitim sonucunda elde edecekleri yararların anlatılması; eğitim sırasında hedef kitleye uygun olan eğitim yönteminin seçilmesi ve eğitimin etkin sunumu çalışanların motivasyonunu sağlayarak etkin katılımın elde edilmesine yardımcı olacaktır.
- **Eğitimde Fırsat Eşitliği:** Bu ilkeyle amaçlanan eğitimin organizasyon içinde yalnızca belirli kişi ve gruplarla sınırlı kalmayıp bütün çalışanlara verilmesidir. Böylece kendini geliştirmek ve organizasyona faydalı olmak isteyen herkes verilen eğitimlerden yararlanabilecektir.
- **Kişisel Farklılıklar:** Eğitim faaliyetleri yürütülürken eğitim verilecek grup içerisinde yer alan çalışanların her birinin farklı birer birey olduğu, farklı kişisel özelliklere, bilgi ve beceri düzeyine, zekâ seviyesine ve öğrenme düzeyine sahip olduğunun göz önünde bulundurulması eğitimlerin daha yararlı olmasına neden olacaktır.
- **Eğitimcilerin Eğitimi:** Eğitim faaliyetlerinden beklenen yararların tam olarak alınabilmesi eğitimcilerin iyi yetişmiş ve konusunda uzman kişiler arasından seçilmesi ile yakından ilişkilidir. Eğitimci konuya hâkim ve yetenekli olmalı, dinleyicilerin ve organizasyonun beklentilerini karşılayabilmelidir. Gerek organizasyon içinden, gerekse organizasyon dışından seçilen eğitimcilerin gerekli eğitimi almış olmalarına önem verilmelidir.

2.4. Eğitimin Yararları

Günümüzde gittikçe gelişen ve rekabetle boğuşan dünya şartlarında her konudaki değişim ekonomik büyümeyi etkilerken, buna paralel olarak organizasyonların stratejilerini de yeniden düzenlemeleri gereğini ortaya koymaktadır. Stratejik planlama yapılırken artık eğitim ihtiyacı ön plandadır. Çünkü organizasyonun büyümesi ve yaşaması yine insan sayesinde olacaktır Bu nedenle insanın eğitimi ve gelişimi önemlidir. Eğitim alan kişi daha fazla bilgi ve beceri elde edeceği için kendine olan güveni artar, böylelikle işini daha çok sever, işletmeye olan bağlılığı artar. İyi eğitilmiş çalışanın kaza yapma riski düşüktür. Çünkü kazalar genelde çalışan hatası nedeniyle oluşmaktadır. Eğitim vasıtasıyla, çalışan kişilerin organizasyondaki üstleriyle iletişim kurması da kolaylaşır. Eğitim çalışanın moralini yükseltir, dolayısıyla morali yüksek kişinin yeniliklere uyum sağlaması kolaylaşır. İyi eğitilmiş çalışana nezaret etme gereği ortadan kalkacağı için daha rahat bir çalışma ortamı doğar. Çalışanın ekip çalışmasına katılmasını kolaylaştırır. Eğitim sonunda çalışanın performansı artar. Çalışanların üst düzeyde bilgi, beceri ve birikime sahip olmaları organizasyonun rekabet gücünü artırır. Çalışanların eğitimi daha kaliteli ürün ve hizmet ortaya koyacağından müşteri memnuniyeti ve bağlılığı artar.

Eğitimin organizasyona, kişilere ve grup içi ve gruplar arası ilişkilere ve insan kaynakları politikalarını yürütmeye yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.²⁸

Eğitimin organizasyona yararları:

- İyileştirilmiş karlılığa ve/veya oryantasyondan yararlanmaya karşı daha pozitif yaklaşımlara yol açar.
- İş bilgisi ve becerileri organizasyonun bütün kademelerinde geliştirir.
- İşgücünün moralini iyileştirir.
- Kişilerin kendilerini organizasyonun hedefleriyle özdeşleştirmelerini sağlar.
- Daha iyi bir organizasyon imajı yaratmaya yardım eder.
- Güvenilirlik, açıklık ve sorumluluğu artırır.
- Üst – ast ilişkisini geliştirir.
- Organizasyonel gelişime yardım eder.
- Eğitilen kişiden öğrenir.

²⁸ William B. Werther ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 5th ed., Boston: Irwin McGraw-Hill ,1996, s. 285.

- İş yönergeleri hazırlamaya yardım eder.
- Organizasyonel politikaları anlamaya ve uygulamaya yardım eder.
- Organizasyonun bütün alanlarında gelecek ihtiyaçlar için bilgi sağlar.
- Organizasyon daha etkili karar alma ve problem çözümü elde eder.
- İçeriden terfinin gelişimine yardım eder.
- Başarılı çalışanlar ve yöneticilerin genellikle gösterdiği liderlik becerisi, motivasyon, bağlılık, daha iyi tutumlar ve diğer yönlerin gelişimine yardım eder.
- Verimliliğin ve/veya iş kalitesinin artmasına yardım eder.
- Pek çok alanda maliyetlerin düşük kalmasına yardım eder. Ör: üretim, personel, yönetim, vb.
- Yetenekli ve bilgili olmak için organizasyonda bir sorumluluk fikri geliştirir.
- Çalışan – yönetim ilişkilerini geliştirir.
- Danışman olarak yetenekli iç danışmanın kullanılmasını sağlar, dolayısıyla dış danışma maliyetlerini azaltır.
- Kovarak çıkarmalara karşı yönetimi engeller.
- Büyüme ve iletişim için uygun bir iklim yaratır.
- Organizasyonel iletişimin gelişimine yardım eder.
- Çalışanların değişime uyum sağlamasına yardım eder.
- Çatışmayla başa çıkmaya yardım eder, böylelikle stres ve gerilimi önlemeye yardımcı olur.

Eğitimin kişilere yararları:

- Kişiyi daha iyi kararlar almada ve etkili problem çözmede yardım eder.
- Eğitim ve gelişimle, takdir, başarı, büyüme, sorumluluk ve ilerleme gibi motivatör değişkenler kendini geliştirme ve kendine güven konusunda cesaretlendirmeye ve bunları başarmaya yardım eder.
- Kişinin; stres, gerilim, hüsrana ve uyuşmazlıkla başa çıkmasına yardım eder.
- Liderlik bilgisi, iletişim becerileri ve tutumları geliştirmek için bilgi sağlar.
- İş tatminini ve takdiri artırır.
- Etkileşim becerilerini geliştirirken kişiyi kişisel hedeflere doğru harekete geçirir.
- Eğitimcinin (ve eğitilen kişinin) kişisel ihtiyaçlarını tatmin eder.
- Eğitilen kişiye büyüme için bir yol ve kendi geleceğinde bir söz hakkı sağlar.
- Öğrenmede bir büyüme düşüncesi geliştirir.

- Kişiyi konuşma ve dinleme becerilerini geliştirmede aynı zamanda uygulama gerektiğinde yazma becerilerini geliştirmede yardım eder.
- Yeni görevlere kalkışıldığında korkuyu yok eder.

Eğitimin organizasyona, kişilere ve grup içi ve gruplar arası ilişkilere ve insan kaynakları politikalarını yürütmeye yararları:

- Gruplar ve kişiler arasında iletişimi geliştirir.
- Yeni çalışanlar ve transfer veya terfi yoluyla yeni işler alanlara işe uyumda yardım eder.
- Eşit fırsat ve olumlu eylemler hakkında bilgi sağlar.
- Devlete ait diğer kanunlar ve idari politikalar hakkında bilgi sağlar.
- Kişiler arası becerileri geliştirir.
- Organizasyon politikaları, kurallar ve düzenlemeleri uygulanabilir hale getirir.
- Morali iyileştirir.
- Gruplarda bağlılığı oluşturur.
- Öğrenme, büyüme ve koordinasyon için iyi bir iklim sağlar.
- Organizasyonu çalışmak ve yaşamak için daha iyi bir yer haline getirir.

2.5. Eğitim ve Geliştirme Türleri ve Yöntemleri

2.5.1. Eğitim ve Geliştirme Türleri

2.5.1.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi (Orientation Training)

İşe alıştırma (oryantasyon); organizasyondaki yeni çalışanlara verilen, kişinin organizasyona, işe ve çalışma arkadaşlarına alışmasını sağlayan bir eğitim türüdür. Oryantasyon eğitime; yeni çalışana organizasyonun gezdirilmesi, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması ve kısaca işin tanıtılmasıyla başlanabilir. Oryantasyon eğitimiyle sadece kişi organizasyonu tanımış olmaz aynı zamanda organizasyon da kişiyi tanıma fırsatı yakalamış olur. Bu süreç hem kişinin organizasyon hakkında ihtiyaç duyacağı bilgileri edinmesine, organizasyonun kültürünü ve çalışma koşullarını öğrenmesine olanak sağlar hem de kişinin yeni girdiği bu işte ilk zamanlar hissedebileceği beceriksizlik duygusunun ortadan kalkmasına yardımcı olur. Özetle; oryantasyon eğitimi işletmenin ne iş yaptığını ve bunu nasıl

yaptığını, genel kuralların ve düzenlerin neler olduğunu öğretmek için tasarlanır.²⁹ Bu eğitim sonucunda; yeni çalışan şu üç konu hakkında bilgi edinmiş olmak ister.³⁰

- ✓ İşin yapılış şekli
- ✓ Organizasyonun görev ve faaliyetleri
- ✓ Organizasyonun çalışma kuralları ve çalışan hakları

Tüm bu bilgileri ayrıntılarıyla öğrenmek kişide kendine güven duygusu yaratacağı gibi yeni işine alışmasını da kolaylaştıracaktır.

Oryantasyon eğitimi kişinin işe başladığı günü takip eden ilk birkaç günlük kısa bir dönemi kapsayabileceği gibi her gün iki üç saatlik kısa zaman dilimleri halinde daha uzun bir döneme yayılarak da verilebilir. Bu eğitimin ilk aşamasında yani kişiye organizasyonun ve faaliyetlerinin tanıtıldığı bölümde eğitimci, genellikle insan kaynakları yöneticisidir. Genel bilgilerin verilmesinin ardından eğitimcilik görevini yönetici, yani çalışanın üstü devralır. İşe alışma sürecinde insan kaynakları yöneticisi ve çalışanın kendi üstü kadar kişinin çalışma arkadaşları da önemli bir rol oynar. Çalışma arkadaşları kişiye daha önce işyerinde kendi edindikleri iyi ve kötü tecrübeleri aktararak, bilgi ve becerilerini paylaşarak yeni çalışana yardımcı olabilirler.

Organizasyonun tipi ne olursa olsun, oryantasyon genellikle iki farklı seviyede yürütülür.³¹

- **Organizasyonel Oryantasyon:** Bütün çalışanlara ilgi ve uygunluk ile ilgili başlıklar sunan genel oryantasyondur. Bu başlıklar hem organizasyonun hem de çalışanın ihtiyaçlarına dayanmalıdır. Genel olarak organizasyon; kar yapmak, tüketici ve müşterilere iyi hizmet sağlamak, çalışanların ihtiyaçlarını gidermek ve sorumluluğa sahip olmak ile ilgilenir. Diğer yandan yeni çalışanlar genel olarak daha çok ücret, haklar ve istihdam şartları ile ilgilenirler.

²⁹ Erdoğan Taşkın, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, İstanbul: Der Yayınevi, 1993, s. 145.

³⁰ Angelo Kinicki ve Brian K. Williams, *Management – A Practical Introduction*, International ed., Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003, s. 295.

³¹ Lloyd L. Byars ve Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, 6th ed., Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000, s. 206.

- **Departmansal ve İş Oryantasyonu:** Yeni çalışanın departmanına ve işine özgü başlıkları açıklar. Bu oryantasyonun içeriği departmanın spesifik ihtiyaçlarına ve yeni çalışanın tecrübe ve becerilerine dayanır. Tecrübeli çalışanlar iş oryantasyonuna daha az ihtiyaç duyarlar, bununla birlikte ara sıra bazı temel oryantasyona ihtiyaç duyabilirler. Hem tecrübeli hem de tecrübesiz çalışanlar departmansal konuları içeren, esaslı bir oryantasyon eğitimi almalıdırlar.

İşe alıştırma (oryantasyon) eğitiminin amaçlarını ise şöyle sıralayabiliriz:

- **İstihdam Durumu:** Çalışana iş, departman ve organizasyon hakkında bilgi vermektir. İşin, departman hedefleri ve organizasyon hedeflerinin neresinde yer aldığı anlatılmaya çalışılır.
- **Organizasyon Politikaları ve Kuralları:** Organizasyondaki her iş belirli politikalar ve kurallar çerçevesinde yürütülür. Çalışanın bunu bilmesi işe daha kolay alışmasını sağlayacaktır. Pek çok organizasyonda bunlar bir el kitabı şeklinde yeni çalışana sunulabilir.
- **Ücret ve Haklar:** Çoğu çalışan özellikle bu konu hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bu konu genellikle işe alım sürecinde görüşülmüştür. Ancak yine de oryantasyon sırasında tekrar edilebilir.
- **Ortak Kültür:** Organizasyon kültürünün en kısa zamanda yeni çalışana benimsetilmesi oldukça önemlidir. Çünkü bu kültür çalışanların giyinme tarzlarından, konuşma şekillerine kadar her şeye yansır.
- **Takım Üyeliği:** Organizasyondaki pek çok süreçte işleri takım halinde yürütmek daha etkili olmaktadır. Bu nedenle her çalışana takım ruhunun aşılması oldukça önemlidir.
- **Personel Geliştirme:** Çalışanlar kendilerinden tam olarak ne beklediğini ve organizasyonun işte gelişim ve ilerleme için neye ihtiyaç duyduğunu bilmelidirler. Ayrıca tüm çalışanlar kendilerine uygun olan istihdam geliştirme programından da haberdar olmalıdırlar.

- **Değişimi İdare Etmek:** Organizasyonun her kademesinde çalışanlar değişimi etkili bir şekilde idare edebilmeyi öğrenmelidirler. Bunu yapabilmeyenin en iyi yolu da becerilerini sürekli olarak geliştirmek ve arttırmaktır.
- **Sosyalleşme:** Yeni çalışanların karşılaşabileceği endişeyi azaltmak için kişiyi informal organizasyona katmak üzere girişimlerde bulunulmalıdır.

2.5.1.2. İş Başında Eğitim (On The Job Training)

İşbaşında eğitim işletmede yeni çalışmaya başlayan bir kişinin kendisinden daha tecrübeli bir çalışan, üstü veya yönetici tarafından işinin başında, çalışırken eğitilmesi demektir. Bu eğitim türü daha çok basit ve fazla vasıf gerektirmeyen işler için kullanılır. Yüksek vasıf gerektiren işlerde ise yeni çalışan uzun bir süre kendisini eğiten kişinin yanında yardımcı olarak çalışır. Tecrübeli çalışan yanında çalışana rehberlik yaparak işi öğretir, onun noksanlarını tamamlar. İşbaşında eğitimin çok etkili bir öğreti metodu olduğu kabul edilmiştir. Çünkü bu tür eğitimde bire bir bilgi akışı vardır ve yanlışların anında düzeltilmesi söz konusudur. Ayrıca rehberlik yapan kişinin iyi bir ortam yaratarak yeni çalışanı motive etmesi mümkündür. Böylelikle öğrenme sürecini kısaltmak da mümkün olabilir. Günümüzde maliyetinin düşük ve kolay uygulanabilir olması nedeniyle en çok tercih edilen eğitim türüdür. İşbaşı eğitiminde en yaygın kullanılan yöntem çıraklık eğitimidir.

Bu eğitim türünün avantajlarını şöyle sıralayabiliriz:

- ✓ Maliyeti düşük ve uygulanışı kolaydır.
- ✓ Çalışan kişi işini bırakmaksızın, çalışırken öğrenir.
- ✓ Ayrı bir eğitim ortamına ihtiyaç yoktur. Eğitim yeri iş yeridir.

Bu eğitim türünün dezavantajları ise şunlardır:

- ✓ Çoğunlukla programlı değildir ve eğitime ayrılan özel bir süre yoktur.
- ✓ Genellikle eğitimci pozisyonundaki kişiler öğretme yeteneğinden yoksundur. Herkes bildiğini iyi öğretemeyebilir.
- ✓ Eğitimci pozisyonundaki kişiler bu eğitim sırasında kendi işlerini aksatabilir ve zaman kaybına uğrayabilir.
- ✓ Eğer eğitimci ile yeni çalışan arasında uyumsuzluk oluşursa eğitim verimsiz olabilir.
- ✓ Organizasyonun yapısı ve iç dinamiği yeni çalışanın eğitiminin ihmal edilmesine ve gelişigüzel olmasına yol açabilir.

Bir çalışana iş başında eğitirken, eğitimci eğitimin etkinliğini sağlamak için aşağıdaki şu adımları izleyebilir:³²

- **Eğitilen Kişinin İşi Öğrenmesi İçin Hazırlanması:** Çalışan bir kişi hemen hemen her zaman yeni bir işi öğrenmeye heveslidir. Kişiyile ilgilenmek, işin önemini açıklamak ve neden doğru bir şekilde yapılması gerektiğini anlatmak çalışanın öğrenme arzusunu artırır.
- **İşi Parçalara Ayırmak ve Anahtar Noktaların Tanımlanması:** Bu ayırma işin tamamını meydana getiren parçaların belirlenmesini içerir. Her parçada işi sonuca doğru ilerleten bir şey başarılır. Anahtar nokta; çalışana işin bir parçasını doğru bir şekilde, kolayca ve güvenle yapmasına yardım eden direktif veya bilgidir. Anahtar noktalar işin püf noktalarıdır ve çalışana öğrenme süresini kısaltmak amacıyla verilir. Anahtar noktaları gözlemek ve öğrenmek çalışanın gerek duyulan becerileri kazanmasına ve işi daha etkili bir şekilde yapmasına yardım eder.
- **İşlem ve Bilgilerin Sunulması:** Çalışana basitçe işi nasıl yapacağını anlatmak genellikle yeterli değildir. Çalışana bu sadece anlatılmamalı aynı zamanda nasıl yapılacağı gösterilmelidir. İşin her parçası göstererek tanıtılmalıdır. Bu esnada parça için anahtar noktalar açıklanmalıdır. Çalışanlar her parça hakkında soru sormak için cesaretlendirilmelidir.
- **Performans Deneme:** Çalışan, işi eğitimcinin rehberliğinde yapmalıdır. Genel olarak çalışan işin her parçasında ne yapacağını açıklamalıdır. Eğer açıklama doğru ise parçayı yapmasına izin verilir. Eğer açıklama yanlışsa bu hata çalışan parçayı yapmaya başlamadan önce düzeltilmelidir. Övgü ve cesaretlendirme bu adımda çok gereklidir.
- **Takip Etme:** Eğitimci çalışanın gözlem altında olmaksızın işi yapabileceğine inandığında çalışan kendi temposuyla çalışmaya cesaretlendirilmeli ve yalnız bırakılmalıdır. Eğitimci periyodik olarak soruları cevaplamak ve işlerin yolunda gidip gitmediğini görmek için geri dönmelidir. Çalışanlar kaybedilmemeli ve unutulmamalıdır. Soruları olduğunda eğer eğitimci soruları cevaplamak ve problemlere yardım etmek üzere etrafta bulunursa daha iyi sonuçlar alınacaktır.

³² Byars, a.g.e., ss. 212-213.

2.5.1.3. İş Dışında Eğitim (Off The Job Training)

İş dışında eğitim çalışanı belli bir süre için çalıştığı işten ayırarak, işyerinin dışında ve çoğunlukla çalışma saatleri haricinde eğitime tabi tutmaktır. Genellikle yüksek bilgi ve beceri gerektiren zor görevlerde daha çok tercih edilen bir eğitim türüdür. Eğitimci pozisyonundaki kişiler organizasyon içinden olabileceği gibi profesyonel eğitim şirketlerinden gelen kişilerden de oluşabilir. Bu eğitimi iş başında eğitimden ayıran en belirgin fark çalışanların iş yeri ortamından uzaklaştırılarak işin dışında eğitilmeleridir.

İş dışında eğitimin avantajları:

- ✓ Çalışanlar çalışma ortamının ve iş yerinin getirdiği baskı ve stresten uzaklaşır. Bu sayede kişi dikkatini ve ilgisini tamamen eğitime verebilir.
- ✓ Farklı departmanlarda, farklı görev ve pozisyonlarda çalışanların birbirini tanımalarına fırsat yaratır. Böylece kişilerin kendilerini geliştirmelerine yardım eder.
- ✓ Rekabet ortamı oluşturacağından çalışanların kişiliklerini geliştirmelerine ve kendilerini ispatlamalarına katkıda bulunur.
- ✓ Çalışanlar farklı kişilerle bilgi alışverişinde bulunacağından yeni düşünce ve davranışlara sahip olabilirler. Bu da değişim olgusunu ortaya çıkarır.

İş dışında eğitimin dezavantajları:

- ✓ Çalışanlar eğitim sonucunda elde ettikleri bilgi ve becerilerin tamamını kolaylıkla işlerine aktaramayabilirler.
- ✓ İş dışında eğitim organizasyona artı mali yük getirir (yol, yemek konaklama v.b.giderler). Özellikle eğitimcilerin profesyonel eğitim şirketlerinden sağlandığı durumlarda organizasyona maliyeti fazladır.
- ✓ Eğitimin çalışma saatleri dahilinde verildiği durumlarda organizasyondaki birçok çalışanın iş başında olmaması nedeniyle üretim kaybı olabilir ya da iş verimi düşebilir.

2.5.1.4. Çıraklık Eğitimi (Apprenticeship Training)

Geniş kapsamlı bir eğitim modelidir. Çıraklık eğitimi seçilmiş bir mesleğin inceliklerini öğretmekle beraber temel eğitimi de kapsar. Bu eğitim sırasında iş başı eğitimin yanı sıra okul eğitiminden de yararlanır. Ülkemizde çıraklık eğitiminin başlangıcı çok eskiye dayanmaktadır. Selçuklular döneminde esnaf ve sanatkârların çırak, kalfa ve usta yetiştirmek

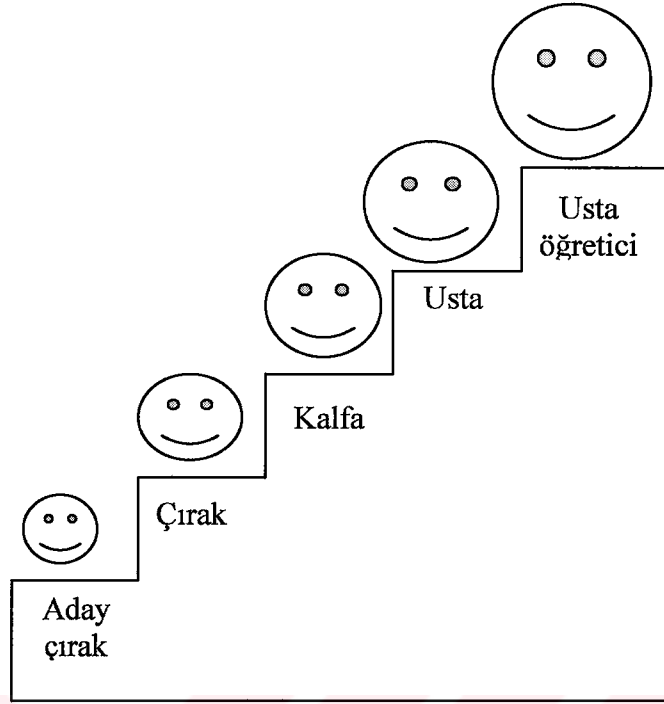
üzere oluşturdukları örgütlere ahilik denilirdi.³³ Bir meslekte çalışmak isteyen önce çırak olarak alınır, daha sonra kalfa ve usta olarak zanaatında ilerlerdi. Ahi ocaklarında sanatkârın yanına verilen çırağın eğitimi yakından izlenirdi. Örgütün muallim, ahi, pir denen öğreticileri vardı. Bunlar örgüte alınan üyelere dinin esasları, okuma, yazma, insanlık terbiyesi, temizlik, örgüt düzeni, ilahiler, şiirler, raks, vb. konularda eğitim verirdi.³⁴ Çıraklara mesleki bilgi ve becerilerin yanı sıra toplum ahlakına dayalı iş ahlakı da öğretilirdi (yalan söylememek, ustasına saygılı olmak, dürüst olmak, işyerine zamanında gelmek, müşteriye iyi davranmak, vb.). Usta, çırağına gerekli eğitimi sağladıktan sonra ikisi de ahi teşkilatının karşısına çıkarlar ve çırak ustasının önünde sınava girer, beceri düzeyine göre kuşak kuşanırdı. Başarılı olanlara özel törenlerle kalfalık veya ustalık izni verilirdi. Ahi zaviyelerinde dersler müderrisler ve kadılar tarafından yürütülür, bilmeyenlere okuma yazma öğretilir, hat, tezhip, müzik eğitimi de verilirdi. Selçuklular döneminde nüveleri bulunan ve Osmanlı döneminde olgunlaşan Türk mesleki eğitim sistemi, kendi çağında en gelişmiş mesleki eğitim sistemi olduğu gibi bugünün modern meslek sistemlerini de etkilemiştir. Çünkü tüm dünyada ustanın çırağı yetiştirmesi yoluyla yapılan mesleki eğitim Osmanlı'da bir sistem bütünlüğünde ele alınmıştır.³⁵ Daha sonra ahilik örgütleri lonca teşkilatlarına dönüşmüştür. Günümüzde çıraklık eğitimi ise 20.6.1977 tarihinde 2089 sayılı "Çırak, Kalfa ve Ustalık Kanunu" ile yasallaşmakla birlikte 5.6.1986 tarihinde çıkartılan 3308 sayılı "Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu" ile yeniden düzenlenmiş ve amaca uygun hale getirilmiştir. 3308 sayılı Kanun'a göre meslek eğitimi kademe kademe gerçekleştirilir (Şekil 2.1).

- ✓ Çıraklık ve kalfalık eğitimi
- ✓ Ustalık eğitimi
- ✓ Usta öğreticilik eğitimi

³³ İbrahim Ethem Başaran, *Türkiye Eğitim Sistemi*, 3.b., Ankara, 1996, ss. 90-91.

³⁴ Yahya Akyüz, *Türk Eğitim Tarihi*, Genişletilmiş 6.b., İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: No: 1, 1997, s. 45.

³⁵ Ercan Türk, *Türk Eğitim Sistemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s. 196.



Şekil 2.1. 3308 sayılı Kanuna göre mesleki eğitim kademesi

Kaynak: Ahmet Erkan ve İbrahim Güngör, **Modern Kuaförlük Sanatında Eğitim**, Ankara: Frapan Yayıncılık, 1992, s. 278.

Bu kanunun 12. maddesine göre aday çıraklar haftada 8 saatten az olmamak üzere genel ve mesleki eğitim görmek zorundadırlar. Aday çıraklar pratik eğitimlerini işyerlerinde veya çıraklık eğitim merkezlerinde, teorik eğitimlerini ise eğitim kurumlarında veya işyerlerindeki eğitim bölümlerinde tamamlamaktadırlar. Ayrıca iki eğitim birbirini tamamlayacak biçimde planlanmaktadır. Bu yasaya göre çıraklar öğrenci statüsünde görülmekte ve usta veya benzeri bir üst kişinin gözetiminde çalışmakta, ayrıca sürekli olarak eğitime tabi tutulmaktadırlar. Yine bu yasaya göre çırak olarak isimlendirilen bireyin 12–18 yaş aralığında olması zorunluluğu getirilmiştir. Çıraklık eğitimi, bazı farklılıklar göstermekle birlikte dünyadaki birçok ülkede benzer biçimde uygulanmaktadır. Örneğin; The U.S. Department of Labor’s Bureau of Apprenticeship and Training (BAT) kuruluşu mevcut çıraklık programlarına hizmet sağlamak ve programlar hazırlamak isteyen organizasyonlara teknik asistanlık yapmakla sorumludur. BAT çıraklar için minimum standartları içeren bir program hazırlamıştır. Bu programın içeriği şöyledir.³⁶

³⁶ Byars, a.g.e., s. 214.

- Çıraklık istihdamı ve eğitiminin bütün safhalarında ayırım gözetmeme.
- Çırağa iş veya beceriyle ilgili teknik konular hakkında bilgi sağlamak için planlanmış eğitim programı. (Yıllık minimum 144 saat)
- Çırağın eğitim aldığı ve işbaşında tecrübe kazandığı iş süreçleri listesi.
- Aşamalı olarak artan ücretler listesi.
- Çırakları eğitmek için yeterli imkânla birlikte işbaşında eğitimin uygun denetimi.
- Çırağın gelişiminin hem iş performansında hem de ilgili eğitimde periyodik olarak değerlendirilmesi.
- Başarılı bitirmelerin takdir edilmesi.

Uygulama bölümünde kuaförlerin aldıkları eğitimler incelenecektir. Bu konuya yardımcı olmak amacıyla Fikirtepe’de bulunan Neriman İrfan Akça Mesleki Eğitim Merkezi’nde inceleme yapılmıştır. Elde edilen bilgiler göre; kuaförlükle ilgili çıraklar, kalfalar ve ustalar eğitim almaktadır (Ek 4). Bu eğitimlerin süreleri; ilköğretim mezunu çıraklar için 3 yıl, ilköğretim mezunu 19 yaş üstü çıraklar için 3 yıl, lise mezunu çıraklar için 1,5 yıl ve kalfalar (Ustalık Eğitimi) için 2 yıl olarak belirlenmiştir.

- **Çıraklık ve kalfalık eğitimi:** Çıraklık eğitimi kapsamındaki mesleklerde (Ek 5) faaliyet gösteren bir iş yerinde çalışan 15 yaşından gün almamış olanlar aday çırak olarak eğitime devam ederler. Aday çırakların eğitiminde temel amaç; meslekle ilgili ön bilgileri vermek ve temel eğitimini geliştirmektir. Bunlara ayrıca işyeri ortamı tanıtılmakta, mesleki rehberlikte bulunmaktadır. Aday çıraklar haftada bir gün mesleki eğitim merkezlerinde teorik eğitim görürler. Ders programı Genel Bilgi Dersleri ile Meslek Bilgisi derslerinden meydana gelmektedir. Pratik eğitimlerini ise; işyerlerinde veya çıraklık eğitim merkezlerinde yaparlar. 14 yaşını tamamlamış olanlar ise çırak olarak eğitime devam ederler. Bu eğitim çıraklık sisteminin özünü oluşturmaktadır. Çırakların devam ettiği eğitim süresi mesleklerin özelliği dikkate alınarak 2–4 yıl arasında belirlenmektedir. Bu süre uygulamada çıraklık eğitimi yapılan mesleklerin tamamında 2 ile 3 yıl olarak belirlenmiştir. Bu eğitim kalfalık sınavının verilmesiyle son bulmaktadır. Çıraklık eğitim süresince haftada 1 gün (8 saatten az olmamak üzere) teorik eğitim görmek üzere mesleki eğitim merkezlerine devam ederler. Çıraklık eğitimi uygulama kapsamında bulunan mesleklerde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan çırak yaşındaki gençlerin çıraklık eğitimi uygulama kapsamına alınmış il ve meslek dallarında çalışan gençlerin çıraklık eğitimi görmesi zorunludur. Çıraklık döneminde uygulanan haftalık ders dağıtımı (Ek 6)

mesleklere göre farklılık göstermektedir. Çıraklık eğitiminde Genel Bilgi Dersleri bütün meslek dallarında ortak uygulanmaktadır. Mevsime göre özellik arz eden merkezlerde teorik ve pratik eğitim belirli aylarda bloklaştırılmış olarak yapılabilir. 3308 sayılı Yasanın 14 üncü maddeleri gereğince, lise ve daha üst düzeyde genel eğitimden sonra çıraklık eğitimine başlayanların eğitim süresi, mesleklerdeki çıraklık süresinin yarısına kadar kısaltılabilmektedir. Bu süreler, Mesleki Eğitim Kurulu'nun uygun görüşü alınarak Milli Eğitim Bakanlığınca belirlenmiştir. 19 yaşından büyük olup, çıraklık eğitimi uygulama kapsamındaki meslek dallarında çalışan ve askerlikle ilgisi bulunmayan, daha önce çıraklık eğitiminden geçmemiş olanlar çıraklık eğitimine alınabilmektedirler. Çıraklar çıraklık eğitiminin sonunda kalfalık sınavına girerler ve başarılı olanlara kalfalık belgesi verilir.

Çıraklık eğitiminin sağladığı yararlar şunlardır:³⁷

- ✓ Çırak öğrenci çıraklık eğitim merkezine kayıt olduğu günden itibaren devletin sosyal güvencesi altındadır; hastalık, meslek hastalığı ve iş kazası SSK primleri devlet tarafından ödenir.
 - ✓ Çırak, öğrenci sayıldığından diğer öğrencilere tanınan bütün haklardan yararlanır. (askerlik tecili, okul kimliği, öğrenci pasosu, vb.)
 - ✓ İş bulma problemi olmaz ve mesleğinde aranılan kişi olur.
 - ✓ Son teknolojik gelişmeleri zamanında öğrenerek; iş tekniklerini geliştirir, verimliliğini arttırarak gerek kendisine gerek işyerine ve gerekse milli ekonomiye katkıda bulunur.
 - ✓ İş ve insan ilişkilerinde daha dikkatli, itinalı ve toplumun istediği gibi bir insan olur.
 - ✓ Eğitim ve yetenekleri ölçüsünde üst öğrenime devam eder.
 - ✓ Neyi, niçin, nerede, ne zaman, nasıl, neyle ve ne kadarlık kullanacağını ve bunların maliyetlerini bilir.
- **Ustalık Eğitimi:** Kalfalık yeterliğini kazanmış olanların, mesleki yönden gelişmelerini ve bağımsız işyeri açabilmelerini sağlamak için, gerekli yeterlikleri kazandırmak amacıyla, Bakanlıkça ustalık eğitimi düzenlenir. Bu eğitimde okutulacak derslerin kapsam ve süreleri Mesleki Eğitim Kurulu'nun görüşü alınarak Milli Eğitim Bakanlığı'na belirlenmektedir. Ustalık eğitiminde amaç: usta adayının, kendi mesleğinde usta olarak çalışabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını, mal ve hizmet üretiminde iş hayatınca kabul edilebilir standartlara göre bağımsız olarak uygulayıp uygulayamadığını ölçmektir. 3308 sayılı Kanun'un 28 inci maddesinin (b) bendi gereğince çıraklık eğitimi uygulama

³⁷ Ahmet Erkan ve İbrahim Güngör, *Modern Kuaförlük Sanatında Eğitim*, Ankara: Frapan Yayıncılık, 1992, s. 287.

kapsamındaki meslek dallarına ilişkin ustalık eğitimi çalışma süreleri Milli Eğitim Bakanlığı'nca belirlenmiştir. Kalfaların ustalık eğitim programı Ek 7'de gösterilmiştir. Ustalık eğitimine kayıt yaptıracaklarda:

- ✓ Milli Eğitim Bakanlığı'nca verilmiş kalfalık belgesi bulunmak veya meslek lisesi mezunu olmak.
- ✓ Bir işyerinde kendi mesleğinde çalışıyor olmak; şartları aranır.

Bu eğitimi görmeyen işyeri sahibi veya ustaların yanlarında veya işyerlerinde çırak çalıştırmaları mümkün bulunmamaktadır. Ustalık belgesini almaya hak kazanabilmek için usta adayları uygulamalı ve yazılı sınava tabi tutulmaktadır. Her iki sınavdan da başarıyla geçenlere ustalık belgesi verilmektedir. Uygulamalı sınavda usta adaylarından 45 dakika içinde fön çekme, saç kesme, topuz tarama, 4 adet röfle paket atma, 5 adet perma bigudisi sarma ve 5 adet mizanpli bigudisi sarma gibi işlemleri yapmaları istenmektedir. Yazılı sınavda ise; kendilerine eğitim süresince görmüş oldukları teorik derslerle ilgili sorular yöneltilmektedir.

Usta öğretici eğitimine ise; ustalık yeterliliğini kazanmış olanlar katılabilir. Bu eğitimle çırak yetiştirme sorumluluğunu üstlenen ustaların sanatını başkasına iyi bir şekilde öğretme usul ve tekniklerini öğrenmeleri hedeflenmektedir. Bu amaçla hazırlanmış bulunan 40 saat süreli "İş Pedagojisi Kurs Programı" Ek 8'de gösterilmiştir. Bu kursu başarıyla tamamlayanlara usta öğreticilik belgesi verilir.

2.5.1.5. Personel Geliştirme (Employee Development)

Geliştirme; bir çalışanın organizasyon tarafından çalışan seçim kurallarına uygun olarak seçilip alındıktan sonra yeteneklerinin ortaya çıkarılması, performansının artırılması, mevcut bilgi ve becerisinin daha üst düzeye çekilmesi amacıyla yapılan çalışmaların tümünü kapsar. Organizasyonlar ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar çevreleriyle rekabet edebilmek için insan gücüne ihtiyaç duyacaklardır. Çünkü en gelişmiş teknolojiyi bile kullanacak olan varlık insandır. Sonuçta üretilen malın kalitesi ve niteliği kullanılan teknoloji kadar insan emeğinin de ürünüdür. Bu nedenle kaliteyi yakalamak isteyen, yüksek kar amacı güden ve konusunda lider olmak isteyen organizasyonlar çalışanlarının eğitim ve gelişimine önem vermek zorundadırlar. Bu konu da diğer etkinliklerde olduğu gibi organizasyonun yönetim politikasına ve stratejik amaçlarına bağlıdır. Bilgi çağında yaşıyor olmamız nedeniyle organizasyonlar hızlı değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu nedenle daha nitelikli

işgücünü işe almaya ya da çalışanlarını gerek kurum içinde gerekse kurum dışında eğiterek onların becerilerini ve bilgi düzeylerini kısaca donanımlarını arttırma yoluna gitmek zorundadırlar. Çağdaş organizasyonlarda geliştirme işlevi çalışanın sadece işyerinde geçirdiği saatleri kapsamakla kalmaz iş dışındaki yaşamını da içine alır çünkü organizasyon çalışanı bir bütün olarak düşünmek zorundadır. Çalışanın işi dışında da bir yaşamı vardır ve sosyal hayatı da bu gelişim sürecine dâhil edilmelidir. Amaç çalışanın performansının en st düzeye çekilmesi olduğuna göre gelişme sürecinde öncelikle çalışanın yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik tasarımlar yapılmalıdır.

Ülkemizde gittikçe artan eğitim ve gelişim ihtiyacının karşılanması amacıyla kurulmuş birçok kuruluş bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz.

- **SEGEM (Sınaı Eğitim ve Geliştirme Merkezi):** T.C. Hkmeti ile UNIDO'nun (Birleşmiş Milletler Sınaı Kalkınma Teşkilatı) ortak projesi olarak kurulmuştur. Kamu ve özel sektör sanayi kuruluşlarında görevli teknik ve yönetsel personelin bilgi ve becerilerini arttırmayı amaçlar.
- **MPM (Milli Prodüktivite Merkezi):** Eğitim ve gelişim programları hem özel hem de kamu personeline açıktır. Öncelikle hedef kitle st ve orta düzey yöneticiler olmakla birlikte küçük sanayici, usta ve sekreterler de programa dâhil edilmektedirler.
- **İşKUR (Türkiye İş Kurumu):** İmalat sanayi ile maden ve benzerlerini çıkaran işyerlerindeki yöneticilik görevi yapan işçilerin mesleki formasyonlarının geliştirilmesini amaçlar.
- **KSGET (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı):** Küçük sanayicilere teknik ve yönetim danışmanlığı konusunda hizmet vermektedir.
- **TODAİE (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü):** Enstitünün amacı kamu yönetiminin ağdaş yönetim anlayışına göre gelişimine ilişkin çalışmalar yapmaktır.
- **TÜSSİDE (Türk Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü):** TÜBİTAK'la ortak yönetilen kuruluşun amacı sanayide üretimi arttıracak en son teknik ve bilimsel gelişmeleri ilgililere aktarmak ve gelişimlerini sağlamaktır.

- **Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü:** 45 ildeki çıraklık eğitim merkezleriyle çalışarak çıraklık eğitimlerini düzenlemektedir.
- **Yönetim Geliştirme Merkezi:** Sanayi işletmelerinin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir.
- **Sevk ve İdare Araştırma ve Geliştirme:** İşletmelerin sahip olduğu problemleri tanımlayarak çözümlenmeyi amaçlar. (Genel sevk ve idare, pazarlama, personel sevk ve idaresi, v.b.)
- **Üniversiteler:** Sanayi işletmecilerinin ihtiyaç duyduğu konularda konferans ve seminerler düzenleyerek bilgi transferinde bulunurlar. Özellikle İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ile Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bu konudaki çalışmalarlarıyla dikkat çekmektedirler.

2.5.1.6. Yönetici Geliştirme (Management Development)

Organizasyonların konularında lider olmaları ve uzun yıllar yaşamaları yöneticilerin yetenek ve becerileriyle direkt ilgilidir. Organizasyonlarda yüksek performanslı ve yetenekli yöneticilere duyulan ihtiyaç günümüzde yöneticilerin yetiştirilmesi gereğini bir kez daha ön plana çıkarmıştır.

Yönetici; organizasyon için kritik kararlar veren, bağlı bulunduğu departmanın fonksiyonunu yürüten, diğer departmanlar ve onların fonksiyonlarıyla işbirliği içinde bulunan; kısaca organizasyon için hayati önem taşıyan kişidir. Yöneticinin yapacağı bir hata bütün organizasyonu etkileyecektir. Bu nedenle yöneticilerin görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Hızla gelişen teknoloji ve rakiplerin durumu yöneticilerin sahip olması gereken bilgi ve becerilere sürekli bir yenisini eklemektedir. Bu da, yöneticilerin eğitim ve geliştirmeye tabi tutulmasını zorunlu kılmaktadır. Yönetici eğitimi hem şimdiki görevlerin hem de gelecekte üstlenilecek görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlar. Yöneticilerin eğitimleri hem iş başında hem de iş dışında olabilir. Bu, genellikle yöneticinin seviyesine göre değişir.

Yönetici eğitimlerinin iş başında yapılmasının en önemli nedenleri şunlardır:³⁸

- ✓ İhtiyaçlar için daha özel bir eğitim
- ✓ Daha düşük maliyetler
- ✓ Daha az zaman
- ✓ Tutarlı ve yararlı materyal
- ✓ İçerik üzerinde daha çok kontrol
- ✓ Organizasyonel kültür ve takım çalışmasının gelişimi

Yönetici eğitimlerinin iş dışında yapılmasının en önemli nedenleri ise şunlardır:

- ✓ Dış bir perspektif
- ✓ Yeni bakış açıları
- ✓ Yöneticileri iş ortamından uzaklaştırma imkânı
- ✓ Uzmanlar ve araştırmayla karşılaşabilme imkânı
- ✓ Daha geniş bir vizyon

Eğitim işbaşında yapılacaksa aday üst ya da gözetimcilerinin çalışmalarını izleyerek yeni şeyler öğrenecek, bilgi ve tecrübesini arttıracaktır. Eğitim iş dışında yapılacaksa, adaya iş başında değil işten uzak ve ayrı olarak eğitim uygulanacak ve bilgisi pekiştirilerek gelişme sağlanacaktır. Bu durumda adaylara özel kurslar uygulanır. Bunlar; işletme tarafından, işletmeyle ortak olarak bir yüksek okul veya fakülte, enstitü tarafından, yalnız yüksek okul ya da eğitim merkezleri tarafından; düzenlenir ve yönetilir.³⁹

Yönetici eğitimi iki temel hedefe sahiptir. Bunlar yöneticilik görevi yapmakta olanların işlerindeki başarı derecelerinin artırılması ve uzun vadeli hedefler dâhilinde üst sorumluluk mevkilerine hazırlanmasıdır.⁴⁰

³⁸ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe ve Shane R. Premeaux, **Human Resource Management**, 7th ed., New Jersey: Prentice Hall, 1999, ss. 274-275.

³⁹ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 4.b., İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını: No: 139, İstanbul: Küre Ajans, 1991, ss. 91-92.

⁴⁰ Çağatay Ünüsan, **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, Ankara: Şafak Ofset, 1989, s. 56.

Yönetici eğitimlerini alt, orta ve üst kademe yöneticilerin eğitimi olarak üçe ayırabiliriz.

- **Alt Kademe Yöneticilerin Eğitimi:** Bu yöneticiler özellikle sanayi işletmelerinde çalışan, kendilerine bağlı olan kişilerden tamamen sorumlu olan, genellikle ustabaşı unvanıyla görev yapan kişilerdir. Bu tip yöneticilerin eğitiminde genellikle iş başında eğitim yöntemleri uygulanır. Ancak küçük ve orta boy işletmelerde iş dışında eğitim yöntemlerinden de yararlanılmaktadır.
- **Orta Kademe Yöneticilerin Eğitimi:** Bu yöneticiler görev, yetki ve sorumluluk açısından belirli bir üste bağlı olarak çalışan genellikle şef unvanıyla nitelenen kişilerdir. Bu yöneticilerin eğitiminde hem iş başında hem de iş dışında eğitim yöntemlerinden yararlanılabilir.
- **Üst Kademe Yöneticilerin Eğitimi:** Bu yöneticiler organizasyonda oldukça geniş bir yetki ve sorumluluğa sahip olan; genel müdür, genel müdür yardımcıları, koordinatörler ve departman yöneticileridir. Üst kademe yöneticilerin eğitiminde çoğunlukla iş dışında eğitim metotlarından yararlanılır.

Organizasyonlarda yönetici eğitimine başlamadan önce sırayla şu işlemler yapılır:⁴¹

- **Yönetici envanteri hazırlanır:** Bu aşamada eğitime katılacak yöneticiler ve bunlar arasında önceden iş başında ve iş dışında eğitimden geçmiş olanlar belirlenir.
- **Eğitim gereksinimleri saptanır:** Organizasyonun çeşitli kademelerinde görev alan yöneticilerin buldukları görev kademesi açısından ne türden eğitim eksiklikleri olduğu araştırılır.
- **Uygulamalara geçilir:** Eğitim ihtiyaçları ortaya çıkarılan yöneticilere uygulanacak eğitim planı için üst yönetimin onayı alındıktan sonra yönetici eğitimi başlatılır.

⁴¹ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 2.b., İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1996, ss. 150-151.

- **Danışmanlardan ve eğitim kurumlarından destek sağlanır:** Eğitim planının işleyişi sırasında eğitim planının güçlendirilmesi, kişiler ve organizasyon düzeyinde etkinliğin sağlanması amacıyla her düzeydeki eğitim kurumlarına başvurularak eğitimci sağlanabilir.

Eğitim uygulamalarının gelişime olan katkıları şunlardır:⁴²

- Yöneticilerin geliştirilmesinde çeşitli eğitim yöntemleri onların ehliyetlerini, performanslarını ve yaratma kabiliyetlerini arttırmaktadır. Bu yöntemlerin uygulanması ile yöneticiler yönetime yeni görüşler sağlamakta, karar verirken alternatifleri detaylı olarak dikkate almak zorunluluğunu hissetmektedirler.
- Yöneticiler eğitim esnasında elde ettikleri teknik bilgiler sayesinde problem çözme, karar verme gibi konuları uygulama imkânı bulurlar.
- Yönetici eğitimi için harcanan para, enerji ve zaman üretimi artırıcı sonuçlar sağlar.
- Eğitim sayesinde yöneticiler hedef ve amaçlarını astlarına açmak suretiyle onların, bu amaçları arzularak paylaşmaları sağlanır.

2.5.2. Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri

2.5.2.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

2.5.2.1.1. Bir Üste Bağlı Olarak Çalışma (Coaching/Counselling)

Bu yöntemde çalışan işbaşında iken üstün gözetiminde ve danışmanlığı altında işlerini yürütmektedir. Üst kişiye birtakım görevler verir kişi de üstün gözetiminde bu görevleri yerine getirmeye çalışır; bu esnada üst çalışana hem danışmanlık yapmış olur hem de onu eğitir. Yöntemin amacı kişiye nerelerde doğru olarak yaptığını açıklamak, bireyin ne tarz problemlerle karşılaştığını öğrenmek ve bu problemlerin nasıl çözülebileceğine karar vermektir.⁴³ Yöntemin başarısı büyük ölçüde astla üst arasındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. Üst astına sabırla yaklaşmalı, hatalarını düzeltmeli ve işin nasıl yapıldığını tüm incelikleriyle göstermelidir. Bu yöntemde geri bildirim ve katılım yüksektir.

Yöntemin Yararları:

- ✓ Maliyeti düşüktür.
- ✓ Kişiyile üst arasındaki iletişimi güçlendirebilir.
- ✓ Kişi anlamadıklarını ya da karşılaştığı sorunları anında üstüne sorabilir.

⁴² Ünüsan, a.g.e., s. 56.

⁴³ Richard M. Hodgetts ve K. Galen Kroeck, **Personnel and Human Resource Management**, Fort Worth: The Dreyden Press, 1992, s. 377.

- ✓ Öğrenilenlerin hemen uygulamaya geçirilmesi mümkündür.

Yöntemin Sakıncaları:

- ✓ Eğer üst konusunda yeterince uzman değilse, öğretme becerisine sahip değilse ve ast öğrenmeye istekli değilse yöntem beklenen başarıyı sağlamayabilir.
- ✓ Üst astla ilgilendiği sürelerde kendi işlerini aksatabilir ve zaman kaybı ortaya çıkabilir.
- ✓ Üstle astın anlaşamaması ya da iyi iletişim kuramaması durumunda yöntem yine beklenen sonucu vermeyecektir.

2.5.2.1.2. İş Rotasyonu (Job Rotation)

Bu yöntemde çalışan bir işten başka bir işe geçerek çeşitli sürelerle yaptığı işi değiştirir. Bu sayede çalışan kendi işinin dışında organizasyondaki diğer işler hakkında bilgi ve tecrübe edinmiş olur. Bu yöntem özellikle tatil, devamsızlık, küçülme veya işten ayrılma durumlarında organizasyona yardım eder.⁴⁴ Yöntemin iyi uygulanmasıyla kişi işletmenin tüm fonksiyonları hakkında bilgi ve beceri kazanmış olacaktır. Özellikle işgücü devir oranı yüksek olan organizasyonlar için uygundur.

Yöntemin Yararları:

- ✓ Çalışanın iş tecrübelerini genişletir. Çalışan organizasyonda kendi işi dışındaki işler hakkında da bilgi ve beceri edinmiş olur.
- ✓ Tatil, devamsızlık, işten ayrılma gibi durumlarda boşalan işlere uygun eleman hazırır.
- ✓ İş rotasyonuna tabi tutulan çalışanlar arasında rekabeti teşvik eder.⁴⁵

Yöntemin Sakıncaları:

- ✓ Yönetici pozisyonundaki kişinin sürekli değişmesi o işin bulunduğu departmanda çalışan diğer kişileri huzursuz edebilir.
- ✓ Çalışan kendini o departmandaki iş gücünün bir parçası olmaktan ziyade ziyaretçi gibi hissedebilir ve o işte yeni olması nedeniyle departmanın verimliliğini düşürebilir.⁴⁶
- ✓ Çok iyi bir planlama gerektirir.⁴⁷

⁴⁴ Werther, a.g.e., s. 292.

⁴⁵ Osman Telimen, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları: No: 292/519, İstanbul: Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, 1978, s. 174.

⁴⁶ Wayne, a.g.e., s. 267.

⁴⁷ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2.b., İstanbul: Gül Yayınevi, 1989, s. 84.

2.5.2.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

2.5.2.2.1. Rol Oynama (Role Playing)

Bu yöntemde diğer katılımcıların önünde rol oynamak üzere çalışanlardan iki-üç kişilik gruplar oluşturulur. Oyunculara konuyla ve oynayacakları rolle ilgili yazılı veya sözlü açıklamalar yapılır. Ne yapacaklarını kendilerine verilen sürede tamamladıktan sonra diğer katılımcılar önünde bu rollerini oynamaları istenir. Bir sıkıntıyı bir çalışanla tartışan bir yönetici, bir çalışanla değerlendirme sonrası görüşmeyi yürüten bir yönetici veya bir satın alma acentesine sunuş yapan bir satın alma elemanı tipik rol oynama durumlarıdır.⁴⁸

Yöntemin Yararları:

- ✓ Katılımcılar organizasyonda görülme olasılığı yüksek olan bir olayı izlediklerinden gerçekte benzer bir olayla karşılaştıklarında ne yapacakları konusunda fikir edinmiş olurlar.
- ✓ Çalışanlar bizzat yaşayarak öğrenirler.
- ✓ Yöntem uygulanış biçimiyle diğer yöntemlere göre daha zevklidir.
- ✓ Çalışanlar büründükleri rolün gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenme fırsatı elde ederler.
- ✓ Yöntemden hem oyuncular hem de izleyiciler yarar sağlar.

Yöntemin Sakıncaları:

- ✓ Çalışanlar yöntemi çocukça bulabilirler.⁴⁹
- ✓ Herkesin rol oynama konusunda yeteneği veya isteği olmayabilir.
- ✓ Rollerin yanlış dağılımı yöntemin beklenen sonucu vermemesine yol açabilir.

2.5.2.2.2. Seminer (Lecture)

Bu yöntem konusunda uzman olan bir kişinin kendisini dinleyen topluluğa eğitim vereceği konuda anlatım yoluyla bilgi vermesidir. Dinleyiciler seminer esnasında ufak notlar alabilirler, ancak iletişimin tek yönlü olması nedeniyle dinleyicilerin katılımı söz konusu değildir. Bu yöntemde kalabalık bir gruba aynı anda eğitim vermek mümkündür. Yöntemin başka yöntemlerle birleştirilmesi başarısını arttırabilir. Daha çok üst düzey yönetici eğitimlerinde kullanılmaktadır. Yöntemin başarısı büyük ölçüde konuşmacının sahip olduğu

⁴⁸ Dale S. Beach, *Personnel: The Management of People At Work*, 3rd ed., New York: Macmillan Publishing, 1975, ss. 386-387.

⁴⁹ Üntüsan, a.g.e., s. 48.

bilgileri aktarabilme yeteneğine bağlıdır. Konuşmacının aşağıda belirtilen noktalara dikkat etmesinde büyük yarar vardır:⁵⁰

- Konuşmacı anlatacağı konulara önceden iyi hazırlanmalıdır.
- Özel ve genel amaç anlatım planlanırken tespit edilmelidir.
- Hitap edilen dinleyici kitlesi özel ilgi ve ihtiyaçları ile birlikte tanınmalıdır.
- Konu içeriği iyi belirlenmelidir.
- Teori ve uygulama arasında denge sağlanmaya çalışılmalıdır.
- Konuşmacı-dinleyici iletişimini sağlayacak biçimde bir oturma düzeni oluşturulmalıdır.
- Seminerin yapıldığı ortamda ilgi dağıtacak uyarıcılar bulunmamalıdır.
- İlgi canlı tutulmalı, sorulardan faydalanılarak kuru anlatımdan sakınılmalı, gerekirse anlatım görsel-işitsel araçlarla zenginleştirilmelidir.
- Konuşma dinleyicilerin seviyesine göre ayarlanmalıdır.
- Ses iyi kullanılarak anlatım monotonluktan kurtarılmalıdır.
- Zaman iyi kullanılmalıdır.
- Konular anlatılırken jest, mimik, el, kol hareketleri gibi sözsüz iletişimden faydalanılmalıdır.

Yöntemin Yararları:

- ✓ Aynı anda geniş bir gruba hitap edilebilir, bu nedenle ekonomik bir yöntemdir.
- ✓ Dinleyicilerin önceden hazırlanmalarına gerek yoktur.
- ✓ Alışılmış bir yöntemdir.⁵¹

Yöntemin Sakıncaları:

- ✓ İletişim tek yönlüdür. Katılım ve geri bildirim yoktur. Bu nedenle dinleyicilerin yöntemden ne yarar sağladığını tespit etmek güçtür.
- ✓ Dinleyicilerin pasif kalması nedeniyle sıkıcı bir yöntemdir.
- ✓ Dinleyicilerin ilgisini ve dikkatini sürekli kılmak zordur.

⁵⁰ İhsan Kurt, **Yetişkin Eğitimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, ss. 226-227.

⁵¹ Telimen, a.g.e., s. 175.

2.5.2.2.3. Konferans (Conference)

Konferans; bir plana göre yürüten, küçük bir grubun bir araya geldiği bir toplantıdır. Lider, katılımcıların büyük oranda sözlü katılımını sağlayarak bilgi ve anlamayı geliştirmeyi amaçlar.⁵² Kişiler seminerden farklı olarak sadece konuşmacıdan değil aynı zamanda ve büyük ölçüde birbirlerinden öğrenirler. Saptanmış temel bir konu uzman bir kişi tarafından ortaya atılır. Uzman kişi aynı zamanda toplantının lideri durumundadır ve grubu yönetmek zorundadır. Konferans yöneticisi nezaretinde grupça konu hakkında tartışma yapılır. Konferansta dinleyiciler aktif rol oynarlar. Zaten dinleyiciler konferansa gelmeden önce konu hakkında tartışabilecek kadar bilgi sahibi olmak zorundadırlar. Yöntemin başarısı konferans liderinin başarısına bağlıdır. Konferans süresince konuşmacı; grubu dikkatle takip etmeli, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde tartışmayı yönlendirmelidir.

Konferansların birkaç çeşidi vardır. Bunlardan yönlendirilen konferans ve problem çözme konferansı en çok kullanılanlardır.⁵³ Yönlendirilmiş konferansta eğitimci katılımcılara aktarmak üzere bilgi sahibidir ve konferansta fikirlerin iletilmesi ve tartışılmasını yönlendirir. Problem çözme konferansı ise; katılımcıların düşüncelerini bir araya toplayarak ve durumlarla baş etmek için çözümler üreterek organizasyon problemlerini belirlemek ve çözmek üzerine odaklanır.

Yöntemin Yararları:

- ✓ En önemli yararı konferansa katılanların pasif kalmaması, aktif olarak katılım imkânlarının olmasıdır.
- ✓ Kişilerin birbirlerinden de bilgi edinmesine, yani bilgi alışverişine imkân verir.

Yöntemin Sakıncaları:⁵⁴

- ✓ Katılımcılar tartışabilmek için konferansa gelmeden önce konu hakkında biraz bilgi sahibi olmalıdırlar.
- ✓ Küçük bir grupla sınırlandırılmıştır. (15–20 kişi)
- ✓ Konferansın ilerleme süreci yavaştır çünkü isteyen herkesin katılımına izin verilir.

⁵² Beach, a.g.e., s. 384.

⁵³ Hodgetts, a.g.e., s. 377.

⁵⁴ Beach, a.g.e., s. 385.

2.5.2.2.4. Örnek Olay (Case Study)

Bu yöntem özellikle yöneticilerin geliştirilmesinde kullanılır. Gerçek veya hayali bir olay katılımcılara yazılı olarak sunulur. Kişi olayı kendisi analiz eder, problemi teşhis eder ve buluş ve çözümlerini diğer katılımcılarla bir arada bulunduğu bir tartışma ortamında sunar. Bu metotla, eğitilmiş bir tartışma liderinin ustaca yönlendirmesi eşliğinde katılımcılara karmaşık problemleri belirleme ve analiz etmede gerçekçi tecrübeler edindirmek amaçlanır. Katılımcı karmaşık organizasyonel problemlere yaklaşımda ve çözümede pek çok yolun olduğunu öğrenir. Aynı zamanda kendi çözümlerinin çoğunlukla kendi ihtiyaç ve değer yargılarından etkilendiğini öğrenir.⁵⁵ Bu yöntemle kişilerin analitik düşünme, problem çözme ve karar verme yetenekleri oldukça gelişir. Örnek olay yönteminde kişiler farklı görüşlerle karşılaşacağından aynı durum karşısında kendi düşünce tarzlarının dışında pek çok farklı düşünce tarzı olduğunu görecektir ve daha esnek bir düşünce yapısına sahip olabileceklerdir.

Bu yöntemi daha etkili kılmak için aşağıdakiler yapılabilir:⁵⁶

- Eğer mümkünse olaylar katılımcının kendi organizasyonundan gerçek olaylar olmalıdır. Bu, katılımcıların olayın arka planını anlamalarına ve öğrendiklerini kendi işlerine daha kolay aktarmalarına yardımcı olacaktır.
- Eğitimciler olay analizi üzerinde hâkim kişi olma pozisyonundan kaçınmalı, sadece bir koç gibi davrandıklarına emin olmalıdırlar.
- Eğitimi olay tartışmasını dikkatlice hazırlamalı ve katılımcıların topluluk önünde küçük gruplar halinde olayı tartışmalarına izin vermelidir.

Yöntemin Yararları:

- ✓ Katılımcıların analitik düşünme, karar verme ve problem çözme yeteneklerini geliştirir.
- ✓ Kişilerin aktif katılımını sağlar. Bu nedenle zevkli bir metoddur.
- ✓ Kişilerin kendi fikirleri dışındaki diğer fikirlere karşı daha toleranslı olmasına ve kendi fikirlerinin her zaman en iyi fikir olmadığını anlamalarına yardımcı olur.
- ✓ Olaylar gerçek veya gerçeğe çok yakın olduğu için kişilerin çok ciddi tecrübeler kazanmasını sağlar.

⁵⁵ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 6th ed., New Jersey: Prentice Hall, 1994, s. 270.

⁵⁶ Dessler, a.g.e., s. 271.

Yöntemin Sakıncaları:

- ✓ Katılımcıların önceden hazırlanmasını gerektirir. Bu nedenle zaman alır.
- ✓ Lider pozisyonundaki kişi eğitilmiş ve tartışmayı iyi yönetebilecek özellikte olmalıdır.

2.5.2.2.5. Yönetim Oyunları (Management/Business Games)

Bu yöntemde aynı ürün pazarında rekabet eden iki veya daha fazla hayali şirket vardır. Katılımcılar beş altı kişilik gruplara ayrılırlar ve her grup bir şirketi temsil eder. Katılımcılar aralarında şirkette karar alabilecek pozisyondaki kişilerin rollerini paylaşırlar. Kişiler şirket için hedef belirleyip kararlar verebilme yetkisine sahiptirler. Gerçek hayatta olduğu gibi her şirket genellikle diğer şirketlerin ne kararlar aldığını göremez.⁵⁷ Katılımcıların kararları önceden hazırlanmış bir bilgisayar programına aktarılır ve katılımcılar kararlarının diğer grupları nasıl etkilediğini ve karşılıklı olarak nasıl etkilendiklerini görebilirler.⁵⁸

En çok kullanılan oyunlardan ikisi genel yönetim simülasyonları ve fonksiyonel oyunlardır.⁵⁹ Genel yönetim simülasyonları katılımcıların tüm işlemlerin üretim, zamanlama, satın alma, kiralama, kovma, satma ve finansmanıyla ilgili kararlar almasını ister. Fonksiyonel oyunlar ise; işlemlerin satış, üretim veya satın alma gibi sadece belirli bir alanına odaklanır. Eğitimci katılımcıyı karar alma mevkisine yerleştirir ve kişiye işlemin bu kısmının nasıl yürütüleceğine karar verme sorumluluğunu verir. Bu yöntem yöneticilerin geliştirilmesinde kullanılır.

*Yöntemin Yararları:*⁶⁰

- ✓ Adaylar yöntemin içinde aktif olarak rol aldıkları için en iyi şekilde öğrenirler.
- ✓ Gerçekçi ve rekabetçi olduğu için katılımcılar için çoğu zaman ilginç ve heyecan vericidir.
- ✓ Katılımcıların karar verme ve problem çözme becerilerini geliştirir.
- ✓ Liderlik becerilerini geliştirmek, işbirliği ve takım çalışmasını güçlendirmek için oldukça yararlıdır.

⁵⁷ Dessler, a.g.e., s. 271.

⁵⁸ Wayne, a.g.e., s. 265.

⁵⁹ Hodgetts, a.g.e., s. 379.

⁶⁰ Dessler, a.g.e., s. 271.

*Yöntemin Sakıncaları:*⁶¹

- ✓ Geliştirilmesi ve uygulanması pahalıdır. (Özellikle bilgisayarlı olduğu zaman)
- ✓ Karar verecek kişiler çoğunlukla seçenekleri, sınırlı bir listeden seçmek zorundadırlar.
- ✓ Gerçek hayatta yöneticiler yeni ve yenilikçi seçenekler yarattıklarında daha sık ödüllendirilirler.

2.5.2.2.6. Simülasyon (Simulation)

Bu yöntem katılımcıya iş başında karşılaşacağı koşulları ve kullanacağı araç ve gereçleri simülatörler yardımıyla neredeyse gerçeğiyle aynı şekilde sunmaktadır. Simülatörler çalışanın iş başında kullanmak zorunda olduğu araç ve gereçleri ve iş koşullarını gerçeğe en yakın şekilde sunan eğitim cihazlarıdır. Simülatörler bu eğitim için özel olarak ayrılmış bir odaya yerleştirilir ve bunların kullanımı ile çalışana iş dışında iş başındaki ortam yaratılmış olur. Bu yöntem özellikle çalışanları iş başında eğitmenin hayati tehlikeye yol açabileceği veya yüksek maliyetler getirebileceği işlerde uygulanır, hatta uygulanması çoğu zaman gereklidir. Bu yöntemden en çok uçak ve uzay gemisi pilotlarının eğitiminde yararlanır. Uçak pilotlarının eğitiminde uçuş simülatörlerinin kullanımının başlıca avantajları şunlardır:⁶²

- **Güvenlik:** Ekipler tehlikeli uçuş manevralarını güvenli, kontrollü bir çevrede pratik edebilirler.
- **Öğrenme verimliliği:** Gerçek uçuş koşullarında var olan karışık hava trafiğinin ve telsiz konuşmalarının yokluğu bütün konsantrasyonun uçağın nasıl uçurulacağını öğrenilmesi üzerine yoğunlaşmasını sağlar.
- **Para:** Bir uçuş simülatörünün uçurulma maliyeti bir uçağı uçurmanın maliyetinin çok küçük bir parçasıdır. Bu; bakım maliyetleri, pilot eğitimcisinin maliyeti, yakıt maliyeti ve uçağı sürekli hizmet altında bulundurmanın maliyetinden sağlanan tasarrufları kapsar. İkinci Dünya Savaşı'nda da savaş pilotlarını eğitmek için simülatörlerden yararlanılmıştır.⁶³ Uzay gemisi pilotları için ise uzay gemisinin içi ve uzay koşulları simüle edilmeye çalışılır.

⁶¹ Dessler, a.g.e., ss. 271-272.

⁶² A.g.e., s. 248.

⁶³ Beach, a.g.e., s. 388.

Yöntemin Yararları:

- ✓ Katılımcıların ilgi ve motivasyonu yüksektir.
- ✓ Katılımcılar iş ortamı ve kullanılan araç ve gereçlerle çok benzerlik gösteren bir ortamda olacaklarından işi iş başındaymışçasına verimli bir şekilde öğrenirler.
- ✓ Gerçek hayatta uzun sürede kazanılabilecek bilgi ve beceriler kısa bir sürede kazanılabilir.
- ✓ Katılımcının herhangi bir konuda verdiği karar veya yaptığı yorum hemen değerlendirilerek doğruluğu tartışılabilir.⁶⁴
- ✓ Katılımcının öğrendiği bilgi ve becerileri işe transferi kolaydır

Yöntemin Sakıncaları:

- ✓ Simülasyon ortamının hazırlanması zaman alıcı ve maliyetlidir.
- ✓ Her türlü işte uygulanması zordur, belirli işlerde uygulanabilir.

2.5.2.2.7. Bekleyen Sorunlar (In-Basket)

“In-Basket” terimi görevlinin masasında bulunan ve gelen evrakı içine alan kutular için kullanılmaktadır.⁶⁵ Yöntem katılımcıların iki becerisini geliştirmeyi amaçlar:⁶⁶

- Zamanı yönetme becerileri
- Problem çözme kabiliyetleri

Bu yöntemde katılımcılara farklı işlemleri içeren birkaç evrak karışık olarak verilir. Kişi bunları öncelik sırasına göre dizmeli ve çözümlmelidir. Katılımcı, eğitime ayrılan sürede aldığı kararların sayısı, bu kararların kalitesi ve kararları alırken kullandığı öncelikler üzerinden değerlendirilir. Yöntem çoğunlukla çalışan yeterliliğini belirleme ve terfi olasılığını değerlendirmede kullanılır.⁶⁷

Yöntemin Yararları:

- ✓ Katılımcıların karar verme, problem çözme ve zamanı yönetme becerilerini geliştirir.
- ✓ Katılımcının yaptığı işle ilgili yeterliliğini ve terfi olasılığını görmeye yardımcı olur.

⁶⁴ Artan, a.g.e., s. 91.

⁶⁵ Telimen, a.g.e., s. 180.

⁶⁶ Nail Berzek, **Human Resources Management**, 2nd ed., İstanbul: Private Marmara Contemporary Sciences Foundation Educational Institutions, 1998, s. 90.

⁶⁷ Hodgetts, a.g.e., s. 380.

Yöntemin Sakıncası:

- ✓ Katılımcı sınırlı sürede önüne konulan evrakları incelemek, öncelik sırasına göre halletmek zorunda olduğundan ve bunun sonucunda puan sistemiyle değerlendirileceğinden kendini baskı altında hissedebilir ve strese girebilir.

2.5.2.2.8. Programlı Öğrenme (Programmed Learning/Instruction)

Programlı öğrenme yöntemi bir anlamda kendi kendine öğrenmedir. Yöntemde genellikle bir dizi soru ve cevabı içeren bilgisayar programları veya basılmış kitapçıklar vardır.⁶⁸ Eğitim aşama aşama ilerler. Katılımcı kendisine verilen kitapçıktaki bilgileri okur ve onunla ilgili soru veya soruları cevaplar. Eğer verdiği cevap doğruysa bir sonraki aşamaya geçer, eğer cevabı yanlışsa bilgileri tekrar gözden geçirir ve bir daha dener. Yöntemin en önemli özelliği katılımcıların kendi tempolarında öğrenebilmesidir. Ayrıca öğrenmenin her birim veya aşaması bir önce gelenin üzerine kuruludur.⁶⁹ Programlı öğrenmenin anahtar özellikleri şunlardır:⁷⁰

- Katılımcılar kendi tempolarında öğrenir.
- Eğitimciler öğrenmenin anahtar bir parçası değildir.
- Öğrenilecek materyal çok küçük birimlere veya aşamalara bölünür.
- Her aşama mantıken kendinden önce gelenler üzerine kuruludur.
- Katılımcı verdiği her cevabın sonucu için anında bilgi alır.
- Programın her aşamasında öğrenen kişinin aktif katılımı vardır.

Yöntemin Yararları:

- ✓ Eğitimin süresini büyük ölçüde kısaltır.
- ✓ Katılımcıların kendi tempolarında öğrenmelerini sağlar.
- ✓ Katılımcıya anında geri bildirim sunar.
- ✓ Öğrenen kişinin katılımı oldukça yüksektir.
- ✓ Bir eğitimcinin sürekli aracılığına gerek yoktur.
- ✓ Eğitimin grupça yapılma zorunluluğu yoktur. Tek başına yapılabilir.

⁶⁸ Werther, a.g.e., s. 296.

⁶⁹ Hodgetts, a.g.e., s. 377.

⁷⁰ Beach, a.g.e., s. 387.

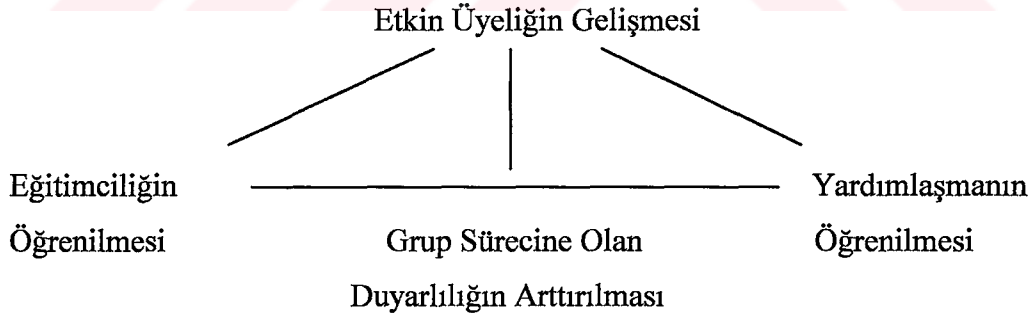
Yöntemin Sakıncaları:

- ✓ Başlangıçta maliyeti yüksek olabilir ancak eğer organizasyon programı tekrar tekrar kullanırsa uygun maliyetli olabilir.⁷¹
- ✓ Hızlandırılmış fakat geliştirilmemiş bir yöntemdir.

2.5.2.2.9. Laboratuvar/Duyarlılık/T-GrupEğitimi

(Laboratory/Sensitivity/T-Group Training)

Bu yönteme laboratuvar ortamında yapılması, duyarlılığı geliştirmeyi amaçlaması ve eğitimde yer alan grubun T-Grup olarak adlandırılması nedeniyle bu isimler verilmiştir. T harfi, "Training" yani eğitimi ifade etmektedir. 15–20 kişilik, farklı görevlerden gelen bireylerden oluşan bir grup laboratuvar ortamında bir araya gelir. Başlarında onlara bilgi ve beceri kazandırmaya çalışan, bir şeyler anlatan kısacası eğitimci rolünü üstlenen birisi yoktur. Ancak onlara cesaret vermek ve zaman zaman yönlendirmek için yardımcı niteliğinde bir lider vardır. Daha önceden belirlenmiş bir gündem veya tartışma konusu yoktur. Kişilerin konuşacakları konuyu kendilerinin belirlemesine izin verilir. Burada amaç kişilerin; kendilerini, diğerlerini ve diğerleri üzerinde bıraktıkları etkileri anlamalarını sağlamaktır (Şekil 2.2).



Şekil 2.2. Duyarlılık eğitiminden beklenen amaçlar

Kaynak: Çağatay Ünüsan, **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, Ankara: Şafak Ofset, 1989, s. 49.

⁷¹ Hodgetts, a.g.e., ss. 377-378.

Duyarlılık eğitimi genellikle şu süreçte meydana gelir⁷². Laboratuvar denilen bir salonda, biçimsel kuralları olmayan toplantı başladığında çoğunlukla katılımcılar arasında bir tedirginlik, ne yapacağını bilememe huzursuzluğunun yarattığı bir sessizlik vardır. Daha sonra özellikle girişken karakterli katılımcıların bu sessizliği bozarak aralarında konuşmaya hatta tartışmaya başladıkları görülür. Girişken olmayan katılımcıların ise çoğu kez böyle bir ortamda çekimser kaldıkları veya tartışmalara sınırlı olarak katıldıkları göze çarpar. Böylece her toplantıda veya her tartışmada grup üyelerinin kimlikleri, davranışları ve özellikleri belirlenmeye başlar. Ancak önemli olan ortaklaşa bir çalışma düzeninin kurulabilmesidir.

Yöntem, kişilerin kendileriyle aynı seviyede olanlarla iyi anlaşabilmeleri için öncelikle kendi kendilerini çok iyi tanımaları gerektiği fikrine dayanır. Bir duyarlılık grubunda öğrenilen bilgi katılımcı bu bilginin kullanımını destekleyen bir organizasyonel çevreye dönmezse konuyla ilgisiz hatta zarar verici gözükebilir.⁷³ Günümüzde eskisi kadar popüler olmayan bir yöntemdir.

*Yöntemin Yararları:*⁷⁴

- ✓ Adaylar eğitim sonucunda kendilerini daha iyi tanıma olanağı bulmakta, kendi fikirleri ve hislerinin başkalarında yarattığı etkileri yakından görebilmektedirler.
- ✓ Adaylar üçüncü şahıslarla, grup ve örgütlerle daha iyi ilişkiler kurabilme alışkanlığı kazanmaktadır. Bunu sonucunda özellikle çalıştıkları yerlerde insancıl ilişkileri daha kolay yürütme olanağına sahip olmaktadır.

Yöntemin Sakıncaları:

- ✓ Eğitimde eğitimci, gündem, konu ve kuralların bulunmaması özellikle eğitimin ilk günlerinde adaylar üzerinde olumsuz etki yaratmakta ve zaman kaybına neden olmaktadır.⁷⁵
- ✓ Kişiler daha açık ve destekleyici olmaya cesaretlendirilirler, fakat işlerine döndüklerinde çoğunlukla gerçekten değişmemiş olurlar.⁷⁶

⁷² Artan, a.g.e., s. 96.

⁷³ Wayne, a.g.e., s. 289.

⁷⁴ Artan, a.g.e., s. 97.

⁷⁵ A.g.e., s. 97.

⁷⁶ Wayne, a.g.e., s. 289.

2.5.2.2.10. Görsel-İşitsel Araçlar (Audiovisual Tools)

Görsel-işitsel araçlar yöntemi; video, filmler, kapalı devre televizyon, slayt, kaset ve tepegöz kullanımından oluşur. Bunların içinde en yaygın olarak kullanılanı videodur. Bu araçlar tek başına kullanıldıklarında katılımcıların soru sorma ve aktarılandan daha fazla bilgi elde etme olanakları yoktur. Bu yüzden pek çok organizasyon bunları katılımcıların sorularını cevaplayabilecek ve gerektiğinde detaylı açıklamalar yapabilecek bir eğitmenin eşliğinde kullanır.⁷⁷ Ayrıca görsel-işitsel araçlar yöntemi çoğu zaman diğer yöntemlerle birleştirilir. En çok birleştirilen yöntem seminer yöntemidir. Bu sayede katılımcıların ilgisi artırılır ve aktarılacak olan bilgiler görsel-işitsel araçlarla daha zengin bir sunuş kazanmış olur.

Görsel işitsel araçlar aşağıdaki durumlarda ciddi olarak göz önünde bulundurulmalıdır:⁷⁸

- Belli prosedürlerin zaman geçtikçe nasıl takip edilmesi gerektiğini canlandırma ihtiyacı olduğu zaman. Örneğin; telefon tamiri, kaynak işi.
- Seminerlerde kolaylıkla gösterilemeyen olayları katılımcılara sergileme ihtiyacı duyulduğu zaman. Örneğin; fabrikanın sanal turu, açık kalp ameliyatı, doğum.
- Eğitim organizasyon çapında kullanılacağı zaman aynı eğitimcileri bir yerden diğer bir yere götürmek veya herkesi bir noktada toplamak çok maliyetli olduğu zaman. Bunun yerine görsel işitselin kopyaları bir seferde bütün organizasyon birimlerine gönderilir ve her birimin kendi eğitimcileri tarafından yönetilir.
- Görsel işitsel eğitim oturumun öncesinde ve sonrasında seminerler veya tartışmalarla doldurulduğu zaman. Oturumdan sonra önemli noktaların özeti katılımcıların nelerin önemle hatırlanmasını bilmelerini sağlar.

Yöntemin Yararları:

- ✓ Eğitmenin katılımcıların seviyesine göre sunuşun hızını ayarlama şansı vardır.
- ✓ Kolaylıkla gösterilemeyen problemler, teçhizatın kullanımı ve çeşitli olaylar katılımcılara sergilenebilir.
- ✓ Katılımcılar eğitmenin hedeflerinden etkilenmeyen tutarlı bir eğitim alırlar.

⁷⁷ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin ve Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 2nd ed., New Jersey: Prentice Hall, 1998, s. 244.

⁷⁸ Kenneth N. Wexley ve Gary P. Latham, **Developing and Training Human Resources in Organizations**, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1981, s. 133.

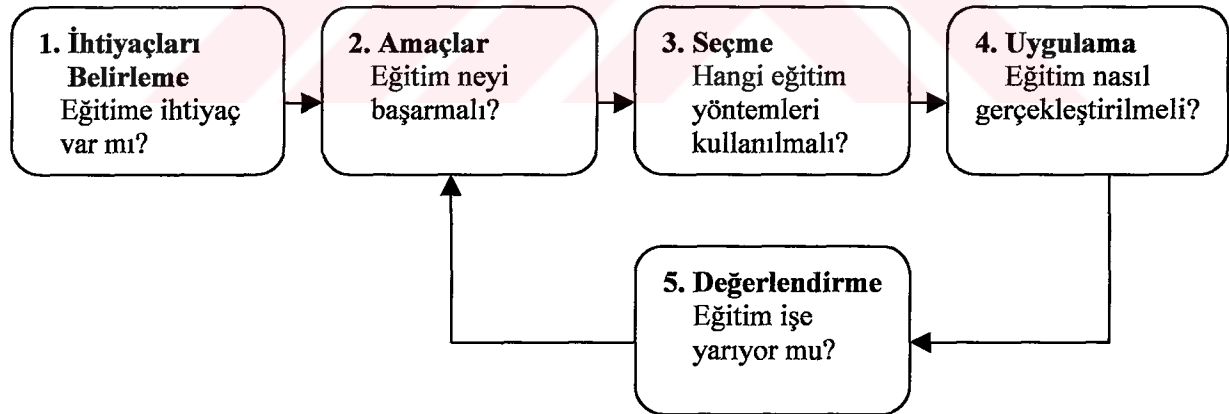
- ✓ Video kullanımında katılımcılar kendi performanslarını eğitiminin yorumu olmaksızın görme ve işitme imkânı bulurlar. Sonuç olarak katılımcılar düşük performansı eğitmeni veya iş arkadaşları gibi dış değerleyicilerin taraf tutmasına bağlayamazlar.⁷⁹

Yöntemin Sakıncaları:

- ✓ Bir eğitmenin liderliği olmadan ve başka bir yöntemle birleştirilmediğinde yetersiz kalabilir ve katılımcı soru soramaz.
- ✓ Çok karışık ve fazla hareketli slaytlar katılımcıları yorabilir ve ilgilerinin dağılmasına yol açabilir.

2.6. Eğitim ve Geliştirme Süreci

Eğitim ve geliştirme bir süreç işidir. Öncelikle organizasyonda eğitime ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesi için eğitim ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Analizin hangi düzeyde, hangi derinlikte, hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceği ön araştırmalarla tespit edilmeli, daha sonra organizasyonun stratejik amaçları belirlenmeli, eğitim yöntemleri saptanmalı ve gerçekleştirilen eğitim değerlendirilmelidir (Şekil 2.3).



Şekil 2.3. Eğitim ve geliştirme süreci

Kaynak: Angelo Kinicki ve Brian K. Williams, **Management – A Practical Introduction**, International ed., Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003, s. 295.

⁷⁹ Noe, a.g.e., s. 360.

2.6.1. Eğitim İhtiyacını Belirleme

Eğitim ihtiyacının belirlenmesindeki asıl amaç öncelikle organizasyonun eğitime ihtiyacı olup olmadığının saptanmasıdır. Daha sonra kimlerin eğitime alınması gerektiği tespit edilmeli ve buna bağlı olarak hangi görevlerin eğitim kapsamında olacağı açığa çıkarılmalıdır. Tüm bu sürecin gerçekleştirilmesi ise hem yöneticilerin ve çalışanların hem de eğitimcilerin iletişimiyle mümkündür.

Günümüzde hızla gelişen teknoloji, organizasyonlar arasındaki çarpıcı rekabet ortamı, pazardan daha fazla pay kapma kaygıları, marka olabilme ihtiyacı, konusunda lider olma, vb. değişimler organizasyonların eğitime olan ihtiyaçlarını arttırmaktadır. Organizasyonların hâlihazırdaki performansları yeterli olsa bile gelecekte nelere ihtiyaç duyacaklarının çok önceden belirlenmesi ve geleceğe yatırım yapılması yine eğitimle mümkündür. Bu nedenle öncelikle eğitim ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Eğitim ihtiyacı analizi mevcut performans ile olması gereken performans arasındaki açığın belirlenmesi çalışmasıdır. Bu durum Şekil 2.4'te açıklanmıştır.

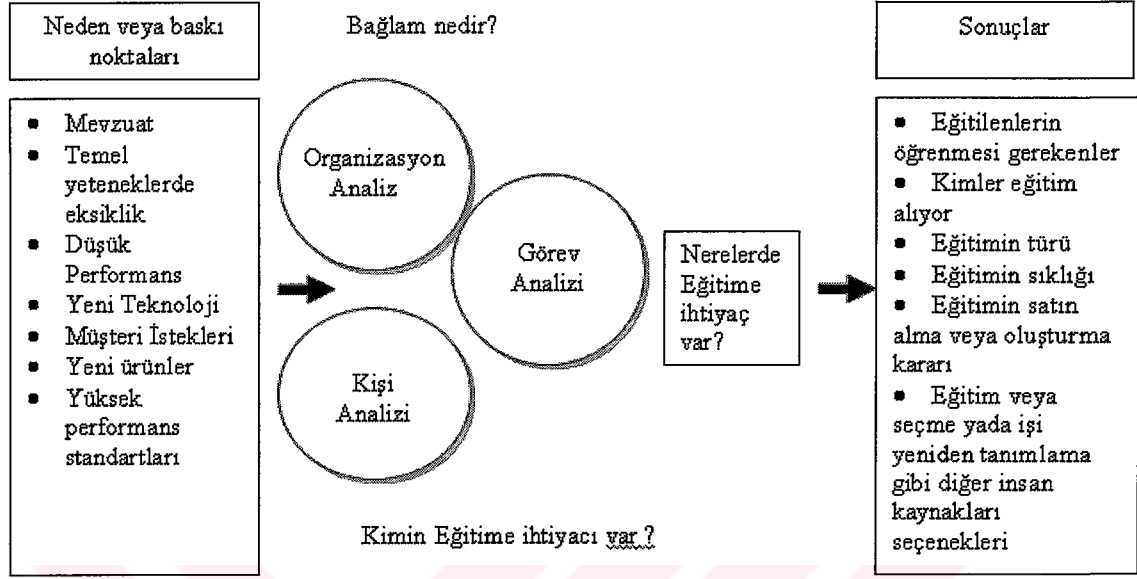


Şekil 2.4. Eğitim ihtiyacı formülü

Kaynak: Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001, s. 27.

Eğitim ihtiyaç analizi bir eğitim programına başlamak için ilk basamağı oluşturmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen veriler eğitim programının hayata geçirilmesi ve başarıyla uygulanmasında önemli rol oynamaktadır. Analiz sonucu organizasyona; kimlerin programa katılacağı, hangi tür eğitim verileceğinin seçimi ve kullanılması gereken

yöntemlerin saptanması konusunda kolaylık sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaç analizi genel olarak organizasyon analizi, kişi analizi ve görev analizini içerir⁸⁰ (Şekil 2.5).



Şekil 2.5. İhtiyaç belirleme süreci

Kaynak: Canan Çetin (çev.), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Raymond A. Noe, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999, s. 56.

- **Organizasyon Analizi:** Organizasyonun bir bütün olarak incelenmesi, genel göstergeler ele alınarak ters giden veya yöneticilerin tatmin olmadıkları faktörlerin belirlenmesidir. Organizasyon düzeyinde yapılacak analizde şu hususlara özellikli
 - e dikkat etmek gerekir:⁸¹
- ✓ Çevre faktörlerinde değişme durumu nedir? Bu faktörlerin organizasyon ve çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarına etkisi ne olacaktır?
 - ✓ Organizasyonu en çok etkileyecek çevre faktörleri hangileridir?
 - ✓ Organizasyonun karlılık düzeyi nedir? İyileştirme ve geliştirme için öncelikle hangi ihtiyaçlar ele alınmalıdır? Bu ihtiyaçların çalışanların bilgi ve becerileriyle uyumu nedir?
 - ✓ Organizasyonun kar ve gelir kaynakları nedir?
 - ✓ Organizasyonun maliyetleri açısından kontrol edilmesi gereken faktörler nelerdir?

⁸⁰ Canan Çetin (çev.), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Raymond A. Noe, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999, s. 55.

⁸¹ Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, *İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi*, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s. 45.

- ✓ Organizasyon çevreyle uyumlu mudur? Bu konudaki sıkıntılar nelerdir? Çevreye uyum sağlamada ne gibi yönetim becerileri gerekmektedir?
- ✓ Organizasyonun stratejisi ile yapısı, kültürü ve kaynakları arasında uyumsuzluk var mıdır? Uyum ve tutarlılık hangi düzeydedir?
- ✓ Organizasyonun bilgi ve beceri yönünden güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Bu durum organizasyonun karlılığını nasıl etkilemektedir?
- ✓ Eğitimin organizasyonun kariyer planlarına katkısı ne olabilir?
- ✓ Eğitimin organizasyonun ihtiyaçlarını belirleme ve gidermede ne kadar etkinliği olacaktır?

Organizasyon düzeyinde yapılacak analizi şu başlıklar altında toplayabiliriz:⁸²

- Organizasyonun stratejilerinin analizi
- İşletmenin dış çevresinin analizi
- İşletmenin verimliliğinin analizi
- Organizasyonun kültürü ve ikliminin analizi
- Organizasyonlarda insan kaynakları analizi
- **Organizasyonun Stratejilerinin Analizi:** Bir organizasyonun eğitim analizi yapılırken uygulanacak olan eğitimin organizasyonun işletme stratejisini gerçekleştirmesine yardımcı göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme stratejisi; organizasyonun amaçlarını yani fiziki, mali ve insan kaynaklarının ne şekilde kullanılacağını belirler. İşletme stratejisi verilecek eğitimin türü, miktarı ve kaynakları konusunda direkt etkilidir. Çünkü işletmenin stratejisi organizasyonun amaçlarına ulaşmadaki izlenmesi gereken aşamaları göstermektedir. Organizasyonun hedefleri açıkça ortaya konursa yani gelecekte ulaşmak istediği performans düzeyi bilinirse çalışanların hangi konularda eğitilmesi gerektiği de ortaya çıkmış olur.

Strateji aşağıdaki konuları belirlemede özellikle etkili olacaktır:⁸³

- ✓ Gelecekteki iş becerilerine verilen eğitim miktarı.
- ✓ Eğitimin bir çalışanın ihtiyaçları için mi yoksa bir takım, birim veya bölüm için mi geliştirildiği.
- ✓ Eğitimin sadece belirli bir gruba mı verileceği yoksa tüm çalışanlara açık olup olmadığı.

⁸² Şencan, a.g.e., s. 46.

⁸³ Çetin, a.g.e., s. 29.

- ✓ Eğitimin planlı olup olmadığını, sistematik olarak yönetilip yönetilmediğini, sadece problemler ortaya çıktığında uygulanıp uygulanmadığını.
- ✓ Diğer insan kaynakları yönetimi uygulamalarına kıyasla eğitime verilen önemi.
- **İşletmenin Dış Çevresinin Analizi:** Organizasyonlar eğitim programlarını düzenlerken dış çevredeki değişimleri göz önüne almak zorundadırlar. Organizasyonlarda verilecek eğitim programları organizasyon dışındaki değişimlerden etkilenir, eğitimde kısıtlamalara gidilebilir. Organizasyonu etkileyen dış faktörler arasında ekonomik çevre, sosyal çevre, hukuki çevre, teknolojik çevre, siyasi çevre sayılabilir.⁸⁴
- ✓ *Ekonomik çevre:* Ülke ekonomisinin istikrarlı olma durumu, enflasyonun etkileri, arz talep dalgalanmaları, rekabet yoğunluğu, ihracat ve ithalat durumları hatta ekonomiyi ilgilendiren mevzuatın değişme sıklığını içerir.
- ✓ *Sosyal çevre:* Müşteri tatmini veya şikâyetleri, müşterilerin büyüme- çoğalma durumu, artan toplumsal sorumluluk gerekleri, tüketim alışkanlıklarındaki değişiklikler, toplumun yeni ilgi ve beklentileri, hizmet bekleme anlayışındaki değişiklikler organizasyonu etkileyen sosyal çevreyi oluşturur.
- ✓ *Yasal ve hukuki çevre:* Yeni yasaların çıkma sıklığı, hukuki düzenlemelerin karmaşıklığı organizasyonun eğitim politikasını etkileyebilir.
- ✓ *Siyasi Çevre:* Siyasi dalgalanmalar, siyasi çevrelerin organizasyonlar üzerindeki baskıları organizasyonları yakından etkileyebilir.
- **İşletmenin Verimliliğinin Analizi:** Eğitim ihtiyaç analizi yapılırken organizasyonun verimliliği ve etkinliği göz önüne alınmalıdır. Organizasyondaki işgücü maliyetleri, üretim ve satış hacmi, ürünün kalitesi, kullanılan malzeme, tamir ve bakım gibi ölçütler analiz edilerek verimlilik hakkında bilgi elde etmek mümkündür. Bu veriler eğitim ihtiyacının ortaya çıkmasında yardımcı olacaktır.
- **Organizasyonun Kültürü ve İkliminin Analizi:** Organizasyon kültürü; yöneticilerin astlarını destekleme düzeyi, çalışanlara sağlanan destek ve imkânlar, organizasyonel

⁸⁴ Şencan, a.g.e., ss. 50-51.

yapının görünümü, örgüt içi çalışmaların derecesi, performans ve ödül arasındaki ilişki gibi göstergeleri içerir. Organizasyon iklimi ise; bir organizasyonun çalışma koşullarının kalitesini, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını, işe olan ilgilerini, istekli çalışıp çalışmadıklarını, şikâyetlerini, çalışanların moralini ve ilişkilerin düzenliliğini gösterir. Tüm bu analizler sonucu eğitim ihtiyaç analizini ortaya çıkarmaktadır.

- **Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Analizi:** Organizasyonda öncelikle işgücü envanteri çıkarılmalıdır. Nitelik ve nicelik yönünden yeterli çalışana sahip olmak her organizasyonun arzusudur. Eldeki mevcut nitelikli çalışan sayısı belirlenmeli, yeni çalışan ihtiyacı göz önüne alınmalıdır. Bu analiz yapılırken çalışanların genel eğitim düzeyleri, kariyer planlarına verilen önem, organizasyonun nitelikli çalışana elinde tutma gücü, çalışanların yaş ve kıdem durumları, nitelikli çalışan bulma yönünde organizasyonun cazibesi, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için sağlanan imkânlar, eğitim programlarının sürekliliği gibi ölçütler dikkate alınmalıdır.
- **Kişi Analizi:** Kişi analizi, genel anlamıyla organizasyon içindeki çalışanların eğitime ihtiyacı olup olmadığının saptanması işlemidir. Çalışanın eğitime ihtiyacı olduğunun en belirgin göstergesi performans düzeyidir. Zayıf veya standart altında kalan performans, çalışanın eğitim ihtiyacını açığa çıkarmada etkindir. Zayıf performans çalışanın sergilediği bazı davranışlarla da kendini gösterebilmektedir. Örneğin; artan iş kazaları, görev yapmada isteksizlik, müşterilerden gelen şikâyetler, güvensiz hareketler, işe geç gelme, işe adapte olmada zorluk, vb. davranışlar düşük performans için belirgin ölçütler olarak görülebilir. Mevcut performans düzeyinin yanı sıra çalışanın sahip olduğu diğer özellikler de göz önünde bulundurulmalıdır.

Kişi analizi aşağıdaki bilgilerin belirlenmesini içerir:⁸⁵

- Performans düşüklüğü bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyon veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklanmaktadır?
- Kimin eğitime ihtiyacı vardır?
- Çalışanın verilen görevi tamamlayabilmesi için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışlar nelerdir?

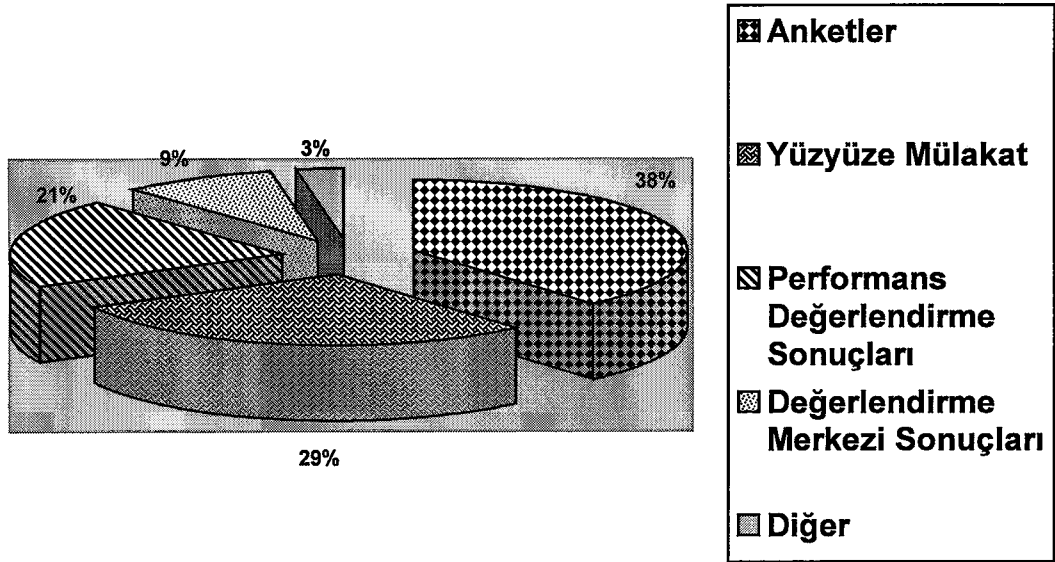
⁸⁵ Çetin, a.g.e., s. 55.

Tezin uygulama bölümünde, kuaförlerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla uygulanan eğitim ihtiyaç anketinin sonuçları verilmiştir.

- **İş (Görev) Analizi:** Organizasyon düzeyinde analiz tamamlandıktan sonra ikinci aşama olan iş analizine geçilir. Sadece eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla iş analizi ve tanımı yapmak çok maliyetli olacağından insan kaynakları departmanlarınca yapılmış ve geliştirilmiş iş analizi ve iş gereklerinden faydalanarak eğitim ihtiyacını ortaya koymak çok daha kolay olmaktadır. İş tanımı, organizasyon bünyesindeki bir işin nasıl yapılması gerektiğini tüm detaylarıyla ortaya koymaktadır. İş gerekleri ise; o işi yapacak olan kişinin taşınması gereken nitelikleri belirtir. İş analizi sonucunda organizasyonun işin başarılması konusunda ortaya koyduğu ölçütler ile mevcut başarı düzeyi arasında önemli ölçüde fark göze çarpıyorsa eğitim ihtiyacı ortaya çıkmış demektir.

2.6.1.1. Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Yöntemler

Organizasyonun eğitime ihtiyacı olup olmadığının belirlenmesi için yapılan eğitim ihtiyaç analizi hazırlanırken çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır. Bu süreçte organizasyonların kullandığı birçok yöntem bulunmakla birlikte en çok, birebir mülakat tekniğinden yararlanıldığı görülmüştür. Arthur Andersen İnsan Kaynakları departmanının 2001 yılında yaptığı araştırmaya göre katılımcı organizasyonlardan %29'u mülakat yöntemini, %38'i anket yöntemini, %21'i performans sonuçlarını, %9'u değerlendirme merkezi sonuçlarını, %3'ü ise diğer (gözlem, grup problem analizi, v.b.) yöntemleri kullanmışlardır. (Şekil 2.6)



Şekil 2.6. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan yöntemler

Kaynak: Arthur Andersen Danışmanlık Ltd. Şti., 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, 1.b., İstanbul: Sabah Yayıncılık, 2000, s. 70.

Bu yöntemlerden en çok kullanılanlar şunlardır:

- **Anket**

Bir organizasyondaki eğitim ihtiyacının belirlenmesinde anket uygulamak sıklıkla kullanılan bir yöntem olarak göze çarpmaktadır. Anketler organizasyondaki tüm birimlere ulaşma imkânı sağladığı gibi sonuçların kısa sürede çıkarılabilmesi kolaylık yaratmaktadır. Anketlerden detaylı bilgilere ulaşmak mümkün olmasa da sayısal sonuçlar çıkarılabilmektedir. Birçok organizasyon anketleri diğer yöntemlere destekleyici olarak uygulamaktadır.

- **Birebir Görüşmeler (Mülakat)**

Organizasyonda yöneticilerin çalışanlarla birebir yaptığı görüşmeler eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkmasında önemli yer tutar. Bu görüşmelerde çalışanın bilgi düzeyi, çalışanın daha önce aldığı eğitimler ve bu eğitimlerden faydalanma düzeyleri, çalışanın hedeflenen performans düzeyine ulaşamama nedenleri sorgulanarak ve detaylara inilerek eğitim ihtiyacı tespit edilir.

- **Performans Değerlendirme Sonuçları**

Organizasyonlar genellikle yıllık performans verilerini inceleyerek organizasyonun problemlerine ulaşırlar. Tepe yöneticileri düşük performans tespit ettikleri birimlerde problemin eğitimle düzelip düzelemeyeceğini sorgularlar. Bu birimlerdeki yetersiz kişilerin tespit edilmesi ve yetersizliklerin eğitimle giderilmesine karar verilmesi eğitim ihtiyaç analizinin temelini oluşturur. Hedeflenen performansa ulaşılamamışsa teknik bilgilerin geliştirilmesine yönelik olarak çalışanın bireysel eğitim ihtiyaçları belirlenmekte, çalışan bazında belirlenen bu eğitim ihtiyaçları toplanarak grup ya da organizasyon bazında eğitim ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır.⁸⁶

2.6.2. Eğitimin Amaçlarını Belirleme

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra ortaya çıkan ihtiyaçlara göre eğitimin amaçları belirlenir. Amaçları belirlemek değerlendirme aşamasında nelere göre değerlendirme yapılacağına bilinmesi açısından oldukça önemlidir. Amaçlar ile arzu edilen davranış ve koşullar belirlenmiş olur. Amaçlar eğitilen kişinin eğitim programını başarıyla tamamladıktan sonra nelerin üstesinden gelebileceğini belirtir.⁸⁷

Eğitimin amaçları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.⁸⁸

- **Eğitimsel amaçlar**

- ✓ Eğitim programında hangi kurallar, olgular ve kavramlar öğrenilmeli?
- ✓ Kimler eğitilmeli?
- ✓ Ne zaman eğitilmeliler?

- **Organizasyonel ve departmansal amaçlar**

- ✓ Eğitim; devamsızlık, işgücü devri, azalmış maliyetler ve gelişmiş verimlilik gibi organizasyonel ve departmansal çıktılar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır?

⁸⁶ Ayperi Atalay, "Gıda Sektöründe Eğitimin Verimliliğin Arttırılmasındaki Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s. 65.

⁸⁷ Dessler, a.g.e., s. 243.

⁸⁸ Byars, a.g.e., s. 212.

- **Bireysel performans ve büyüme amaçları**

- ✓ Eğitim, bireysel çalışanın davranış ve tutumla ilgili çıktıları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır?
- ✓ Eğitim, bireysel çalışanın kişisel büyümesi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır?

Doğru bir değerlendirme yapabilmek için eğitim amaçlarının önceden dikkatli ve detaylı olarak saptanmış olması gereklidir. Aksi halde eğitimin sonucunda beklenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek mümkün olmayacaktır. Örneğin; bir havayolu rezervasyon görevlisinin hedefleri; arayan müşterilere otuz saniye içinde uçuş bilgisi sağlamak ve müşteriden bütün bilgileri aldıktan sonra iki dakika içinde rezervasyonu tamamlamaktır.⁸⁹ Eğitimin sonunda çalışan bu davranışı gösterebiliyorsa eğitim amacına ulaşmış demektir.

2.6.3. Eğitim Yöntemini Seçme

Amaçlar belirlendikten sonra sıra eğitilecek kişilere en uygun olan eğitim yönteminin seçilmesine gelir. Burada, eğitilecek kişinin organizasyondaki seviyesi ve yaptığı iş göz önünde bulundurulmalıdır. Belirlenmiş amaçlara ulaşmada uygun eğitim yönteminin seçilmesi çok önemlidir. En uygun eğitim yöntemini seçmek için öncelikle neyin öğretileceği dikkatlice belirlenmelidir. Bu, ihtiyaçları belirleme evresinin amacıdır. Ancak bundan sonra ihtiyaçlara en uygun yöntem seçilebilir. Yararlı olabilmesi için seçilen yöntemin etkili öğrenme için gerek duyulan minimum şartları karşılaması gerekir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:⁹⁰

- Eğitim yöntemi eğitilen kişiyi, performansını geliştirmek için motive etmelidir.
- Arzu edilen becerileri açıkça tanımlamalıdır.
- Eğitilen kişinin aktif katılımını sağlamalıdır.
- Pratik için fırsat sağlamalıdır.
- Eğitilen kişinin performansı üzerinde zamanında geri bildirim sağlamalıdır.
- Eğitilen kişi öğrenirken bazı pekiştirme araçları sağlamalıdır.
- Basit görevlerden karmaşık görevlere doğru yapılandırılmalıdır.
- Belirli problemlere uyarlanabilmelidir.
- Eğitimden işe pozitif transferi teşvik etmelidir.

⁸⁹ Werther, a.g.e., s. 288.

⁹⁰ Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources*, 3rd ed., Singapore: McGraw-Hill, 1992, ss. 251-252.

2.6.4. Eğitimin Uygulanması

Eğitim ihtiyaçları ve amaçlar belirlendikten sonra uygun yönteminde seçilmesiyle uygulama aşamasına geçilir. Başarılı bir eğitim uygulaması için uygulamadan önceki aşamaların doğru şekilde yürütülmüş olması gerekir. Uygulama aşamasında üzerinde düşünülmesi gereken önemli yedi nokta vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:⁹¹

- Programa kimler katılacak?
 - Programı kim öğretecek?
 - Öğretme için hangi araçlar kullanılacak?
 - Öğrenme seviyesi ne olacak?
 - Hangi öğrenme ilkelerine gerek duyulacak?
 - Program nerede yürütülecek?
-
- ✓ Eğitime kimlerin katılacağı eğitilecek kişilerin gruplar halinde mi yoksa topluca mı eğitileceğini ifade eder. Gruplama genellikle pozisyona veya öğretilecek becerilere göre yapılır.
 - ✓ Programı kimin öğreteceği eğitimcinin seçilmesi anlamındadır. Eğitimci; eğitilen kişilere, kazandırılacak becerilere ve eğitim yerine göre farklılık göstermekle beraber; eğitilen kişinin şu anki yöneticisi, çalışma arkadaşı, insan kaynakları departmanı üyeleri, organizasyonun diğer bölümlerinden uzmanlar, dışarıdan gelen danışmanlar, endüstri kurumları, üniversitelerdeki fakülte üyeleri veya şirket üniversitelerinden biri olabilir.⁹²
 - ✓ Eğitim esnasında hangi araçların kullanılacağı, eğitimin katılımcılara nasıl sunulacağı da üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Eğitilecek kişilerin öğrenme seviyelerine göre kendileri için en uygun olan araçlar seçilmelidir.
 - ✓ Öğrenme seviyesinin ne olacağı da önemli bir husustur. Öğretilen dört temel beceri ve bunların öğretilen üç temel seviye vardır.⁹³ Bu becerileri temel beceriler, temel iş becerileri, kişiler arası beceriler ve daha geniş tabanlı kavramsal beceriler olarak; seviyeleri ise temel bilginin geliştirildiği en alt seviye, becerilerin geliştirildiği orta seviye ve operasyonel ehliyetin artırıldığı en yüksek seviye olarak sıralayabiliriz.

⁹¹ Randall S. Schuler, **Personnel and Human Resources Management**, 3rd ed., St. Paul, MN: West Publishing Company, 1987, s. 407.

⁹² Schuler, a.g.e., s. 407.

⁹³ Sculer, a.g.e., s. 409.

- ✓ Göz önünde bulundurulması gereken öğrenme ilkeleri ise; çalışan motivasyonu, bireysel farklılıkların farkında olma, pratik fırsatları, pekiştirme, geribildirim, hedefler, öğrenmenin transferi ve izlemedir.⁹⁴
- ✓ Program, işyerinde veya çalışanları başka bir yere götürerek işyeri dışında yürütülebilir. İşyerinde eğitimde; çalışanlar işbaşında eğitilebileceği gibi işyerinde eğitim için ayrılmış özel bir alanda işin başında olmadan da eğitilebilirler. Eğitim yerinin seçilmesinde de eğitilecek kişilerin kademeleri, eğitim yöntemi, kazandırılacak bilgi ve beceriler ve maliyet faktörleri dikkate alınmalıdır.

Eğitim programlarının uygulanması çoğunlukla zordur.⁹⁵ Bunun bir nedeni; yöneticilerin eğitim için çok meşgul olduklarını düşünmeleri, başka bir nedeni ise kalifiye eğitimcileri elde edilebilmenin zorluğudur. Eğitimci iletişim becerilerine sahip olmanın yanı sıra organizasyonun yapısını, hedeflerini ve eğitim programının amaçlarını bilmelidir.

2.6.5. Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim sürecinin ilk aşamasında, belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını ve eğitimin amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını anlayabilmek için uygulanan eğitimin değerlendirilmesi gerekir (Ek 9). Eğitimin değerlendirilmesinde aşağıdaki şu dört soruya cevap aranır:⁹⁶

- Değişim meydana geldi mi?
- Değişim eğitime mi bağlı?
- Değişim pozitif olarak organizasyonel hedeflerin başarılmasına mı bağlı?
- Aynı eğitim programında yeni katılımcılarla da benzer değişimler meydana gelecek mi?

Değerlendirmenin temel amaçları şunlardır:⁹⁷

- Eğitimin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını belirlemek.
- Eğitim programlarının değerini belirlemek.
- Programın gelişime ihtiyaç duyan alanlarını tanımlamak.
- Gelecek programlar için uygun topluluğu tanımlamak.

⁹⁴ A.g.e., s. 410.

⁹⁵ Wayne, a.g.e., s. 278.

⁹⁶ Cascio, a.g.e., s. 253.

⁹⁷ Karen Lawson, *The Trainer's Handbook*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1998, s. 201.

- Katılımcılar için programın anahtar noktalarını tekrar gözden geçirmek ve takviyede bulunmak.
- Programı yönetime ve katılımcılara satmak.

Eğitim programının etkinliğini ölçmek için kullanılacak dört kriter vardır. Bunlar; tepki, öğrenme, davranış ve sonuçlardır (Tablo 2.1).

- **Tepki:** Burada katılımcıların; eğitimin içeriği, süreci, kullanılan yöntem, eğitimciler, kısacası eğitim programı hakkındaki genel görüşleri, eğitimden memnun kalıp kalmadıkları göz önünde bulundurulur. Bunun için genellikle eğitimin hemen ardından katılımcılara tepki değerlendirme anketleri doldurtulur (Ek 10). Tepki kriteri, çoğunlukla katılımcıların tepkilerinin; eğitim süreci sırasında ne kadar eğlendiklerine dayandığını ima etmek için “neşe kâğıdı” (smile sheet) olarak ifade edilir.⁹⁸
- **Öğrenme:** Bu kriterde katılımcıların eğitim süresince kendilerine verilen bilgi ve beceriler hakkında ne öğrendikleri üzerinde durulur. Öğrenmeyi değerlendirmek için kullanılan en uygun üç yöntem testler, gözlem ve mülakatlardır.⁹⁹ Birçok eğitimci katılımcıların öğrenme düzeylerini saptamak amacıyla hem eğitim öncesi hem de eğitim sonrası testler uygular. Testler genellikle doğru/yanlış, çoktan seçmeli, eşleştirme, boşluk doldurma, kısa cevaplı veya kompozisyon şeklindedir. Bu testler güvenilir ve anlamlı olmalı ve direkt olarak katılımcıların öğrendikleri konuları kapsamalıdır. En iyi sonucu alabilmek için eğitimden birkaç ay sonra bir test daha uygulanmalıdır. Eğitimciler eğitim sürecinde katılımcıların beceri ve teknikleri nasıl uyguladıklarını ve ekipmanları nasıl kullandıklarını izleyebilirler. Eğitimi takip eden hafta içerisinde katılımcılar mülakata alınarak eğitim sürecinde ne öğrendikleri kendilerine sorulabilir.
- **Davranış:** Burada katılımcıların eğitim sebebiyle davranışlarında meydana gelen değişiklikler değerlendirilir. Davranışsal değişimi değerlendirmek için aşağıdaki adımlardan yararlanılabilir.¹⁰⁰ İş başındaki performansı değerlendirmek için hem önce hem de sonra sistematik bir değerlendirme yapılmalıdır. Performansın değerlendirilmesi aşağıdaki grupların biri veya birkaçı tarafından yapılmalıdır.

⁹⁸ Lawson, a.g.e., s. 203.

⁹⁹ Lawson, a.g.e., s. 208.

¹⁰⁰ Byars, a.g.e., ss. 218-219.

- ✓ Katılımcı
- ✓ Katılımcının üstü veya üstleri
- ✓ Katılımcının astları veya katılımcının çalışma arkadaşları
- ✓ Katılımcının performansı ile yakından ilgili olan diğer kişiler

Eğitim öncesinde ve sonrasındaki performansı karşılaştırmak ve değişiklikleri eğitime bağlamak için istatistiksel bir analiz yapılmalıdır. Eğitim sonrası değerlendirme eğitimden birkaç ay sonra yapılmalıdır, böylece katılımcılar öğrendiklerini pratiğe geçirmek için bir fırsat elde etmiş olurlar. Eğitim almayan bir kontrol grubu kullanılmalıdır.

- **Sonuçlar:** Sonuçlar kriterinde eğitim ve geliştirme hedeflerine ve organizasyonel hedeflere ulaşılma derecesi değerlendirilir. Bu değerlendirmede ölçülebilecek sonuçlar aşağıdakilerden biri olabilir.

- ✓ İşgücü devir oranı
- ✓ İş kazaları
- ✓ Devamsızlık oranı
- ✓ Maliyetler
- ✓ Verimlilik
- ✓ Kalite
- ✓ Satışlar
- ✓ Çalışan ve müşteri memnuniyeti

Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta sonuçların belirlenmesinde eğitimin tamamen dışında kalan çeşitli faktörlerin etkili rol oynayacağı gerçeğinin kabul edilmesidir.¹⁰¹

¹⁰¹ Yalçın, a.g.e., s. 93.

Tablo 2.1. Eğitim sonuçlarını ölçme

Ne?	Kim?	Ne Zaman?	Nasıl?	Neden?
Tepki: Sevdiler mi?	Katılımcılar	Programın sonunda	“Neşe Kağıdı”	Müşteri tatmininin derecesini belirlemek
Öğrenme: Hangi bilgi ve becerileri akıllarında tuttular?	Katılımcılar Eğitimci	Program sırasında, öncesinde ve sonrasında	Ön test ve son test, beceri uygulamaları	Eğitimcinin kurs içeriğini dağıtmada ve program hedeflerine ulaşmada başarılı olup olmadığının belirlenmesi
Davranış: Başka şekilde nasıl davranıyorlar?	Katılımcılar Patronlar Astlar Çalışma arkadaşları	Program bittikten aya kadar sonra üç aydan altı aya kadar	Araştırmalar, mülakatlar, gözlem, performans değerlendirme	Sınıfta öğrendiklerini gerçek iş ortamına transfer etme derecesinin belirlenmesi
Sonuçlar: En alt seviyede etki nedir?	Katılımcılar Kontrol Grubu	Davranış kriteri bittikten sonra	Fayda/Maliyet Analizi, İzleme, Operasyonel Bilgi	Faydaların maliyetlerden daha ağır gelip gelmediğini belirlemek, programın organizasyonel hedeflere katkı derecesini saptamak

Kaynak: Karen Lawson, **The Trainer's Handbook**, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1998, s. 204.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİMİN ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

3.1. Verimliliğin Tanımı

Verimlilik, niteliğini düşürmeden bir birim ürünü en ucuza mal etmek; başka bir deyişle, bir birim çıktıya en az girdi harcamaktır.¹⁰² Bunu; verimlilik, değerli çıktılar yaratmak için girdilerin etkin kullanılmasıdır şeklinde de ifade edebiliriz. Verimlilik denildiğinde aynı zamanda bir kısmi verimlilik türü olan emek verimliliği de akla gelmektedir. Emek ise; ona sahip olanın iradesi dışında kullanılmayan, biriktiremeyen, maliyeti ve fiyatı olmayan, ekonomik yönünden çok, sosyal ve psikolojik yönü ağırlık taşıyan bir unsur olmaktadır.¹⁰³ Bu farklı tanımlamalar verimlilik kavramının çok boyutlu sosyo-ekonomik bir kavram olmasının sonucudur. Aşağıda farklı organizasyonların yaptığı çeşitli verimlilik kavramları verilmiştir.

- **OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Organizasyonu) ve ILO (Uluslararası Çalışma Teşkilatı)**

Verimlilik, üretimin dört ana unsurunun (toprak, sermaye, emek ve organizasyon) ürüne oranıdır.

Verimlilik = Çıktı (Ürün) / Üretim unsurlarından biri (toprak, sermaye, emek ve organizasyon)

- **EPA (Avrupa Verimlilik Ajansı)**

Verimliliği iki ayrı yaklaşımla tanımlar:

Verimlilik her bir üretim unsurunun etkin kullanılma derecesidir.

Verimlilik bir düşünce biçimidir. Değişen şartlara ayak uydurabilmek ve mükemmeli yakalayabilmek için yeni yöntem ve kuramlar deneme çabasıdır.

- **JPC (Japon Prodüktivite Merkezi)**

Verimlilik ulusal bir tercih, bir seçimdir. Verimliliğin artırılması uzun vadede toplumu refaha, bu konuda çaba sarfetmemek ise fakirliğe götürür.

¹⁰² İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 1.b., Ankara: Gül Yayınevi, 1992, s. 156.

¹⁰³ İsmail Durak Ataay, *İşletmelerde İnsangüçü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*, Eğitim Kitapları Dizisi: No:19, Ankara: MESS, 1988,ss.1-2.

Toplumsal refahı arttırmak için verimlilik artırılmalıdır diyen yeni görüş ise; tüm çalışanların sürekli iletişim içinde olmaları gerektiğini ve işbirliğini önermektedir. Verimliliğin ulusal refahı arttırmadaki rolü bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. İster gelişmiş, isterse gelişmekte olan olsun tüm ülkelerde ekonomik gelişmenin temel kaynağı verimlilik artışıdır. Verimlilik yükselişe geçtiğinde buna paralel olarak milli gelir de yükselecektir. Bir ülkede kişi başına düşen GSMH (Gayri Safi Milli Hâsıla)'nın yüksek olması mükelleflerin devlete daha çok vergi vermeleri anlamındadır ki bu durum da devletin halka daha çok hizmet götürmesini kolaylaştıracaktır. Böylelikle ülkedeki yaşam standardı artacaktır.

Çinli bir generale ait olduğu söylenen aşağıdaki dizeler verimlilik kavramını diğer kavramlarla ilişkilendirilmiş olarak tanımlamaktadır.

- Verimliliği geliştirmek için, yönetmelisin.
- Etkili biçimde yönetmek için, kontrol etmelisin.
- Devamlı kontrol etmek için, ölçmelisin.
- Doğru biçimde ölçmek için, tanımlamalısın.
- Kesin olarak tanımlayabilmek için, miktarını belirtmelisin.¹⁰⁴

3.2. Günümüzde Verimlilik Kavramının Değişen Boyutları

- **Kalite:** II. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden sonra Japon ekonomisinde başlayan büyük gelişim ve kalkınma hamleleri dünyanın gözünü bu ülkeye yöneltmiştir. Japonya'nın toplam kalite yönetimiyle elde ettiği başarılar "kalite" kavramını ön plana çıkarmıştır. 1930'lu yıllara kadar sadece bozuk ve hatalı malı diğerlerinden ayırmak olarak algılanan kalite kavramı; 1970'li yıllardan itibaren ürün niteliklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar olarak algılanmaya başlanmıştır. Ayrıca hatalı mal üretiminin nedenleri sorgulanmış, bu nedenleri ortadan kaldırmak amaçlanmıştır. Yeni tanıma göre kalite; müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta bunları aşmak olarak kabul edilmiştir.¹⁰⁵ Artık günümüzde kalite, organizasyonların rekabet güçlerini etkileyen güçlü bir silah olmuştur. Kalite maliyetlerin artmasını değil aksine

¹⁰⁴ İ. Melih Baş ve Ayhan Artar, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: No: 435, 1990, s. 5.

¹⁰⁵ Haldun Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi*, 2.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997, s. 19.

azalmasını sağlar. Çünkü kalitenin artmasından organizasyonun tüm birimleri sorumludur ve kalite için var güçleriyle çalışmak durumundadırlar. Verimli çalışma kaliteyi getirecek, kalite ise organizasyonun rekabet gücünü arttıracaktır. O halde kaliteli üretim için öncelikle nitelikli işgücüne ihtiyaç vardır.

- **Rekabet Gücü:** Globalleşen dünya şartlarında rekabet gücü organizasyonların ayakta kalmalarını sağlayan kavramlardan biridir. 1960'lı yıllara kadar rekabet kaliteyi arttırarak daha fazla üretim yapmak olarak algılanmaktaydı. 1970'li yıllarda ise; kaliteli malı en ucuza mal eden organizasyonların rekabet güçlerinin arttığı görüldü. 1980'li yıllar ve sonrasında kalite ve fiyat birlikte anılmaya başlandı. Kaliteli malı uygun fiyatla satma organizasyonlar için başarı sayıldı. 2000'li yıllarda ise organizasyonlar rekabet edebilmek için çeşitli ürünü hatasız olarak üretmek ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmak zorundadırlar. Artık organizasyonlar koşulsuz müşteri memnuniyetiyle çalışmaktadırlar. Ürün çeşidini artırma ve müşteri beklentilerini karşılama rekabette anahtar olarak kabul edilmektedir. Bunu sağlamak içinse; organizasyon çalışanlarının verimliliğine ve yaratıcılığına ihtiyaç vardır. Bugün rekabetçi organizasyonların diğer organizasyonlara göre çok daha fazla ürün çeşidine ve yaratıcılık gerektiren müşteriye özel ürünlere sahip oldukları ve böylelikle piyasayı ellerinde tuttukları bilinmektedir. Tüm bu beklentilerin karşılanması işgücünün eğitimiyle mümkün olacaktır.

Günümüzde rekabetin özellikleri:¹⁰⁶

- Uluslararası sınırlar ortadan kalktı.
- Birçok endüstrinin büyüme hızı düştü.
- Ürün farklılıkları azaldı. Müşteriler zor beğenir oldular.
- Birçok sektörde eşikler (giriş engelleri) önemini yitirmeye başladı.
- Organizasyonların rekabet alanları değişmeye başladı.
- Yaratıcılık ön plana çıkmaya başladı.
- Müşteriye yakın olmak daha önemli hale geldi.
- Rekabet üstünlüğü sağlamak için sinerji yaratma ihtiyacı belirdi.

Tüm bu kriterlerin gerçekleşebilmesi ise; verimli çalışmayla mümkün olmaktadır. Verimliliğin artışıdaki temel kavramlardan biri ise iyi eğitilmiş ve geliştirilmiş insan

¹⁰⁶ Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 2002, s. 77.

profilini ortaya çıkarmaktadır. İşgücünün nitelikli olması bir organizasyonun rekabetçiliğini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla organizasyonların çalıştırmakta oldukları elemanların niteliğinin artırılması büyük önem taşımaktadır. Çalışanın niteliğinin artırılması ise öncelikle eğitim yoluyla gerçekleşmektedir.

İsviçre'nin önde gelen araştırma kurumlarından International Institute for Management Development'ın (IMD) "Dünya Rekabet Gücü 2005" raporu, son bir yıl içerisinde Türkiye'nin rekabet gücünün önemli ölçüde arttığını ortaya koydu. IMD'nin 2004 listesinde 60 ekonomi arasında 55. sırada yer alan Türkiye, 2005 değerlendirmelerinde yedi basamak yükselerek 51.293 puanla 48. sıraya yükseldi. Bu değerlendirmede Türkiye en yüksek notları yabancı sermaye girişinde kaydedilen yüksek artış, reel faizlerdeki düşüş, turizmdeki canlanma, GSYİH (gayri safi yurtiçi hâsıla)'deki güçlü büyüme ve ihracat artışıyla aldı. İşsizlik, enflasyon, düşük milli gelir, yüksek faiz ödemeleri, okuma-yazma oranının düşüklüğü ise; Türkiye'nin notunu olumsuz yönde etkileyen kriterler oldu.¹⁰⁷ Bu verilerden de anlaşıldığı gibi Türkiye'nin daha fazla rekabet gücüne ulaşabilmesi için öncelikle eğitime ve çalışan niteliğini arttırmaya önem vermesi gerekmektedir.

- **Kalite, Rekabet Gücü ve Verimlilik İlişkisi:** 1760'larda başlayan Sanayi Devrimi insanları tarlalarından alıp makinelerin başına geçirmişti. 1940'lardan itibaren bilgisayarların hayatımıza girmesiyle başlayan "bilgi toplumu" kavramıyla birlikte bilginin gücü anlaşılmış ve yaşanan bilgi patlaması, dijital teknolojiye akıl almaz gelişmeler rekabet gücünü ön plana çıkarmıştır. Rekabet edebilmenin en önemli silahı ise; kaliteli malı en iyi maliyetle üretip dünya pazarlarına satabilmektir. Kalitesiz üretimin verimliliği olumsuz yönde etkileyeceği ve bu bağlamda ise organizasyonun rekabet gücünün düşeceği kesindir. O halde kalite, rekabet ve verimlilik ayrılmaz kavramlardır.

3.3. Verimliliğin Önemi

Günümüzde verimlilik ülkelerin kalkınma çabalarında temel göstergelerden biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü ulusal refahın artırılmasında verimlilik önemli bir rol üstlenmektedir. Bir ülkedeki yaşam düzeyinin artması o ülkedeki organizasyonların yüksek verimliliğe ulaşması ile mümkün olmaktadır. Verimlilik düzeyini arttırmak isteyen organizasyonlar kaynaklarını en yararlı şekilde ve maksimum düzeyde kullanarak üretimlerini

¹⁰⁷ MPM Anahtar Gazetesi, Haziran 2005, Yıl:17, Sayı:198, s.10.

en üst düzeye çıkarmak durumundadırlar. Değişen rekabet ortamında organizasyonlar teknolojik gelişime ayak uydurma çabalarının yanı sıra daha az sermaye ve daha nitelikli işgücü kullanarak ürün teknolojilerini geliştirmek ve üretim etkinliklerini arttırmak zorundadırlar. Burada işgücünün önemi biraz daha ön plana çıkmaktadır. İşgücünü en iyi şekilde kullanabilmek ise ona yapılan yatırım ile doğru orantılıdır. Eğitilmiş işgücü değişen koşullara ayak uydurabilecek, ürün kalitesinin artmasına katkıda bulunacak, beceri ve yeteneklerini organizasyon adına kullanarak organizasyonun verimliliğine katkıda bulunacaktır. Verimli çalışan işgücü sayesinde ekonomik gelişme hızlanacak, bireysel yaşam standardı artacak dolayısıyla o ülkede kalkınmadan ve rekabet gücünden bahsetmek mümkün olacaktır.

3.4. Verimlilik İlkeleri

Bir organizasyonda istenen düzeyde verimliliğin sağlanabilmesi için bazı veriler dikkate alınmalıdır. Ürün/hizmet üretilirken dikkat edilmesi gereken verimlilik ilkeleri şöyle sıralanabilir.¹⁰⁸

- Doğru ürün/hizmet
- Doğru zaman
- Doğru miktar
- En az maliyet
- Beklenen kalite
- Daha yüksek katma değer yaratacak şekilde
- İnsan kaynaklarını gözeterek ve çevreye zarar vermeden üretim

3.5. Verimliliğin Ölçülmesi

Günümüzde teknolojik gelişmeler, değişen pazar koşulları, rekabet ortamı, sınırlı üretim kaynakları verimlilik olgusunu ön plana çıkarmıştır. Bir organizasyonda verim, kullanım amacına uygun bir çıktı (ürün/hizmet) elde etmek için üretim faktörlerinin (girdilerin) etkin bir biçimde kullanılması demektir. Bu nedenle verimlilik, üretim sistemlerinin yönetiminde ve

¹⁰⁸ Atalay, a.g.e., s. 37.

onun başarısını ölçmede önemli bir kavram haline gelmiştir. Organizasyonlar kendi yapılarına uygun verimlilik ölçütleri kullanmaktadırlar. Verimlilik temelde iki esasa göre hesaplanmaktadır.

- *Kısmi verimlilik ölçümü:* Genellikle bir organizasyonda problem yaratan birimler analiz edilerek verimlilikleri ortaya konur. Verimlilik oranları tek bir üretim faktörü için elde edildiğinden “kısmi verimlilik faktörü” olarak adlandırılır.

$$\text{Kısmi verimlilik} = \frac{\text{Üretilen miktar (fiziksel)}}{\text{Üretim faktörü (fiziksel)}}$$

Kısmi verimliliğin en bilinen ürünü ise; emek verimliliğidir. Ayrıca, sermaye, hammadde, enerji verimlilikleri de bu şekilde ölçülebilir.

$$\text{Çalışan verimliliği} = \frac{\text{Üretilen miktar (fiziksel)}}{\text{Çalışan (işçi sayısı, saat, vb.)}}$$

- *Toplam verimlilik ölçümü:* Organizasyonun tüm verimliliğinin ortaya çıkarılması için kullanılır. Bir organizasyonda tüm üretilenler bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan tüm girdilere oranlanarak elde edilir.

$$\text{Toplam faktör verimliliği} = \frac{\text{Üretimden elde edilen ürünün toplam miktarı (fiziksel)}}{\text{Toplam üretim faktörü miktarları (fiziksel)}}$$

3.6. Verimlilik Parametreleri

Bir organizasyonda verimliliğin artışında meydana gelecek artma veya azalmaları takip edebilmek için verimlilik parametrelerinden yararlanmak mümkündür. Organizasyondaki değişimler genellikle çalışanların performanslarıyla ilgilidir. Bir organizasyonda çalışanların verimliliğinin arttığını veya azaldığını gösteren parametreleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:¹⁰⁹

- Personel değişim oranındaki değişimler
- İşten ayrılmalardaki artma ya da azalmalar

¹⁰⁹ Seçil Taştan, “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje6.asp>, (17 Nisan 2005).

- İşe devamsızlıklardaki artma ya da azalmalar
 - İş kazalarının miktarındaki artma ya da azalmalar
 - Eğitim
 - Çalışanların moral düzeyindeki değişimler
 - İş ile personel arasındaki uyumun artması ya da azalması
 - Bireylerarası ilişkiler ve haberleşmenin iyileşmesi ya da kötüleşmesi
 - İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle olan uyumda değişimler
 - Çalışanların motivasyonunun artması ya da azalması
 - Çalışanların yaratıcılıklarını ve becerilerini kullanma düzeyindeki değişimler
 - Müşteri memnuniyetinin ve sadakatının artması
- **Personel değişim oranı:** Bir organizasyondaki çalışan personelin, belli bir dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini ifade eder. Bunu formülle açıklamak mümkündür.

$$\text{Personel değişim oranı} = (\text{İşten çıkanlar} / \text{Ortalama işgören sayısı}) \times 100$$

$$\text{Ortalama işgören sayısı} = (\text{Dönem başı işgören sayısı} + \text{Dönem sonu işgören sayısı}) / 2$$

- **İşten ayrılmalar:** İşten ayrılmalar çeşitli sebeplerden dolayı meydana gelmekle beraber, çalışan kişinin verimliliği hakkında bize fikir verebilir. Organizasyon içinde verimli bir şekilde çalışan, bu sayede organizasyonun verimliliğine de katkıda bulunan bir kişinin işten ayrılma ihtimali, verimsiz ve organizasyona katkısı olmayan bir kişiye göre daha düşüktür. İşten ayrılmaların yoğun yaşandığı organizasyonlarda işler aksamakta, eğitim giderleri artmakta, ekip çalışmalarında aksamlar meydana gelmekte, çalışanların moral grafiğinde iniş çıkışlar oluşmaktadır.
- **İşe devamsızlık oranındaki değişimler:** Bir organizasyonda çalışanların iş disiplinleri verimlilikleri hakkında bilgi sahibi olmayı kolaylaştırmaktadır. İşe devamsızlık ile eğitim arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Eğitimi az olan kişilerin eğitilmiş kişilere oranla daha fazla devamsızlık yaptıkları gözlemlenmiştir. Birçok organizasyon işbaşı eğitiminden faydalanan çalışanlarının devamsızlık oranlarında çok büyük ölçüde azalma görüldüğünü ifade etmektedirler. Ayrıca eğitilmekte olan çalışanların işe geç gelme durumlarında da gözle görülür düzelme olduğu saptanmıştır.

- **İş kazalarındaki artma veya azalmalar:** Günümüzde giderek hızlanan teknolojik gelişme, iş kazalarında artışa yol açmaktadır.¹¹⁰ Bu kazaların artışı, kuşkusuz çalışanların ve dolayısıyla organizasyonun verimliliğini düşürecektir. İş kazalarını azaltmanın ve ortadan kaldırmanın yolu ise çalışanların eğitiminden ve gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasından geçmektedir. Eğitimin iş kazalarını en az düzeye indirdiği gözlemlenmiştir.
- **Eğitim:** Bir organizasyonda gelişim, değişim ve rekabet gücü olabilmesi için çalışan eğitimine önem verilmesi şarttır. Çünkü bir işin başarılması sırasında gerekli becerilerin ve yeteneklerin korkusuzca kullanılması, çalışanın daha etkin hale gelmesi ancak eğitimle mümkün olmaktadır. Eğitimsiz kişinin kendine güveni olmayacağı gibi gerekli donanımı olmaması dolayısıyla işe motivasyonu da az olacaktır. Zaten sürekli değişen teknoloji çalışanların sürekli eğitimini zorunlu hale getirmektedir.
- **Çalışanların moral düzeyindeki değişimler:** Moral değişken bir kavramdır. Sürekli iniş çıkışlar gösterebilir. Çalışanların morallerinin iyi durumda olmasının onların performanslarını etkileyeceği gerçektir. Eğitim alan çalışanlarda moral düzeyindeki iniş çıkışların en aza indiği gözlemlenmektedir.
- **İş ile personel arasındaki uyumdaki değişimler:** Organizasyonlardaki en önemli sorunlardan biri de çalışanın kendi yetenek, beceri, zekâ, tecrübe, yaş veya bedensel özelliklerine uygun pozisyonda çalışmamasıdır. Oysaki çalışanın işiyle uyum içinde olması performansı yakından ilgilidir. Kendi zihinsel ve bedensel özelliklerine uygun işlerde çalışan bireylerin başarılı ve verimli olmaları daha kolaydır.
- **Bireylerarası ilişkiler ve haberleşme:** Organizasyonlarda çalışanlar arasındaki iletişim şekli önemli bir verimlilik kriterini oluşturmaktadır. Bu iletişim sayesinde bilgi ve tecrübe alışverişi gerçekleşir. Dolayısıyla çalışanlar arasındaki iletişim organizasyonun verimliliğini etkilediği gibi kişilerin verimliliğini de etkiler.
- **İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle olan uyumda değişimler:** Eğitim alan çalışanların gerek iş arkadaşlarıyla gerekse yöneticileriyle daha uyumlu çalıştıkları gözlemlenmiştir. Çalışanların aldıkları eğitimin iletişim kurma ve uyum konusunda çalışanlara olumlu davranışlar kazandırdığı birçok organizasyon tarafından ifade edilmiştir.

¹¹⁰ Demircioğlu, a.g.e., s. 152.

- **Çalışanların motivasyonu:** Çalışanın bir organizasyona güvenmesi ve oraya ait olduğunu hissetmesi motivasyonun sağlanması için temel şarttır. Organizasyon tarafından güvenlik ihtiyaçları sağlanan, gerekli ilgiyi ve saygıyı gören, kişisel başarıları karşısında ödüllendirilen ve ekonomik açıdan kendini güvende hisseden çalışanın işe motive olması çok daha kolaydır. Verimliliğin artması için organizasyona düşen görev, çalışanın motivasyonunu sağlamaktır.
- **Çalışanların yaratıcılıklarını ve becerilerini kullanma düzeyindeki değişimler:** İş başında eğitim alan çalışanın kendine güven sahibi olduğu, öğrendiklerini uygulama konusunda istekli davrandığı, kendi başına karar alabilme becerisinin arttığı, dolayısıyla yetenek ve becerilerini kolaylıkla kullanabildiği gözlenmektedir.
- **Müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin artması:** Çalışanları işbaşı eğitimleri alan organizasyonlarda eğitilmiş çalışanın davranış ve becerilerinde görülen olumluluklar nedeniyle müşteri memnuniyetinde gözle görülür artışlar olduğu ve müşteri sadakatinde çitanın yükseldiği gözlemlenmektedir.

Bu verimlilik parametreleri tezin uygulama bölümünde yapılan ankette kullanılmış ve sonuçları açıklanmıştır.

3.7. Türkiye’de Verimlilik Sorunları

Verimli çalışma ekonomik gelişmenin, ulusal refahın ve bireysel yaşam standardının yükselmesinin temel taşıdır. Çalışanlarının verimliliklerini yükselten ülkeler gelecek yüzyıla ekonomik yönden hâkim olacaklardır. Türkiye gerek işgücü ve gerekse doğal kaynaklar yönünden zengin bir ülke olmasına karşın kaynaklarını yeterince kullanamama veya yanlış kullanma nedeniyle verimlilik sıralamasında dünya ülkeleri arasında alt sıralarda yer almaktadır. Verimli olabilmek için en önemli unsur nitelikli işgücü yaratmaktır. Özellikle kalkınmamış ülkelerde işgücünün eğitilerek nitelikli hale getirilmesinin rekabetçi stratejiler yaratmadaki rolü kabul edilmiştir. Türkiye’de verimlilik konusunda yaşanan sıkıntıları şöyle sıralamak mümkündür.¹¹¹

¹¹¹ Atalay, a.g.e., ss. 12-13.

- Ülkemizin genel bir verimlilik politikası bulunmamaktadır.
- Mevcut eğitim sisteminde ve müfredat içeriğinde verimlilik bilincini yerleştirme konusuna yeterince yer verilmemektedir.
- Ülkemizdeki Ar-Ge çalışmaları yetersizdir.
- Ülkemizde niteliksiz işgücünün fazla olması, tarımda çalışan nüfusun yüksek olması, eğitim almış işgücünün yetersiz olması ve ağırlıkla emek yoğun sektörde yatırım yapılması verimlilik artırma tekniklerinin uygulanmasını güçleştirmektedir.
- Ülkemizde verimlilikle kalkınma arasındaki ilişkinin önemi, topluma yeterince aktarılamamaktadır.
- Çalışanların ve işverenlerin verimlilik konusundaki bilgileri çoğu kez yetersiz kalmaktadır.
- Organizasyon yöneticileri çağdaş işletmecilik ve organizasyon kural ve yöntemlerini yeterince kullanmamaktadırlar.
- Toplumda verimlilik bilincinin tam oluşmaması ülkemizde verimliliğin düşmesine neden olmaktadır

3.8. Çalışan Verimliliği

Verimlilik, bir iş sisteminde ortaya konan hizmet ya da üretim çıktısı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki ya da üretim faktörünün etkin kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Üretim faktörlerinden birisi olan beşeri sermayenin etkin kullanılması bireyin motivasyonunun ve verimliliğinin artırılmasını gerektirmektedir.¹¹² Verimlilik analiz edilirken çalışan için bazı sorular sorulmalıdır. En önemli soru çalışanın neden yeterli performans düzeyinde olmadığıdır. Çalışanın verimliliğinin yetersizliği bazı sorunlar nedeniyle oluşmuş olabilir. Bu sorunları şöyle sıralayabiliriz:¹¹³

- Sistemden kaynaklanan sorunlar
- Çalışandan kaynaklanan sorunlar
- Sosyal ortamdaki kaynaklanan sorunlar

¹¹² Aşkın Keser, “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=412, par. 4.

¹¹³ Ataay, a.g.e., s. 19.

• **Sistemden kaynaklanan sorunlar:**¹¹⁴ Çalışan, organizasyon içinde görevini yaparken bazı eksik durumlar nedeniyle verimsiz görünebilir. Örneğin; hammaddenin hatalı olması, hammadde azlığı, kalite kontrolünün doğru yapılmaması, vb. durumlar çalışanın verimliliğini etkileyebilmektedir. Aynı şekilde yanlış istihdam da verimsizlik yaratabilir. Bu sorunları aşağıdaki ana başlıklar altında toplayabiliriz:

- ✓ Pazar Büyüklüğü
- ✓ Ekonomik Güç ve Düzeyi
- ✓ Kaynakların Kullanılışı
- ✓ Rekabet
- ✓ Hammadde Temini ve Kalitesi
- ✓ Sermaye ve Kredi Olanakları
- ✓ Vergi Sistemi
- ✓ Eğitim
- ✓ Endüstriyel Araştırma, Bilgi Alışverişi
- ✓ Çağdaş Teknoloji
- ✓ Yan Hizmetler
- ✓ Malzeme Yönetimi
- ✓ Bakım
- ✓ İşyeri Düzenleme, Fabrika Yerleştirme
- ✓ Üretim Planlama
- ✓ Maliyet Ve Bütçe Kontrolü
- ✓ İş Basitleştirme, Standardizasyon
- ✓ Uzmanlıktan Yararlanma
- ✓ İş Dizaynı
- ✓ İş Etüdü
- ✓ Maliyet ve Fiyat Etüdü
- ✓ İşçi-İşveren İşbirliği
- ✓ İstihdam Politikası
- ✓ Personel Seçimi
- ✓ Mesleki Eğitim
- ✓ Terfi ve Yükselme
- ✓ Gözetimci Düzeyi

¹¹⁴ Ataay, ss. 19-21.

- ✓ Ücret Politikası
- ✓ Çalışma Politikası
- ✓ Vardiya Sayısı
- ✓ Fizik Olarak Çalışma Koşulları
- ✓ Sosyal İmkânlar
- ✓ İş Güvenliği
- ✓ Moral ve İş Gururu

Yukarıdaki maddelerin her biri olumlu ya da olumsuz yönde çalışanın verimliliğini dolayısıyla da organizasyonun verimliliğini etkileyecektir.

- **Çalışandan kaynaklanan sorunlar:** Verimlilik üzerinde organizasyonun ikliminden kaynaklanan sorunlar olduğu gibi çalışanın sebep olduğu sorunlar da göze çarpmaktadır. Çalışanın niteliklerinden, kültür düzeyinden, düşünce ve algılama tarzından, hem fiziki hem de duygusal zekâsının getirdiği özelliklerden doğan sorunları verimliliği etkileyebilmektedir. Ancak emek kullanımının çok az olduğu iş kollarında diğer faktörlerin önem kazanacağı unutulmamalıdır.
- **Sosyal ortamdaki kaynaklanan sorunlar:** Bir çalışanın verimliliğinde içinde bulunduğu ortam en az diğer faktörler kadar etkilidir. Çalışan büyük bir olasılıkla çalıştığı ortamın etkisinde kalmaktadır. Çünkü bireyin davranışlarının arkasında onu yönlendiren bir güç olduğu bilinmektedir. Motive edilen, takdir duygusu tatmin edilmiş ve becerileri ön plana çıkarılmış çalışanın verimliliğinin artacağı kuşkusuzdur.

Çalışan verimliliğine etki eden pek çok faktör bulunmaktadır. Bu nedendir ki çalışanların verimliliğini ölçmek oldukça zor bir iştir. Etki eden faktörler hesaba katılmaksızın yalnızca çalışanın işteki performansına dayanılarak bir ölçüm doğru sonuçlar vermeyecektir.

3.8.1. Çalışan Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Organizasyonlar stratejik amaçlarına ulaşmak için çalışırlar. Bu amaçların gerçekleşmesinde ve örgütün verimli olmasında en güçlü etkiye sahip olan faktör yine çalışanlardır. Çalışanların verimli olması kuşkusuz beraberinde organizasyon verimliliğini de getirecektir. O halde çalışanın verimli kılınması gerekmektedir. Çalışan neden verimsiz olur?

Bu sorunun cevabı birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörleri genel faktörler ve organizasyonel faktörler olarak ikiye ayırabiliriz.

Çalışan verimliliğini etkileyen genel faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:¹¹⁵

- Toplumun örf ve adetleri, ideolojileri, ahlak kuralları
- İklim durumu
- Ülkenin coğrafi durumu
- Hammadde kaynakları
- Ekonomik faaliyetlerin ve üretim sistemlerinin yapısı
- Organizasyon şekli
- Üretim teknolojisindeki gelişmeler
- Ekonomik faaliyetlere katılanların sayısı ve bunların vasıfları
- Çalışanların faaliyetlerini ve çalışma şartlarını belirleyen resmi ve gayri resmi kuralların tamamı, vb. ekonomik, sosyal ve kültürel faktörler.

Çalışan verimliliğini etkileyen organizasyonel faktörleri ise şöyle sıralayabiliriz:

• **Organizasyon Yapısı, İklimi ve Yönetmel Anlayış**

Bu üç kavram birbiriyle etkileşim içinde bulunan birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesi zor kavramlardır. Örneğin; yönetim anlayışı her organizasyonda aynı olmayan, içinde bulunduğu organizasyonun yapısından, iklim ve kültüründen etkilenerek şekillenen bir oluşumdur. Yöneticilerin kendi aralarında ve diğer çalışanlarla uyum içinde oluşu; çalışanların ve organizasyonun verimliliğini önemli derecede etkilemektedir. Organizasyon iklimi; işletmenin çalışma koşullarının kalitesi, çalışanların işletmeyi nasıl algıladıkları ve insan kaynaklarının ne kadar etkin ve verimli olduğu, çalışanların morali ve ilişkilerin düzenliliği hakkındaki genel inançlardan oluşur.¹¹⁶ Japon organizasyonlarında yapılan araştırmalarda, verimli organizasyonların çalışana ilişkin görüşlerinin insana saygı temeline kurulduğu ortaya çıkmıştır.¹¹⁷ Bu ülkede yöneticilerin astlarına karşı tutumları şöyle özetlenebilir:

¹¹⁵ Nusret Ekin (haz.), **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını: No: 1997-43, 1997, s. 151.

¹¹⁶ Şencan, a.g.e., s. 53.

¹¹⁷ Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, s. 160.

- ✓ Çalışanlara yetişkin olarak davranıyorlar.
- ✓ Çalışanları planlama, karar ve diğer ilgili oldukları yönetim işlerine katıyorlar.
- ✓ Alt basamaklarda çalışanların işlerini daha iyi bildiklerine inanıyorlar.
- ✓ Eylemin olduğu yer olarak, yeniliğin ve gelişmenin ilk basamak çalışanlarından gelmesi gerektiğini onlara sezdiriyorlar.
- ✓ Astlara ortakmış gibi davranıyorlar.
- ✓ Çalışanları örgütsel etkililiğin temel kaynağı olarak görüyorlar.
- ✓ Her çalışanın yaratıcı girişimlerini anında tam olarak değerlendiriyorlar.

Japon yöneticiler, tek ve en büyük doğal kaynaklarının işgücü olduğuna inanarak, çalışanlara etkin bir eğitim uyguluyor, onları organizasyonla özdeşleştirmek için ellerinden geleni yapıyorlar.

• Organizasyonel Çatışma, Çatışma Yönetimi ve Teşvik

Çatışma kavramı tüm hayatımızda, sosyal ilişkilerimizde, hatta aile içi ilişkilerimizde olduğu gibi organizasyonel yaşamda da kendini göstermektedir. Bir organizasyonda çatışmaya neden teşkil edecek en önemli faktörlerden biri amaçlar üzerinde anlaşamamaktır. Algılamaların farklı olması ve fikir ayrılıkları birçok organizasyonda çatışmalara zemin hazırlamaktadır. Ayrıca ortak karar almada yaşanan olumsuzluk ve isteksizlikler ve bazı çalışanlar arasında kendini gösteren öne çıkma, güç kazanmaya yönelik davranışlar da çatışmanın oluşumuna neden olmaktadır. Bununla beraber organizasyon içindeki gruplaşmalar, dedikodular, organizasyona veya çalışma arkadaşlarına olan güvensizlik duygusu da organizasyonel çatışma nedenleri arasında gösterilebilir. Çatışma olgusu kısa bir süre sonra çalışan davranışlarına yansımakta ve organizasyonda huzursuzluk olarak kendini göstermektedir. Çatışmanın çalışan davranışlarındaki etkisi bıkkınlık, işe geç gelme, işe gelmeme, rapor alma, işe yabancılaşıma gibi durumlarla kendini göstermektedir. Bireyin bu çatışmacı davranışlardan kaçınarak yeniden işbirliğinde bulunmasını sağlayacak şekilde onun beklentilerini karşılamaya yönelik organizasyonel önlemlerin alınmaması halinde çatışma, işi terk etme (istifa) davranışı ile bireysel boyutta çözümlenir.¹¹⁸

Genel olarak verimliliği artırıcı örgütsel uygulamaların tamamı; amaçlar, hedefler ve taktiklerin belirlenmesinden, ekip kurma ve güdüleme çalışmalarına kadar; baştan sona örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılmaktadır. Ancak örgütsel

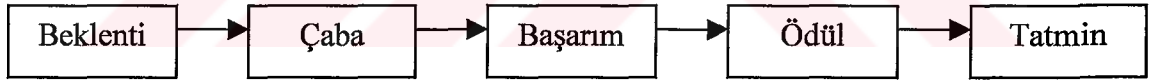
¹¹⁸ Ayfer Erbesler, **İnsangücü Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler**, Ankara: Millî Üretkenlik Merkezi Yayınları: No:305, 1984, s. 36.

güven eksikliği, söz konusu faaliyetlerden beklenen sonuçların gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler için ahlak ve iş yaşamı konusundaki tartışmalar bir şaka, tehdit veya zayıflık değildir; aksine günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısıdır. Etik değerlerin varlığı, belirsizliği azaltır ve belirsizliğin azalması güveni artırır. Güven ortamının hâkim olduğu bir işletmede verimlilik ve kalite artışının gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir.¹¹⁹

• İşin Niteliği ve İş Tatmini

İşin niteliği denilince iş ortamı, işin gerektirdikleri, vb. gibi faktörleri düşünebiliriz. İşin niteliğinin verimliliğin artıp azalmasında etkisi vardır. Örneğin; monoton bir hayatı sevmeyen bir kişinin sürekli aynı görevlerin yürütüldüğü tek düze bir işte çalışırken verimliliğinin yüksek olmasını beklemek güçtür.

İş tatmininde ise; kişinin çalıştığı işten tatmin olması anlaşılır. Bu da terfi olanakları, statü, saygınlık, emeğin karşılığının parasal anlamda tam olarak alındığına inanılması, kısacası işle ilgili beklentilerin karşılanmasıyla ilgilidir. Bu durumu beklenti kuramıyla şu şekilde özetleyebiliriz:



Şekil 3.1. İş tatmininin beklenti kuramıyla gösterilmesi

Kaynak: Ayfer Erbesler, **İnsangücü Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: No:305, 1984, s. 48.

3.8.2. Çalışan Verimliliğini Arttırıcı Yöntem ve Teknikler

İnsan unsuru işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Çünkü bir organizasyonda ürünün kalitesini geliştirecek olan, kar marjını arttırıp organizasyonun rekabet gücünü arttıracak olan varlık yine insandır. Bu nedenle işgücünün niteliğinin arttırılması önem taşımaktadır. Çalışanlarının niteliklerini arttırmayan organizasyonlar zaman içinde rakiplerinden geride kalacaklardır.

¹¹⁹ Barış Safran, “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566, (10 Nisan 2005), par. 2.

İşgücünün verimliliğini arttıran birçok yöntem ve teknik vardır. Bu tekniklerden başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz:¹²⁰

- Ergonomi
- İş ve çalışan değerlendirme
- İş etüdü
- Psikoteknik
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi
- Motivasyon
- Esnek çalışma
- Bakım ve onarım
- İş tasarımı teknikleri
- Danışmanlık hizmeti
- Sendikalaşma
- İşgücü eğitimi
- İletişim
- İstihdam güvencesi
- Yükselme ve iç transfer
- Ücret ve maaşlar
- Çağdaş teknoloji ve yönetim sistemlerinin uygulanması
- Kar paylaşımı
- Teşvik ve ödüller
- Organizasyon geliştirme

Ergonomi: İnsanı çalışma ortamı içinde ele alarak çeşitli yönleriyle inceleyen bilim dalıdır. Ergonomik çalışmalar, bir insan - makine sisteminde insanın anatomik, fizyolojik ve psikolojik açıdan incelenmesi, yüklenmeyi arttıran faktörlerin iyileştirilmesi, vardiya çalışması, çevre koşullarının incelenmesi ve iş organizasyonunun daha etkin ve insanca şekilde düzenlenmesine yardımcı olduğu için doğal olarak insan performansını yükseltmekte ve çalışmalardaki verimliliği arttırmaktadır.¹²¹

¹²⁰ Derya Karagöz, “İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılmasında Eğitimin Rolü ve Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s. 29.

¹²¹ Ersen, a.g.e., s. 86.

İş ve Çalışan Değerlendirme: İş değerlendirme organizasyondaki işleri ayrıntılı olarak analiz eder, tanımlarını yapar ve ona göre işin değerini belirler. Bu değerlendirme ile bir işin diğer bir işe göre önemi ortaya çıkar ve ücret sistemi belirlenir. İş değerlendirme sayesinde verimliliğin arttığı gözlenmiştir. Çünkü çalışanlar yaptıkları işlerin organizasyondaki iş sürecinin neresinde olduğunu ve yaptıkları işin değerini anlarlar. Çalışan değerlendirme sayesinde ise; çalışanın bizzat kendisi, yetenekleri, becerileri yani işteki performansı sorgulanır. Böylelikle çalışanın kendini tanıması ve yüksek performansa ulaşmak için çaba harcaması amaçlanır ve de çalışanın verimliliğinin yükselmesi sağlanır.

İş Etüdü: Organizasyonda düzenlenen çalışmalarla çalışanın yapacağı iş kendisine öğretilir. Çalışma yöntemlerinin çalışana en iyi şekilde öğretilmesiyle çalışan daha az zorlanır ancak daha fazla üreterek daha yüksek kaliteye ulaşır. Bu ise verimlilik artışı sağlar. Organizasyonlar genellikle iş akışı şemaları yaparak çalışanın yapması gereken işleri geniş kapsamda ortaya koyarlar.

Psikoteknik: İnsanların kişisel yapılarını, ilgi alanlarını analiz ederek organizasyonda iş-çalışan uyumunu sağlamayı amaçlar. İnsanların birbirinden farklı olduğu bir gerçektir. Çalışanların bir kısmı diğerine göre zihinsel yönden daha yetenekli, bedensel yönden daha güçlü olabilir. Aynı şekilde kişisel özellikleri de farklıdır. Psikoteknik bilimi; bu farklılıkları inceleyerek iş-çalışan uyumu üstünde durur ve çalışanın kendine en uygun işte çalıştırılması için zemin hazırlar. Böylelikle verimliliği arttırmayı amaçlar.

Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi: İyi çalışma koşulları çalışanın verimliliğinin artırılmasındaki en önemli etkenlerden biridir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi üç grupta toplanabilir.¹²²

- ✓ Çalışılan yerin ve üretim araçlarının incelenmesi ve insana uygun şekilde düzenlenmesi.
- ✓ Çevre koşulları olan gürültü, titreşim, sıcaklık, nem, hava akımı, aydınlatma, zararlı maddeler, vb.nin çalışan üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve uygun olmayan koşulların düzenlenmesi.
- ✓ İşin içeriğinin, çalışma ve dinlenme zamanlarının çalışanın etkenliğini arttıracak şekilde belirlenmesi.

¹²² Semra Çapçı, “İşçilikte Maliyet Düşürme Teknikleri”, *Verimlilik Dergisi* (1994), Cilt 23, Sayı 2, s. 36.

Ayrıca organizasyon, çalışanlar için gerekli güvenlik önlemlerini alarak kazaları azaltmalıdır. Kendini huzurlu ve güvende hisseden çalışanın verimliliği de artacaktır. İş kazaları ve meslek hastalıkları dolayısıyla ortaya çıkan işgücü kayıpları verimliliği olumsuz etkilemektedir.

Motivasyon: Organizasyonda çalışanların performansının artırılmasını ve organizasyona bağlılıklarının sağlanmasını amaçlayan çabaların ortak adıdır. Bir organizasyonda motive edici davranışları şöyle sıralayabiliriz:

- ✓ Ödüllendirme
- ✓ Üstlerinden övgü alma
- ✓ Çalışanın yönetime katılımını sağlama
- ✓ Sorumluluk verme, vb.

Bunların biri ya da birkaçı çalışanı iyi yönde etkileyerek verimliliğinin artmasına neden olur. Organizasyon içinde ödüllendirilen çabalar çalışanı motive eder ve performansının gelişmesine olanak tanır.

Esnek Çalışma: Çalışanın, günlük çalışma süresini kısaltmaksızın ve sorumluluklarını yerine getirerek işe başlama ve işten ayrılma saatlerinde kendi tercihlerini kullanmasıdır. Bu şekilde bir çalışma tarzının çalışanların üzerindeki stresi azalttığı, moralini yükselttiği, çalışan sadakatini arttırdığı, aile hayatlarını kolaylaştırdığı, iş tatminini arttırdığı ve çalışanların en verimli oldukları saatlerde çalışmalarının verimlilikleri üzerinde çok olumlu etkiler yaptığı gözlemlenmiştir.

Bakım ve Onarım: Bir organizasyonda kullanılan makine ve teçhizatın iyi durumda olması çalışanın çalışma süresini ve hızını artırır. Kötü durumdaki makineler ise; iş güvenliği açısından tehlike teşkil edeceği gibi işin hızını ve kalitesini de düşürecektir. Makinelerin bozulması boş süre yaratır, hatalı üretime neden olur; bu ise verimliliği azaltır. Bu nedenle makinelerin belli periyotta bakıma alınması ve onarılması çalışan verimliliği açısından önemlidir. Planlı bakım çalışmaları yapan birçok organizasyon tüm makineler için her türlü bilgiyi içeren makine kartları hazırlamakta, böylelikle bakım çalışmalarının düzenli ve sağlıklı yapılmasını sağlamaktadırlar.

İş Tasarım Teknikleri: Çalışanın verimliliğini arttıran bir diğer etmen de çalışanın işini sevmesidir. Çeşitli yönetsel uygulamalarla işin monoton, sıkıcı, rutin hale dönüşmesi engellenebilir. Bu yönetsel uygulamalar arasında iş rotasyonu (job rotation), iş genişletme (job enlargement) ve iş zenginleştirme (job enrichment) sayılabilir. Çalışanın yaptığı iş sürekli tekrar gerektiriyorsa bir süre sonra bıkkınlık, işe yabancılaşma gibi davranışlar gösterecektir. Bu yöntemleri uygulayarak organizasyon, verimliliği arttırabilir.

Danışmanlık Hizmeti: Çalışan organizasyon içinden doğan çatışmalardan veya işin yapılması sırasında doğacak aksiliklerden dolayı strese girebilir. Kendine olan güvenini kaybedebilir. Stres iş verimliliğini düşüren nedenlerden biridir. Şayet organizasyonda danışmanlık hizmeti veren bir birim varsa çalışan kendini güvende hissedecektir. Günümüzde birçok organizasyon çalışanlarının sorunlarına sağlıklı yaklaşabilmek ve verimliliklerini arttırmak için işyerlerinde psikolojik danışmanlık hizmeti vermektedir.

Sendikalaşma: Günümüzde gelişmiş ülkelerde sendikalaşma oranının fazla olduğu ve çalışanların sendikalar yoluyla isteklerini elde ettiklerini görmekteyiz. Sendikalı olmanın verdiği güven duygusu çalışanların verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Ne var ki ülkemizde sendikacılık yeterince gelişmemiştir.

İşgücü eğitimi: Bir organizasyonda verimliliğin arttırılmasındaki en önemli etmenlerden biri çalışanların sürekli olarak eğitilmeleridir. Çünkü çalışanların nitelikli olması ve becerilerinin artması eğitim sayesinde olmaktadır. Eğitilen çalışanın kendine olan güveni artmakta, yaratıcılık vasfı ön plana çıkmakta dolayısıyla verimliliği artmaktadır. Eğitim en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanları kapsamalıdır. Organizasyonlarda verimliliği düşüren faktörlerden biri de şüphesiz çalışanların eğitim durumunun düşük olmasıdır. 1990 nüfus sayımına göre ülkemizde işgücünün ancak %5.2 si yüksek okul, %9.8 i lise ve dengi, %7 si ortaokul, %78 i ise ilkokul ve daha düşük eğitim düzeyindedir.¹²³ Genel eğitim düzeyindeki bu düşüklük işgücünün verimini düşürmektedir. Düşük verim dolayısıyla üretimin hacim ve kalitesi etkilenmekte, organizasyonun rekabet gücü azalmaktadır. Bu bağlamda bir organizasyonun rakipleriyle savaşabilmesi hatta ayakta kalabilmesi için çalışanların eğitimine önem verilmelidir.

¹²³ Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS), *Dünyada ve Türkiye’de Rekabet*, Yayın No: 250, [y.y], 1997, s. 107.

Milli Prodüktivite Merkezi'nin yaptığı bir araştırmaya göre; ülkemizde sanayi sektöründe çalışan işgücünün %74'ünün meslek eğitimi almadığı, meslek eğitimi alanların büyük bölümünün de kendi meslek kollarında çalışmadığı görülmüştür. Bu durum, ülke ekonomisi açısından kaynak israfı olduğu gibi, bireysel açıdan da büyük bir zaman kaybı olarak karşımıza çıkmaktadır.¹²⁴ Bu tablodan da anlaşılacağı gibi Türkiye'nin birinci önceliği her alanda işgücünün eğitilmesi olmalıdır.

İletişim: İletişim, bir organizasyon içinde çalışandan çalışana bilgi alışverişi ve yakınlaşmayı sağlayan olgudur. Çalışanların hem birbirleriyle hem de üstleriyle rahatça fikir alışverişinde bulunmaları hem kendi gelişimleri hem de organizasyonların hedeflerine varması açısından önemlidir. Çalışanların; diğer çalışanları, çevreyi, dış dünyayı tanıyabilmesi için iletişime ihtiyacı vardır. Organizasyonda çalışanlar arasında iletişim olmaması organizasyonun küçülmesine, rekabet ortamından ve çevreden uzaklaşmasına neden olur ki bu durumda verimlilik ve kardan bahsedilemez. Ayrıca iletişim organizasyonel faaliyetlerin de temelini oluşturmaktadır. Organizasyon içinde karar alımında etkili bir iletişim organizasyonun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Bu bağlamda çok yönlü ve açık iletişimin var olduğu organizasyonlarda :¹²⁵

- ✓ Çalışanların kendilerine ve organizasyona olan güveni artar.
- ✓ Güdüleme artar.
- ✓ Üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar.
- ✓ Öneri ve problem çözme yeteneği artar.
- ✓ Çalışanların organizasyona bağlılığı artar.
- ✓ Çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artar.
- ✓ İletişim çalışanlar arasında uyum sağlar.

İstihdam Güvencesi: İşyerine güvenen, gelecek endişesi olmayan, sigortalı ve sendikalı olarak çalışan bireyin verimliliği doğal olarak yükselecektir.

Yükselme ve İç Transfer: Takdir edilme duygusu çalışanlar arasında tüm kavramların önüne geçmektedir. Takdir edilen, yükseleceğini bilen bireyin çalışma performansının artacağı kuşkusuzdur. Ayrıca terfi ettirilen, sorumlulukları arttırılan çalışanın; etrafından göreceği ilgi ve saygı da motivasyonunu etkileyecek ve verimini yükseltecektir. Organizasyon içinde

¹²⁴ Osman Özsoy, **Geleceğin Meslekleri**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003, s. 82.

¹²⁵ Ersen, a.g.e., s. 134.

çalıştığı bölümden memnun olmayan bir çalışanın diğer bir bölüme transferi de onun davranışlarını olumlu etkileyecek ve verimli hale gelmesine yardımcı olacaktır.

Ücret: Nitelikli çalışana elde tutabilme ve organizasyona bağlılığını sağlamanın en etkili yollarından biri de ücret tatminidir. Çalışanın yaptığı işin karşılığı olarak aldığı temel ücretin yanı sıra o işte gösterdiği performans düzeyine göre ek olarak alacağı ücret veya prim performansını etkileyecek ve verimliliğinin artmasına olanak sağlayacaktır. Özendirici ücret sistemleri günümüzde birçok organizasyon tarafından verimlilik artışı için kullanılmaktadır.

Çağdaş Teknoloji ve Yönetim Sistemlerinin Uygulanması: Hızla gelişen dünya şartlarında organizasyonların çevreye ayak uydurabilmeleri için çağdaş teknolojinin nimetlerinden faydalanmaları ve bu teknolojinin kullanımı konusunda çalışanlarını eğitmeleri şarttır. İşgücünün bu yönde eğitimi sürekli olmalıdır. Çünkü kullanılan teknolojilerin ve ürünlerin ömrü kısa olmaktadır. Yenilikler sürekli takip edilmelidir. Ayrıca tüm bunlar yapılırken organizasyonda katılımcı bir yönetim anlayışı hâkim olmalıdır. Üst yönetimin üstlenmesi gereken stratejik planlama sürecine çalışanların da katılmalarına izin vermeleri hedeflere ulaşmak için doğru yoldur. Çalışanların sistem içinde rollerini anlamaları motivasyonlarını yükseltecek ve verimliliklerini arttıracaktır.

Sosyal Ödemeler: Organizasyonda görevli çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılığı olan ücreti almalarının yanı sıra, sosyal beklentilerinin de karşılanması verimlilikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin; tatil ücretinin veya özel sağlık giderlerinin organizasyonca karşılanması, v.b. konularda organizasyonun yanında olduğunu bilmek çalışana motive edecektir. Buna benzer sosyal ödemeler organizasyonun İKP aşamasında ele alınmalıdır.

Teşvik ve Ödüller: Organizasyon içinde yaptığı başarılı işler dolayısıyla taltif gören çalışanın motivasyonu artacaktır. Bu taltif; plaket, sertifika verme, tatile gönderme, gün içinde boş vakit sağlama, çalışma saatlerinde esneklik gibi ödüller olabilir. Bu ödüllerin çalışanın kendini güvende hissetmesi ve yaptığı işten gurur duyarak motive olması kaçınılmazdır. Çalışanın verimliliğinin artmasında etkili olan bu yöntem bilhassa kamu kuruluşlarında uygulanmaktadır.

Organizasyon Geliştirme: Bu kavramın nedeni organizasyonun planlı bir şekilde kültürünü ve davranışını değiştirmektir. Organizasyonu geliştirmenin temel amacı verimliliği artırma

olmalıdır. Bu bağlamda organizasyon kültürü oluşturulurken amaç ve hedefler belirlenmelidir. Amaç ve hedefler belirlenirken çalışanların katılımı sağlanmalı, organizasyonu yaşatan en büyük varlığın çalışanlar olduğu konusunda ortak bir değer oluşturulmalıdır. Verimliliğin artırılması için organizasyon ile çalışanların ortak değerlerde birleşmeleri olumlu etkiler yaratacaktır.

Sonuç olarak; verimliliği artırma konusunda yukarıda belirtilen yöntemlerin yanı sıra organizasyonların kendi beklentileri ve hedefleri doğrultusunda kullanacakları yöntemler olabilir. Bu yöntemlerin seçiminde ve değerlendirilmesinde insan kaynakları bölümüne büyük görevler düşmektedir.

3.8.3. Türkiye’de Çalışan Verimliliği

Yetişmiş, nitelikli, eğitilmiş insan kaynağının bir ülkenin gelişiminde çok önemli rol oynadığı açıkça görülmektedir. Bu nedenle birçok ülkenin eğitim programlarını değiştirerek bireylerin okulda kalma sürelerini uzattığını, mesleki-tekniik eğitimi destekledikleri ve bireylerin ömür boyu eğitilmeleri amacıyla e-öğrenme yollarına başvurdukları bilinmektedir. Yetişmiş işgücünü kaynak olarak kullanan ülkelerin kalkınma ve verimlilik düzeylerinde artış olduğu görülmektedir.

AB’nin Lizbon stratejisi, Avrupa’yı 2010 yılına kadar “daha çok sayıda ve nitelikli istihdam ve daha fazla sosyal uyumla, sürdürülebilir ekonomik büyümeyi gerçekleştirebilecek, bilgiye dayalı, dünyanın en rekabetçi ve dinamik ekonomisi haline getirmeyi” amaçlıyor. Eurostat verilerine göre Türkiye, işgücü verimliliği bakımından karşılaştırma yapılan 32 ülke (ABD, Japonya, AB 25, Bulgaristan, v.b) içinde en son sırada yer almaktadır. ABD 100 kabul edildiğinde AB için ortalama 72,5 olan endeks değeri, Türkiye için 16,3’te kalıyor. Türkiye’nin işgücü verimliliğinin AB ortalamasına göre 4,5 kat, AB’nin yeni üyelerine göre ise 2,1 kat daha düşük olduğu ortaya çıkıyor. ABD karşısında verimlilik açığımız ise 6 kattan fazla durumdadır.¹²⁶

İşgücü arzını belirleyen en önemli etmen nüfustür. Türkiye’de nüfus artış hızı 1980–1985 arasında %2,49, 1990–2000 yılları arasında %1,83 tür. Hâlihazırda genel nüfus

¹²⁶ http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1089&id=61, (24 Temmuz 2005).

içerisinde işgücüne katılma oranı %49,6'dır.¹²⁷ Genç nüfus, yaşlı Avrupa nüfusu karşısında avantaj gibi gözükse de bu genç nüfusu piyasa talepleri doğrultusunda eğitip, nitelik kazandırıp istihdam etmediğimiz takdirde kalkınmadan ve verimlilikten bahsedemeyiz. Bu bağlamda Türkiye nüfus artış hızını düşürecek, buna karşın eğitime ağırlık verecek politikaları benimsemek zorundadır.

3.9. Çalışan Eğitimi

Bir organizasyonda uygulanması gereken başlıca eğitimler ve kapsamaları genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- **Oryantasyon eğitimi:** Yeni işe başlayanlara işi ve organizasyonu tanıması, ortama uyum sağlaması için verilen eğitimdir.
- **Temel eğitimler:** Her organizasyonun amacına ve yapısına uygun olarak çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerdir. Bu eğitimleri iki grupta toplayabiliriz.
 - ✓ Temel mesleki eğitimler: Mesleki becerileri kazandırmaya yönelik temel eğitimlerdir.
 - ✓ Geliştirme eğitimleri: Meslekte ilerleme ve teknolojik yenilikleri takip etmeye yarayan eğitimlerdir.
- **Yönetici eğitimleri:** Organizasyonun gelişmesi ve başarılı olmasına yardımcı olmak amacıyla yöneticilerin gelişmesine yönelik eğitimlerdir.

Türkiye'de çalışan eğitimlerini kamu kesimi ve özel sektör olarak ikiye ayırmak mümkündür. Kamu kesiminde uygulanan eğitimler memurları yetiştirme, geliştirme ve mesleki verimliliklerini arttırmayı amaçlar. Devlet memurlarının eğitimleri, genellikle ilgili bakanlıkların hizmet içi eğitim daire başkanlıklarının hazırladığı programlarla yürütülmektedir. Ayrıca sanayi kuruluşlarındaki çalışanların eğitimleri için SEGEM, MPM, TOAİDE, TÜSSİDE, MESS, Yönetim Geliştirme Merkezi ve üniversitelerden yararlanılmaktadır. Özel sektörde ise; organizasyonlar çalışanlarının eğitimleri için genellikle profesyonel eğitim ve danışmanlık şirketlerinden yararlanmaktadırlar. Ayrıca birçok organizasyon kendi İK departmanlarına bağlı olarak oluşturdukları eğitim birimlerinde eğitim

¹²⁷ Necdet Kenar, "Avrupa İstihdam Stratejisi ve Türkiye", <http://econ.boun.edu.tr/ces/erzon/kenar.ppt>, (28 Temmuz 2005).

çalışmalarını gerçekleştirmektedirler. Örn; Tofaş, İK departmanına bağlı olarak çalışan kendi kurduğu eğitim birimi ile yüzlerce çalışanına sürekli eğitim vermektedir. Günümüzde bazı organizasyonlar ise kendi akademilerini kurarak, çalışanlarının sürekli eğitilmesini sağlamaktadırlar. (Örn; Schwarzkopf, Toni&Guy, v.b.)

Çalışan eğitiminde amaç, çalışanların yeteneklerinin organizasyon hedefleriyle birleştirilmesi ve uyum sağlamasıdır. Bu uyumun sağlanması için eğitim süreklilik arz etmelidir. Eğitim; bir yandan çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirerek, verimliliğini artırırken, bir yandan da çalışanın verimli olması dolayısıyla da organizasyonun verimliliğini arttıracaktır. Türkiye’de organizasyonlar genelde başka organizasyonlardan nitelikli çalışan transfer etme yolunu tercih etmektedirler. Oysaki bu yöntem hem pahalı hem de kalıcı olmaması dolayısıyla yanlıştır. İş tanımlarına uygun kişilerin işe alınması ve bunların organizasyonun hedefleri ve vizyonuna uygun olarak sürekli eğitilmesi hem organizasyonun nitelikli çalışan sıkıntısına kalıcı çözüm olacak, hem de çalışana kariyer yapma olanağı sağlayacaktır.

3.9.1. Çalışan Eğitiminin Sağladığı Yararlar

Çalışan eğitimlerinin çalışanlara ve organizasyona sağladığı yararlar aslında sayılamayacak kadar çoktur. Ancak en belirgin olanları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanların bilgi ve becerileri, kısaca nitelikleri artar.
- Çalışanlar yeteneklerini geliştirme ve yaratıcılıklarını kullanma fırsatı yakalar.
- Organizasyon için nitelikli çalışan havuzu sağlanır.¹²⁸
- İş kazaları azalır.
- Organizasyonun müşteri potansiyeli artar.
- Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı artar.
- Çalışan motivasyonu üst düzeye çıkar.
- Çalışanlar arasında iletişim artar.
- Çalışanların örgüte bağlılıkları sağlanır.
- Üretimde verimlilik artar.
- Çalışanların devamsızlıkları ve işe geç gelmeleri azalır.

¹²⁸ Elma,,a.g.e. s. 87.

- İşgücü devri düşer.
- Ekip çalışmasına yatkınlık sağlanır.
- Çalışanın performansı dolayısıyla verimliliği artar.
- Çalışanların sosyal gelişimlerine yardımcı olur.
- Hizmet ve üründe kalite artar.

3.9.2. Çalışan Eğitiminde Karşılaşılan Sorunlar

Çalışan eğitimlerinin pek çok yararı olmasına rağmen bazı durumlarda bu eğitimlerin verilmesi sırasında karşılaşılabilen birtakım sorunlar olabilmektedir. Bu sorunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Eğitim, çoğu organizasyon tarafından maddi bir yük olarak görülmektedir.
- Birçok organizasyonda eğitim sürekli olarak verilmemektedir.
- Teknolojideki hızlı değişimler eğitim yoluyla çalışanlara aktarılmamaktadır.
- Organizasyon tarafından stratejik eğitim planları yapılmamaktadır.
- Çoğu eğitim, ihtiyaç analizi yapılmadan gelişigüzel düzenlenmektedir.
- Eğitim için organizasyonlarda yeterli bütçe ayrılmamaktadır.
- Organizasyonlarda eğitimler daha çok üst kademe yöneticiler için programlanmakta, alt kademe çalışanlara yeterli eğitim verilmemektedir.
- Eğitimcilerin seçimi çoğu zaman doğru yapılmamaktadır.
- Eğitim sonuçları değerlendirilmemektedir.

3.10. Eğitim – Verimlilik İlişkisi

Üretim faktörlerinden en önemlisi olan işgücünün eğitim yoluyla niteliğini arttırmak ve daha sonra üretken bir istihdama sokarak verimliliğinden yararlanmak, eğitim-verimlilik ilişkisinin temel boyutlarını oluşturmaktadır.¹²⁹ Eğitim ve geliştirme çabalarının yürütülmesi bakımından her şirketin kendince bir nedeni vardır; çalışanlarının niteliklerini yükseltmek, pazarı takip etmek, rakiplerle mücadele edebilmek, verimlilik ve karlılığı arttırmak,

¹²⁹ Ekin, a.g.e., s. 251.

çalışanlarını elde tutabilmek, motivasyonlarını arttırmak, vb.¹³⁰ İnsanın etkin ve verimli şekilde kullanılması bir organizasyon için hayati önem taşır. İnsan kaynağı kavramı insanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin organizasyon için kullanılması demektir. Bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ve yeteneklerin ortaya çıkarılması ancak eğitimle mümkündür. Bununla beraber çağımızın en önemli problemlerinden biri de mesleki bilgilerin çok hızlı bir şekilde eskimesidir. Yaratılan güçlü rekabet ortamı nedeniyle çalışanların en son bilgilere ve yeniliklere hızla ulaşması gerekmektedir. Bu sorun ise çalışanın düzenli şekilde eğitime alınmasıyla çözümlenecektir. Çalışanın değişen koşulları sürekli takip edebilmesi verimlilik için temel bir fonksiyon olarak görülmelidir. Bu bağlamda çalışan verimliliğinin artırılmasında mesleki eğitim bir organizasyon için stratejik yönetim uygulaması olarak düşünülmelidir.

Eğitimin verimliliğe etkisi açısından genellikle eğitim-verimlilik ilişkisinde 3 boyut üzerinde durulmaktadır.¹³¹

- ✓ *Eğitimin verimlilikle ilgili işlevsel etkileri:* Eğitim; ekonomik, toplumsal ve politik işlevleriyle verimliliği doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Eğitim, ekonomik faaliyetleri canlandırarak kalkınmayı hızlandırır, toplumsal olarak kaliteli insan sermayesi yaratır ve verimlilik kültürünün oluşturulmasında önemli rol oynar. Verimlilik kültürü ise yenilikçi, atılcı, özgür, girişimci ve başarılı olmayı gerektirir. Toplumsal bir olay sayılan verimlilik kültürünün yayılmasında eğitim direkt olarak etkilidir. Ayrıca ülkedeki refah düzeyinin artmasıyla siyasal çalışma ortamı da olumlu etkilenir.
- ✓ *Eğitimin teknolojik gelişmeyi hızlandırarak verimliliğe yaptığı etkiler:* Eğitim vasıtasıyla sağlanan bilgi ve beceri kazanımı ve bunların akılcı kullanımı teknolojik gelişimi hızlandırarak verimliliğin artışında rol oynar. Microsoft Türkiye Genel Müdürü Haluk Maga “Verimlilik Günü”nde yaptığı konuşmasında teknoloji kullanımının verimliliğe etkisine dikkat çekerek, “Günümüzde bilgi toplumunda şirket çalışanları bilgi çalışanlarına dönüştü. Bilgi çalışanlarının verimliliği de şirketin verimliliği ile eşdeğerdir. Onları uygun teknoloji araçlarıyla buluşturduğunuz zaman kurum içinde ve dışında;

¹³⁰ Tuğba Çörtekoğlu, “Boomerang – Eğitimin Geri Dönüşü”, 2002, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=43>, (6 Nisan 2005), par. 1.

¹³¹ Ekin, a.g.e, s. 239.

birlikte çalışma, bilgi paylaşımı, bilgiye hızlı ulaşma gibi verimliliğe destek olan özellikleri şirketinize kazandırabilirsiniz” dedi.¹³²

- ✓ *Eğitimin yenilikçi davranışları değiştirerek yaptığı etkiler:* Eğitim, bireyin davranışlarının istenilen doğrultuda değiştirilip geliştirilmesinde direkt olarak etkili olmakta, bireyleri daha yenilikçi davranışa yönlendirerek kaliteli ve rekabetçi üretimi sağlamaktadır

Bir ülkedeki yaşam düzeyinin yükselmesi organizasyonların verimliliğinin artmasına bağlıdır. Organizasyonların verimliliği ise ancak çalışanların verimliliğinin yükselmesiyle sağlanabilir. Çalışanların verimliliğinin en üst noktalara ulaşması da düzenli ve yeterli eğitimle sağlanabilir. Günümüzde bu gerçeği fark eden büyük organizasyonlar çalışanlarının eğitimine önem vermektedirler. Örneğin; 1996 yılında Arçelik’te verilen 48 eğitim programının başarısı %87 olmuş, 1992 yılında Brisa’da verilen yönetici ve çalışan eğitimlerinin sonucunda TKY sürecinde verimlilikte % 31 artış sağlanmıştır.¹³³ Hatta rekabet gücü yüksek organizasyonlar kendi bünyelerinde eğitim bölümleri kurmakta, okullar açmaktadırlar. Ayrıca üniversitelerle işbirliği içerisinde bulunarak çalışanlarına sürekli teknolojik bilgi kazandıran organizasyonların sayısı hızla artmaktadır.

3.10.1. Dünyada Eğitim-Verimlilik İlişkisinin Öne Çıkma Nedenleri

- Bilgi toplumu olma
- Globalleşme
- Verimlilikte insan faktörünün artan önemi
- **Bilgi toplumu olma:** Günümüzde insanın ilgisi sanayiden bilgiye yönelmiş durumdadır. 1940’lı yıllarda hayatımıza giren bilgisayarlarla başlayan teknolojik gelişmeler önlenemez bir hızla ilerlemektedir. Teknolojinin sağladığı hızlı iletişim sayesinde bilgi çok kısa sürede yayılmakta, uygulamada kullanılması ve pazarlanması ise başlı başına bir sektör yaratmaktadır. Bilgi günümüzde temel sermaye haline gelmiştir. Çünkü tarım toplumunda kaynak toprak ve işgücüydü. Sanayi toplumunda sermaye büyük önem kazandı. Bilgi toplumunda ise “bilgi” kaynak haline gelmiştir. Bilgiyi üreten ise yine insan olduğu için

¹³² “210 Dakikada Verimlilik”, 2003, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=549>, (28 Temmuz 2005), par. 3.

¹³³ Adnan Kalkan, “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü”, *Verimlilik Dergisi* (1999/1), s. 115.

insanın eğitilmesi önem kazanmaktadır. Günümüzde eğitim ve araştırma geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarına önem veren organizasyonlar dolayısıyla toplumlar başarılı olacaklardır.

Bilgi toplumu olmanın göstergeleri şöyle sıralanabilir:

- ✓ Sanayi yoğun teknolojiden bilgi yoğun teknolojiye geçilmiştir.
- ✓ Sanayi sektöründen hizmet sektörüne kayış olmaktadır.
- ✓ Büyük dev şirketler parçalanarak yerini küçük işletmelere bırakmaktadır.
- ✓ Kişiler artık bilgi ile yaşamayı öğrenmektedir.
- ✓ Tahlil, sentez, araştırmacılık, pratik yaratıcı düşünce, problem çözme, karar verme hüner ve teknikleri bilgi toplumunda insanların tarzı olmaktadır.¹³⁴

Tüm bu bilgilerin ışığında bilgi toplumu; her bilgiyi üreten, bilgi ağlarına bağlanan, hazır bilgilere erişen, erişilmiş bilgileri kolaylıkla yayabilen ve bu bilgileri her sektörde kullanabilen bir toplum olarak tanımlanabilir.¹³⁵

Dünyadaki gelişmelere baktığımızda bilgi toplumu olmayı belirleyecek dönüşümlerin her toplumda aynı düzeyde olmadığını görüyoruz. Henüz gelişmekte olan Türkiye'nin de bilgi toplumu olma sürecinde çok yol kat etmesi gerekmektedir. Bilgi toplumu olabilmemiz için önümüzde engeller görülmektedir. Bilgiyi üretecek ve kullanacak işgücünün yaratılması büyük önem taşımaktadır. Öncelikle bireyin gelişmesini ve yaratıcılığını sağlayacak ezberden uzak, araştırmacı eğitim sisteminin ülke çapında yerleştirilmesi devlet tarafından benimsenmeli, toplumun her kademesinde işgücünün ömür boyu eğitilmesi göz önünde bulundurulmalı, alt ve orta gelir grubunun iletişim teknolojilerini kullanmaları konusunda devletin ve özel kuruluşların desteği sağlanmalıdır.

- **Globalleşme:** Bilgi çağında organizasyonlar sahip oldukları bilgi ve onu kullanma düzeyiyle diğer organizasyonların önüne geçip, rekabette fark yaratmaktadırlar. Bilgi teknolojileri aracılığıyla bilgi hızla tüm dünyaya yayılmakta ve herkesin sahip olabileceği bir nitelik kazanmaktadır. Bu ise küreselleşme olarak nitelendirilmektedir. Bilgi çağında bilgi ve iletişim teknolojilerinin yarattığı ortam içinde ürünlerin üretimi ve pazarlaması da dünya çapında düşünülmekte ve gerçekleştirilmektedir. Bu durumda bireylerin zihinsel sermayesi önem kazanmakta bilgiyi üreten ve kullanabilen nitelikli işgücü öne çıkmaktadır.

¹³⁴ Seher Uçkun, Gazi Uçkun ve Hasan Latif, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, [İzmit: 2002], s. 255.

¹³⁵ Uçkun, a.g.e., s. 251.

Global rekabet ortamında bilgi ve öğrenme en güçlü silah haline gelmiştir. Teknoloji üretmeyen ve nitelikli işgücüne sahip olmayan ülkelerin rekabet şanslarının azalacağı da açıkça görülmektedir. Globalleşme sürecinde Türkiye de çağı yakalamak zorundadır. Bu nedenle; bilgi teknolojileri alanında sadece akıllı bir kullanıcı olarak kalmamalı, sektörlerin her birinde aktif bir oyuncu olarak yer alabilmeli, katma değer üretebilmelidir.¹³⁶ Bu konuda ülkemizin en büyük avantajı, sahip olduğu genç ve öğrenemeye açık nüfustur.

- **Verimlilikte insan faktörünün artan önemi:** Bilgi çağında yaşanan dönüşüm süreci teknolojik destekli üretimden her türlü bilginin kullanımına, paylaşımına ve pazarlanmasına kadar nitelikli insan kaynağını gerektirmektedir. Çalışanların niteliklerinin artması ise ona yapılan yatırım ile alakalıdır. Son yıllarda dünyada organizasyonların çoğu insana yaptığı yatırım miktarını arttırmıştır. Bu organizasyonlar arasında IBM, SIEMENS gibi dünya devlerini sayabiliriz. Bu organizasyonların çalışan maliyetlerinin sektör ortalamalarının üstünde olduğu görülmektedir. Büyümek ve rekabette yer almak isteyen birçok organizasyon çalışanlarına yaptıkları yatırımdan sonra öne çıkmayı başarmışlardır. Türkiye’de ise son yıllarda insana yatırım yapan organizasyon sayısında artış görülmektedir. Ağırlıklı olarak Telekom, turizm, finans, lojistik gibi sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlarda çalışana yapılan yatırım göze çarpmaktadır. İnsana yaptığı yatırımla öne çıkan Dışbank ise eğitimle fark yaratan organizasyonlar arasında yer almaktadır. Dışbank çalışanlarının eğitimi için özel bir bütçe ayırmaktadır. 2000 yılında toplam personel giderleri içinde eğitimin payının %2.65 olması bu gerçeği göstermektedir. Dışbank’ın CEO’su Tayfun Bayazıt bu konudaki görüşlerini şöyle ifade ediyor:¹³⁷

“Bilgi ekonomisi öğrenen ekonomi olarak tanımlanır. Öğrenmek yalnızca küresel bilgiye erişmek için yeni teknolojilerden yararlanmak değildir. Öğrenme aynı zamanda bu bilgiyi yenilikler yaratmak için iletişim yoluyla başkalarıyla paylaşma sürecini de içerir. Dolayısıyla bu değerlendirmeyi yaparken ilk ölçütümüz eğitim olmalı. On yıl sonranın lider bankaları bu rotayı kavrayan, geleceğe bugünden uyum gösterebilen kurumlar olacaktır.”

¹³⁶ Özsoy, a.g.e., s. 77.

¹³⁷ Türkiye’nin İnsana Dayalı Şirketleri, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi* (Ağustos 2005), Yıl 13, Sayı 2005/8, s. 73.

3.10.2. Çalışan Verimliliğinde Eğitimin Önemi

Bir organizasyonda verimliliği etkileyen faktörler içerisinde en önemli yeri kuşkusuz işgücü almaktadır. Bir organizasyonun verimliliğini arttırmak için öncelikle çalışanlarının durumlarını gözden geçirmesi gerekmektedir. Çünkü yetkin ve gelişmiş işgücünün başaramayacağı güçlük yoktur. Günümüzde bu gerçeği kavrayan organizasyonların iyi yetişmiş ve donanımlı insan avına çıktıklarını görmekteyiz. Bir organizasyonun başarısızlığındaki temel sorunların başında nitelikli işgörene sahip olmama yatmaktadır. Teknolojik yeniliklerin peş peşe sıralandığı günümüz koşullarında yeniliklere açık, çabuk öğrenebilen, yaratıcı, yenilikleri takip eden ve uygulayan işgücü organizasyon için hayati önem taşımaktadır. Sürekli değişen ve gelişen piyasa şartlarında rekabet edebilmek için nitelikli işgücüne ihtiyaç vardır. Bu işgücünün ise sürekli eğitimle donanım kazanabileceği, kendisinde var olan yetenekleri eğitim ile ortaya çıkarabileceği göz ardı edilmemelidir.

Günümüzde birçok organizasyon nitelikli çalışanları bünyesinde toplamakta ve onları kendi amaçları, vizyonu, kültürü ve stratejileri doğrultusunda sürekli eğiterek kariyerlerinde ilerlemelerini sağlamaktadır. Bu yöntemle organizasyonun verimlilik artışında istikrar sağlanmış olmaktadır. Bu kalıcı çözüm rekabet gücü yüksek organizasyonlarda okul sistemine dönüşmüş durumdadır. Sürekli eğitilen çalışan artı özelliklerini sürekli organizasyon adına kullanarak hem organizasyonun verimlilik artışını sağlayacak hem de kişisel gelişimine katkıda bulunacaktır. Organizasyonlarda yapılan eğitimlerin çalışanlar üzerinde süratle ortaya çıktığı, kişilerin verimliliğini birebir etkilediğini düşünürsek organizasyonların eğitime harcadıkları zaman ve paranın asla boşa gitmediğini, aksine insana yapılan yatırımın kendini en kısa zamanda ödeyen yatırım olduğunu söyleyebiliriz.

Bilgi çağında işlerin büyük bir çoğunluğu eskisi gibi kas gücüyle değil teknolojiyle yürütülmektedir. Buna paralel olarak çalışanlar yaşamları boyunca becerilerini geliştirmek, yeni beceriler kazanmak, yaratıcı olmak zorundadırlar. Bilgiyi üreten ve kullanan insan olduğuna göre sürekli eğitim toplum için vazgeçilmez olma durumundadır. Hiç bir organizasyon eğitim kalitesi düşük, öğrenmeye açık olmayan, kendini geliştirmeyen çalışanı bünyesinde tutmak istememektedir. Böylelikle eğitim yaşam boyu yaşanması gereken bir serüvene dönüşmektedir. Bilginin aktarılmasına, alınıp satılmasına, herhangi bir şekilde katkıda bulunan veya bilgiyi kendi işinde etkin bir şekilde kullanan kişiler, bilgi işçisi olarak

isimlendirilmektedirler.¹³⁸ Günümüzde sayıları hızla artan bilgi işçileri mavi ve beyaz yakalıların yerini almakta ve “altın yakalılar” adıyla anılmaktadır. Eğitim adeta altın bir zincir gibi getirdiği verimlilik, kalite ve istihdam süreçleri ile bir yandan Türkiye’nin gelişmesine, rekabet gücü yoluyla zenginleşmesine yardımcı olurken, diğer yandan istihdamı genişleterek çağımızın zenginliklerine doğru uzayan yolu açmaktadır.¹³⁹

• Emeğin niteliğinin artırılması ve eğitim

Günümüzde işgücü piyasalarında niteliksiz veya yarı nitelikli işgücünün yerini üstün nitelikli işgücü almaktadır. Bir organizasyonda yapılacak işlerin yerine kullanılacak makineler, robotlar, bilgisayarlar, mekanik işleri yapmaya yarayacak aygıtlar olabilir, fakat yaratıcı güç insana özgü bir kavramdır. Sonuçta bu makineleri yapan ve kullanan da insandır. İşleri makinelerin yapması durumunda maliyetler kolayca hesaplanabilir oysaki insan emeğinin karşılığını bulmak oldukça güçtür. Yapılan araştırmalar nitelikli emekle niteliksiz emeğin karşılığının oldukça farklı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak emeğin karşılığı niteliği arttıkça büyümektedir. Bu durumda organizasyonların çalıştırmakta oldukları elemanların niteliğini arttırmaları önem taşımaktadır. Emeğin niteliğinin artması ise sadece eğitimle gerçekleşebilir. Türkiye’deki eğitim seviyesinin düşüklüğü (yetişkinlerde ortalama 3,6 yıl) göz önüne alındığında özellikle gelişmiş ülkelerle aramızdaki fark dikkati çekmektedir. Çalışanların organizasyonlarda ne kadar eğitildiklerini incelediğimizde; Türkiye’de organizasyon eğitimlerinin kişi başına 0 saat/yıl ile 40 saat/yıl arasında değiştiğini görüyoruz. ABD’de ise en az 100 saat/yıl olduğunu düşündüğümüzde çalışanların eğitim alma konusunda şanssız olduklarını görmekteyiz. Bu nedenle verimlilikten, dolayısıyla rekabetten söz edebilmek için öncelikle çalışanın eğitimine önem verilmelidir.¹⁴⁰ Çalışanların eğitildikleri takdirde yaratıcılıklarının arttığı, organizasyona bağlı kaldıkları ve motive oldukları görülmüştür. O halde sonuç olarak organizasyonun çalışanlarına mesleki eğitim aldirmaları işgücünün niteliğinin artması ve emeğin değer kazanması açısından oldukça önemlidir.

¹³⁸ Özlem Işığışık, “Çağımızın Yeni Gerçeği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi ve Sonuçları”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, der. Aşkın Keser, 1.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002, s. 120.

¹³⁹ Nusret Ekin, “Eğitim, İstihdam ve Verimlilik”,

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyId=449>, (16 Temmuz 2005), par. 1.

¹⁴⁰ Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, a.g.e., s. 167.

3.10.2.1. Eğitimin Çalışanların Verimliliğine Etkisi ile İlgili Bazı Araştırmalar

- Henkel Grubu'na bağlı Cognis Kimya A.Ş. Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içinde 220. sırada bulunan bir organizasyondur. Çalışanlarının eğitimine önem veren organizasyonun yıllık eğitim bütçesinin ortalama 150.000–180.000\$ arasında olduğu organizasyon İK yetkililerince açıklanmıştır. Cognis Kimya'da verilen iş kazalarını azaltmaya yönelik işçi sağlığı ve iş güvenliği ve yangın eğitimlerinden sonra meydana gelen iş kazalarının sayılarının yıllara göre dağılımı Tablo 3.1'de görülmektedir.

Tablo 3.1. Cognis Kimya A.Ş.'de iş kazalarının yıllara göre dağılımı

COGNIS KİMYA A.Ş. İŞ KAZALARI

YIL	MAVİ YAKALI	BEYAZ YAKALI	TAŞERON	TOPLAM
2000	13	2	8	23
2001	10	2	6	18
2002	6	1	4	11
2003	4	0	2	6
2004	0	0	2	2
2005	2	0	0	2

Bu tablodan da anlaşıldığı gibi eğitim çalışanların verimliliğini arttırmış ve iş kazalarının sayısında büyük bir düşüş yaşanmıştır.

Cognis Kimya A.Ş.'de müşteri şikâyetlerinin azaltılması amacıyla beyaz ve mavi yakalılara verilen pazarlama, kalite kontrol, Ar-Ge, verimlilik, planlama, vb. eğitimler sonucunda müşteri şikâyetlerinin yıllar geçtikçe önemli ölçüde azaldığı Tablo 3.2.'de görülmektedir.

Tablo 3.2. Cognis Kimya A.Ş.'de müşteri şikâyetlerinin yıllara göre dağılımı

**COGNIS KİMYA A.Ş.
MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ**

ŞİKÂyet NEDENİ	2001	2002	2003	2004	2005
Bozuk Mal İade	27	19	15	11	4
Kalite Şikâyeti	31	23	17	10	5
Sevkiyat Sorunu	35	23	16	11	6
Ambalaj Şikâyeti	44	33	24	18	7
Zamanında Çözüm	26	18	11	8	3
İletişim Sorunu	19	14	13	9	4
Numune Şikâyetleri	26	20	17	14	5

- Sanayi sektöründe faaliyet gösteren, isminin açıklanmasını istemeyen X firması otomotiv endüstrisine üretim yoluyla otomotiv teknoloji sistemleri ve parçaları sağlayan tedarikçi bir organizasyondur.

Organizasyonda yer alan 20 farklı mavi yakalı çalışanın ayda 9 saat işbaşı eğitimi almakta iken, işbaşı eğitim sürelerinin ayda 18 saate çıkarılması sonucu performanslarındaki değişim Tablo 3.3 ve Tablo 3.4'de gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Ayda 9 saat/adam iş başı eğitimi sonuçları (iş başı eğitimlerinin arttırılmasından önce)

OPERATÖR ADI	PERFORMANS NOTU	DAHİLİ PROSES HATA SAYISI	MÜŞTERİDEN DÖNEN HATA SAYISI	AÇIKLAMA VE DESTEKLEYİCİ VERİLER
A	3	47		
B	4	11	1	
C	5	28		Pozisyonu ve işi diğerlerine nazaran çok zor. Tespit edilen hatalar çok riskli veya sürece zarar verici değil.
D	4	13		
E	4	23	1	
F	4	6		
G	4	18		
H	5	20	1	Bu hatayı ilk haftasında yaptı. Kendini geliştirmeye çalışıyor.
I	4	39		
J	4	53		Bu hatalar rotasyon sırasında meydana geldi. Ancak tespit edilen hatalar çok riskli veya sürece zarar verici değil.
L	3	34	1	Kendisinden kaynaklanan hatalar çok önemli ve satış sonrası son kullanıcı tarafından fark edilebiliyor.
M	5	5		
N	5	5	1	

O	3	72	1	Pozisyonu ve işi diğerlerine nazaran çok zor. Tespit edilen hatalar çok riskli veya sürece zarar verici değil.
P	2	60	4	
R	3	67	1	Bir ortak kulak hastalığı nedeniyle fiziksel denge problemi var. Bu sebepten kayan bantta çalışmıyor.
S	4	15		
Ş	5	27		Bu hatalar rotasyon sırasında meydana geldi. Ancak tespit edilen hatalar çok riskli veya sürece zarar verici değil.
T	5	7		
V	4	-	5	

Tablo 3.4. Ayda 18 saat/adam iş başı eğitimi sonuçları (iş başı eğitimlerinin artırılmasından sonra)

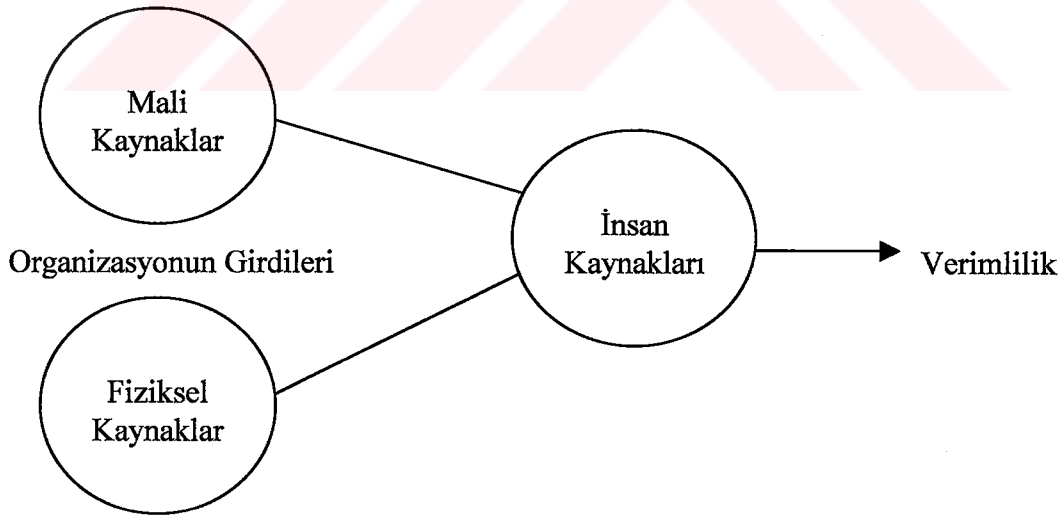
OPERATÖR ADI	PERFORMANS NOTU	DAHİLİ PROSES HATA SAYISI	MÜŞTERİDEN DÖNEN HATA SAYISI	AÇIKLAMA VE DESTEKLEYİCİ VERİLER
A	4	35		
B	4	11		
C	5	12		Pozisyonu ve işi diğerlerine nazaran çok zor. Tespit edilen hatalar çok riskli veya sürece zarar verici değil.
D	4	10		
E	4	21	0	
F	5	3		
G	4	9		
H	5	12	0	İşbaşı eğitimleri sayesinde gelişme kaydetti. Şimdi başkaları tarafından kaynaklanan pek çok hatayı bulabilecek yeterlilikte.
I	4	22		
J	4	25		İşbaşı eğitimleri sayesinde gelişme kaydetti.
L	3	30	0	Kendisinden kaynaklanan hatalar çok önemli ve satış sonrası son kullanıcı tarafından fark edilebiliyor. Eğitimle çok fazla gelişme kaydedemiyor. İşine odaklanmalı.
M	5	2		
N	5	4	0	

O	4	42	0	İşbaşı eğitimleri sayesinde gelişme kaydetti.
P	2	55	1	
R	3	54	1	Bir ortak kulak hastalığı nedeniyle fiziksel denge problemi var. Bu sebepten kayan bantta çalışmıyor. Fakat işbaşı eğitimleriyle kendini geliştirmeye çalışıyor.
S	4	7		
Ş	5	4	1	İşbaşı eğitimleri sayesinde gelişme kaydetti.
T	5	2		
V	4	1		Eğitimlerle gelişme kaydetti, kendisinden kaynaklanan önemli bir müşterisi şikâyeti yok.

Bu tablolarda da görüldüğü gibi eğitimin iki katına çıkarılmasıyla çalışanların performanslarında ve verimliliklerinde gözle görülür artışlar kaydedilmiştir.

3.11. İnsan Kaynakları ve Verimlilik İlişkisi

Verimlilik arttırmaya yönelik olarak organizasyon amaç ve hedefler belirlerken ilk aşama insan kaynaklarının nasıl kullanılacağına saptanmasıdır. Çünkü organizasyonun amacına ulaşması için en önemli kaynak insan unsurudur. Organizasyonun amacı çalışanların çabaları, bilgi, beceri ve yetenekleriyle hatta yaratıcılıklarıyla desteklenmelidir. Bu nedenle insan kaynağı ile verimliliğin ilişkisi vardır. Bir organizasyonun verimliliğini etkileyen maddi ve fiziksel kaynaklar inkâr edilemez. Fakat insan kaynağı organizasyonu direkt olarak etkilemektedir (Şekil 3.1). Çünkü maddi kaynağı yöneten, fiziksel koşulları ve donanımı iyileştiren güç yine işgücüdür. İnsan; zekâ ve becerisiyle, yeteneğiyle bu sorunların üstesinden gelmektedir. Bu bağlamda organizasyona düşen görev çalışanların ihtiyaçlarını tespit edip motive olmalarını sağlamaktır. Motive olan kişinin performansının artacağı şüphesizdir. Tüm bu çabalar organizasyonun verimliliğinin artması yönünde toplam girdilerden çok daha fazla çıktı olarak organizasyona geri dönecektir. Çünkü insan kendine yapılan yatırımı fazlasıyla geri ödeyebilen bir varlıktır. Bilgi çağında insan kaynakları yönetimi, hızlı teknolojik gelişmelere paralel olarak çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak ve bireysel gelişimlerini sağlamak amacıyla planlar yapmalı ve uygulamalıdır.



Şekil 3.2. İnsan kaynakları ve verimlilik ilişkisi

Kaynak: Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997, s. 83.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KUAFÖRLERDE EĞİTİMİN ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİNE İLİŞKİN UYGULAMA

4.1. Kuaförlük Mesleğinin Tanımı ve Tarihçesi

4.1.1. Tanım

Kuaförlük mesleği; erkek ve bayan saç çalışma alanlarını, saç işleme çalışmalarını, kozmetik işlemleri ve mal satışını kapsayan çok yönlü bir meslektir.¹⁴¹ Halk arasında kuaförlük olarak adlandırılan bu meslek; resmi kuruluşlarda, ilgili bakanlıklarda, çıraklık eğitim merkezlerinde ve mesleğe dair kanunlarda berberlik olarak adlandırılmakta ve kendi içinde üç gruba ayrılmaktadır. Bu gruplandırmada yer alan kuaförlük kadın berberliğini ifade etmektedir.

- Erkek berberliği
- Kuaförlük
- Cilt bakımı ve güzellik

Kuaförlüğün geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir. Günümüzde olduğu gibi çok eski çağlarda da güzel saçlar gurur kaynağı olmuştur. Eski çağlarda bitkisel yöntemlerle saçta yapılan değişiklikler, günümüzde yerini kozmetik ürünlerine bırakmıştır. Kuaförlük, saç üzerinde yapılan işlemleri kapsadığından, her kuaförün saçın yapısı ve saç hastalıklarıyla ilgili bilgisi olması gerekir. Hastalıkların kaynağı ve bulaşması, hijyen kurallarına yeterince dikkat edilmemesindedir. Günümüzde güzellik kavramı çerçevesindeki konular her gün daha popüler olmaktadır. Bu mesleğin geliştirilip yaygınlaştırılması ve nitelikli elemanlar yetiştirilmesi amacı ile mesleki eğitim merkezleri ve halk eğitim merkezlerinin bünyesinde kurslar düzenlenmektedir.

Bir kuaför salonunun organizasyon şeması ve görevli kişiler Ek 11'de belirtilmiştir.

¹⁴¹ Canan Şöhret Dövenler (çev.), *Saç Tuvaletleri Uzmanlık Bilgisi-Saç ve Cilt Bakımının Esasları ve Teknolojisi*, Kieser, [y.y], [t.y], s. 2.

4.1.2. Tarihçe

4000 yıl önce, Mezopotamya uygarlıklarında insanlar saçlarına uzun süre dayanacak kıvrıcılık kazandırmak için çeşitli yöntemlere başvururdu. Saçlarına yaş kil sürerler ve uzun süre güneşte oturlardı. Kuruyunca ufalanan kil, saçlar taranırken dökülürdü. Böylece saç, dalgalı bir biçim alırdı. Eski Mısırlılar, Yunanlılar ve Asurlular saçlarına şekil vermek için kızgın saç maşaları kullanmışlardır. İ.Ö. 2500 yılına ait bulgulardan çok eski tarihlerde saç tokalarının ve güzel oyma tarakların kullanıldığını görüyoruz. Saç kesmek için makas kullanımı ise İ.Ö. 3000'lere dayanmaktadır. Günümüzde kullanılan makaslar ise; ilk olarak Romalılar döneminde ortaya çıkmıştır. Romalı kadınlar genellikle saçlarını boyar, hatta rengini açarlardı. 16. yy.da Avrupa'da kadınlar için saçları çok önemliydi. Saçlar maşayla bukleli hale getiriliyor ve değerli taşlarla süsleniyordu. Fransa Kralı XIII. Louis döneminde peruk soylu erkeklerin vazgeçilmez süsü olmuştur. 18. yy.da kadınlar çok yüksek ve abartılı saç modelleri kullandılar. 20. yy.ın en önemli özelliği ise; perma makinesinin kullanılmaya başlanmasıdır. 1902'li yıllarda ise; kadınlar kısa saç benimsediler. 1930'lu yıllarda uzun ve dalgalı saçlar kullanılmaya başlandı. 1960'lı yıllar erkeklerde uzun saçın başlangıcı oldu. 20. yy.da kuaförlük mesleği yaygınlaştı. Kuaför salonlarıyla birlikte güzellik salonlarının hizmete girdiğini görüyoruz. Günümüzde ise; kadın kuaförleri saç tasarım merkezleri adıyla en lüks şeklini almıştır. Artık özel bir sektör oluşturan bayan ve erkek kuaförlerine olan ilgi artmıştır. Kuaförler eğitilmiş eleman çalıştırarak marka olma yolunda ilerlemektedirler.

Kuaförlüğün Türkiye'deki gelişimi ise şöyle özetlenebilir.¹⁴² Kuaförlük mesleği Türkiye'ye İstanbul'dan yayılmıştır. 1917 yılında İstanbul'da kuaför salonlarının sayısı 10'u geçmemekteydi. Rusya'da ihtilalle başlayan savaşın bitmesinden sonra İstanbul'a kaçıp gelen ikisi Beyaz Rus, biri Alman, biri Fransız; dört kişi o dönemde bu mesleğin öncülerindendi. 1930–1950 yılları arasında kuaför salonu sahiplerinin çoğunluğu gayrimüslim vatandaşlardan oluşmaktaydı. 1950 yılında İstanbul'da bir grup kuaför tarafından "İstanbul Kadın Saç Tuvaleti Sanatkârları Cemiyeti" kuruldu. Ankara'da ise; kuaförlük ilk kez bir Rus vatandaşı tarafından 1929 yılında icra edilmiştir. Sonuç olarak, birçok değerli ustanın 60 yıldır verdiği hizmetlerle kuaförlük mesleği bugünkü seviyesine ulaşmıştır.

¹⁴² Ahmet Erkan ve İbrahim Güngör, *Modern Kuaförlük Sanatında Eğitim*, Ankara: Frapan Yayıncılık, 1992, s. 7.

4.2. Kuaförlerde Eğitim

Kuaförlerde eğitimin amacı; mesleğin gerektirdiği teknolojik yenilikleri ve günün trendlerini takip etmek, meslek itibarını koruyucu düşünce, davranış ve hareketleri kazanarak gerçek bir sanatkâr olmaktır. Geleceğin ustaları olan genç kuaförlerin mesleki formasyon içinde iyi yetişmeleri için eğitilmeleri gereklidir. Kuaförlerde eğitim aşağıdaki şekillerde gerçekleştirilmektedir.

- 3308 sayılı Kanun gereği çıraklık eğitim merkezlerinde yapılan eğitim (çıraklık/ustalık eğitimi) (Ek 4)
- Kuaför odalarının kendi içinde açtığı kurslar (teorik/pratik)

Her ilde bulunan kuaförler odası kurs açacağı zaman Oda Yönetim Kurulu bir Kurs Yönetmeliği hazırlar ve kurslar bu yönetmeliğe göre yürütülür. Bu yönetmelikte kursun tanımı, amacı, öğretmenlerin görevleri, öğrenci kabul koşulları, eğitim programları (Ek 14), sınavlar, vb. konularla ilgili usul ve esaslar yer alır.

- Profesyonel danışmanlık şirketlerinin düzenlediği eğitimler
- Ürün markalarının kurduğu akademiler (Örn; Eczacıbaşı-Schwarzkopf)
- Marka olmuş kuaför salonlarının açtığı kendi akademileri (Örn; Toni&Guy)
- Profesyonel markaların verdiği eğitimler (Örn; Schwarzkopf, Wella, Selective, Organic, Goldwell, L'oréal) (Ek 15)

4.3. Uygulama Metodolojisi

Bundan önceki bölümlerde insan kaynakları yönetiminin eğitim fonksiyonunun verimliliğe olan etkileri teorik olarak incelenmeye çalışılmıştı. Bu bölümde ise; eğitimin çalışanların verimliliğine olan etkileri uygulama yolu ile gösterilmeye çalışılmıştır. Uygulama yöntemi olarak; anket, gözlem ve mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Anket yöntemi kapsamında çeşitli kuaför salonlarına eğitim ihtiyaç anketi ve verimlilik ölçüm anketi uygulanmıştır. Eğitim ihtiyaç anketi için 16 kuaför salonundan; çalışanlar ve işletmecilerden oluşan toplam 50 kişi ile görüşülmüş ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla eğitim ihtiyaç anket formları uygulanmıştır. Verimlilik ölçüm anketi için ise; 30 kuaför salonundan; salon sahibi, işletmeci ve müdürlerden oluşan toplam 30 kişi ile görüşülmüş ve verimlilik

ölçüm anketi uygulanmıştır. Daha sonra bu anketlerden elde edilen veriler yardımıyla grafikler oluşturulmuş ve sonuçlar yüzdelerle gösterilmiştir.

4.4. Uygulamanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; rekabette fark yaratmak için çırpınan ve son teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için her türlü imkânı zorlayan organizasyonların yaşam savaşı verdiği günümüz dünyasında, hizmet sektörü içinde yer alan kuaför çalışanlarının verimliliğinin artırılmasında eğitim faktörünün oynadığı role dikkat çekmek ve kuaförlerin aldığı eğitim başlıklarını incelemektir. Bu araştırmayla güdülen bir diğer amaç ise; eğitimsiz meslek grupları içinde yer alan kuaförlerin aldıkları eğitimlerin bireyin verimliliğine etkisinin incelenmesinin yanı sıra, kişisel gelişimlerine katkılarının da incelenmesidir.

4.5. Uygulamanın Sınırlılıkları

Daha önceki bölümlerde eğitim konusu genel olarak ele alınmış uygulama bölümünde ise; sadece çalışanların aldıkları eğitimler ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Çalışan eğitimleri ile ilgili bilgiler; kuaför salon işletmecileriyle ve çalışanlarıyla yapılan mülakatlar, gözlemler, uygulanan anketler, internet ve yazılı basında yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilerle sınırlıdır. Araştırma ise; lüks sınıf, 1. sınıf ve 2. sınıf olmak üzere toplam 46 bayan kuaför salonuyla sınırlıdır.

4.6. Uygulama Alanının Tanıtımı

Kuaförlük mesleği hizmet sektöründe yer alan bir meslek dalıdır. Bu uygulama için İstanbul'un Avrupa ve Anadolu yakasında çeşitli semtlerde faaliyet gösteren lüks sınıf, 1. sınıf ve 2. sınıf kuaförler seçilmiştir. Salonların bu unvanları alabilmesi için bazı koşulları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu koşullar Ek 12 ve Ek 13'de gösterilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda İstanbul'da lüks kuaför sayısının diğerlerine göre daha az olduğu görülmüştür.

4.7. Anketlerin Tasarımı ve Yapısı

Eğitim ihtiyaç anketi (Ek 16) u bölümden oluşmaktadı. Bütün bölümlerde eğitim konularının adları yer almaktadır. Katılımcılardan eğitim konularını ihtiyaçlarına göre; çok gerekli, gerekli veya gereksiz olarak nitelendirmeleri istenmiştir. Bu ifadeler A, B, C harfleri ile temsil edilmiştir. İlk bölümde temel eğitimler kapsamındaki konular, ikinci bölümde teknik eğitimler kapsamındaki konular, son bölümde ise işbaşı eğitimleri kapsamındaki konular yer almıştır.

Verimlilik lm anketi (Ek 17) ise; verimlilik kriterleri göz önüne alınarak oluşturulmuş 22 sorudan oluşmaktadır. Bu kriterler; personel değişim oranı, iş kazaları, çalışanların moral düzeyi, mesleki eğitim, çalışanların yaptıkları görevler ile uyumu, çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, çalışanların salon içindeki haberleşmeleri, motivasyon, müşteri sadakati ve memnuniyeti olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.1. Eğitim ihtiyaç anketinin yapısı

Eğitim Konuları	Adet
Temel Eğitimler	12
Teknik Eğitimler	8
İşbaşı Eğitimleri	5
TOPLAM	25

Tablo 4.2. Verimlilik ölçüm anketinin yapısı

Sorular	Adet
Personel değişim oranı	4
İş kazaları	2
Çalışanların moral düzeyi	1
Eğitim	6
İş ile personel arasındaki uyum	1
Bireylerarası ilişkiler ve haberleşme	2
Çalışanların motivasyonu	2
Çalışanların yaratıcılıklarını ve becerilerini kullanma düzeyi	1
Müşteri memnuniyeti ve sadakati	3
TOPLAM	22

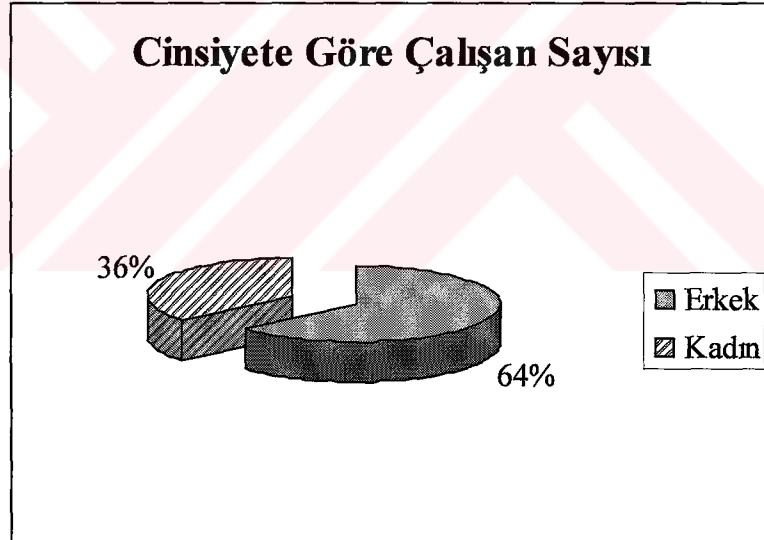
4.8. Bulgular ve Analiz

Anketlerin sonucunda elde edilen verilerin analizi Microsoft Excel programı ile yapılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler ile ayrıca yüzdeler grafikler oluşturulmuştur.

4.8.1. Eğitim İhtiyaç Anketinin Bulguları

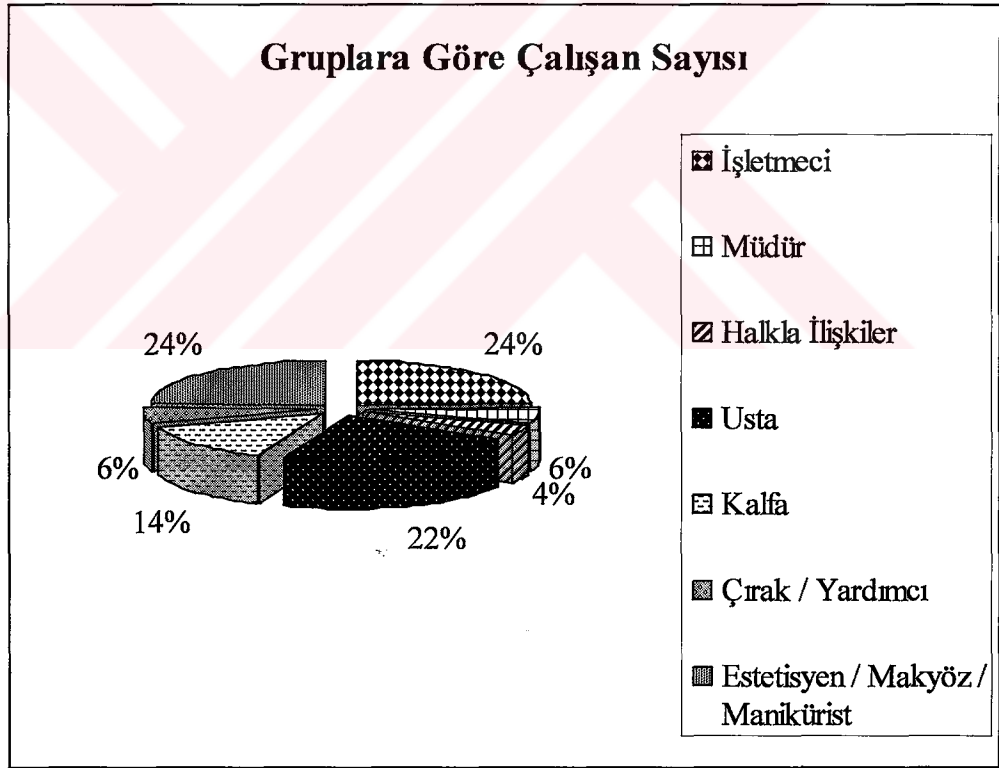
Tablo 4.3. Cinsiyete göre çalışan sayısı

Cinsiyet	Adet
Erkek	32
Kadın	18
TOPLAM	50



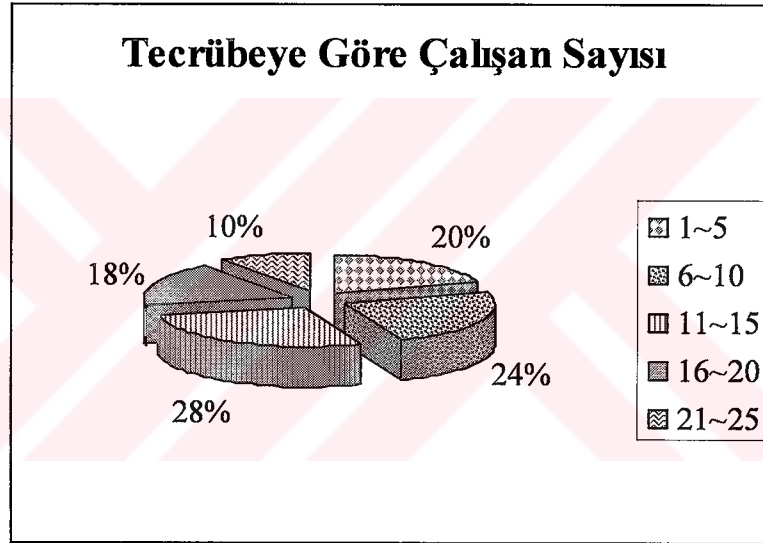
Tablo 4.4. Gruplara göre çalışan sayısı

Görevi	Adet
İşletmeci	12
Müdür	3
Halkla İlişkiler	2
Usta	11
Kalfa	7
Çıracak / Yardımcı	3
Estetisyen / Makyöz / Manikürist	12
TOPLAM	50



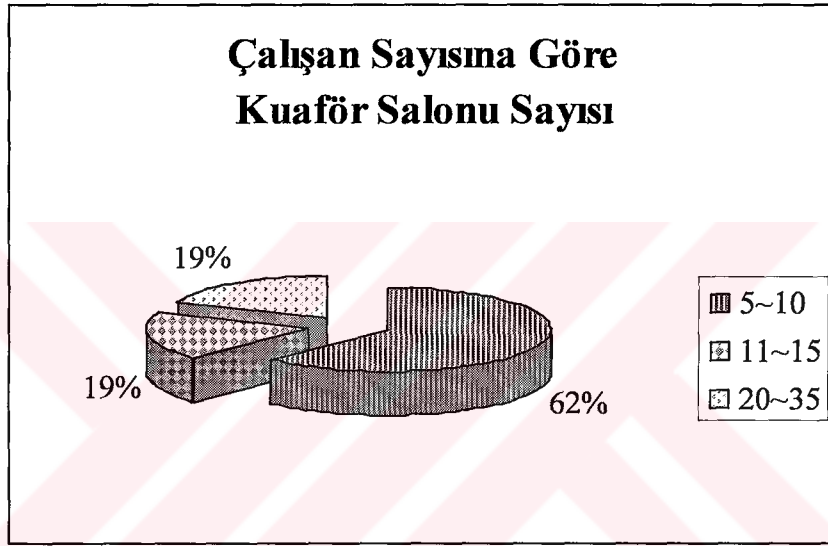
Tablo 4.5. Tecrübeye göre çalışan sayısı

Yıl	Adet
1 – 5	10
6 – 10	12
11 – 15	14
16 – 20	9
21 – 25	5
TOPLAM	50



Tablo 4.6. Çalışan sayısına göre kuaför salonu sayısı

Çalışan Sayısı	Adet
5 – 10	10
11 – 15	3
20 – 35	3
TOPLAM	16



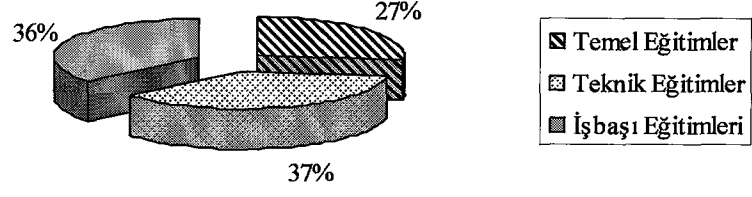
Kuaför salonlarında çalışanların eğitim ihtiyaçları gruplandırılmış olarak Tablo 4.7’de gösterilmektedir. Formlar toplam 50 kişiye uygulanmıştır. Bu değerlendirmede ankete katılanların tabloda sayısal olarak ele alınan cevapları; eğitim konularına verdikleri önemi daha net göstermek amacıyla yüzdelik grafik şeklinde de gösterilmiştir (Bkz. ss. 118-130). Ayrıca üç eğitim tipinin ihtiyaç oranları da grafik şeklinde gösterilmiştir.

Yapılan bu anket sonucunda kuaförlerin en çok ihtiyaç duydukları temel eğitimin hizmette kalite anlayışı, en az ihtiyaç duydukları temel eğitimin ise; kuaförde sohbet konuları olduğu görülmüştür. Teknik eğitimlerde ise; en çok ihtiyaç duyulan eğitim ürün bilgisi ve metamorfoz, en az ihtiyaç duyulan eğitim koleksiyon stajı olarak ortaya çıkmıştır. En çok ihtiyaç duyulan işbaşı eğitimi saç kesimi, en az ihtiyaç duyulan işbaşı eğitimi ise; manikür ve pedikür eğitimleri olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.7. Çalışanların eğitim ihtiyaçları anketinin sonuçları

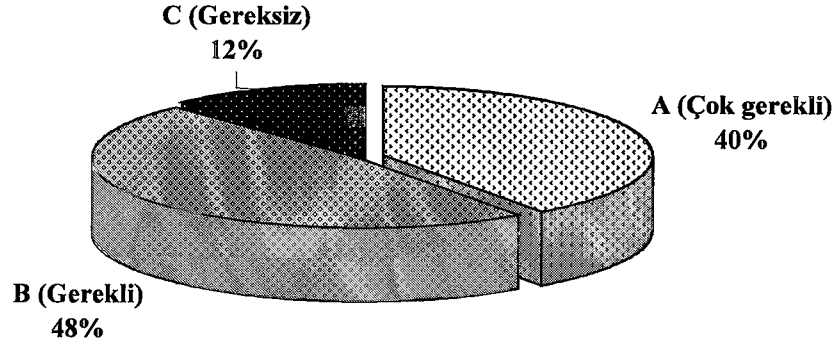
	A (Çok gerekli)	B (Gerekli)	C (Gereksiz)
<i>Temel Eğitimler</i>			
Kuaförde Sohbet Konuları	20	24	6
Etkin İletişim Kurmak	40	8	2
Müşteri İlişkileri	41	8	1
Hizmette Kalite Anlayışı	49		1
Salon İşletmeciliği	42	8	
Etkili Satış Teknikleri	27	21	2
Takım Çalışması	47	1	2
Çalışan Motivasyonu	36	13	1
Kuaför Yönetimi	32	17	1
Marka Olmak	36	12	2
İş İlişkileri	39	10	1
Zaman Yönetimi ve Stres	24	21	5
<i>Teknik Eğitimler</i>			
Ürün Bilgisi ve Metamorfoz	39	11	
Renklerin Anahtarları	37	10	3
Boya Eksperi	38	9	3
Estetik Renklendirme	36	13	1
Rengin Boyutları	33	14	3
Kalıcı Şekillendirme Teknikleri	37	11	2
Koleksiyon Stajı	25	21	4
Renk Üzerine 1 Gün	26	22	2
<i>İşbaşı Eğitimleri</i>			
Saç Kesimi	44	5	1
Saç Boyama	43	5	2
Saç Şekillendirme	35	12	3
Manikür	40	6	4
Pedikür	40	6	4

Eğitim Tiplerinin İhtiyaç Oranları



Üç eğitim tipinin içinde çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu eğitimler sırasıyla; teknik, işbaşı ve temel eğitimler olarak tespit edilmiştir.

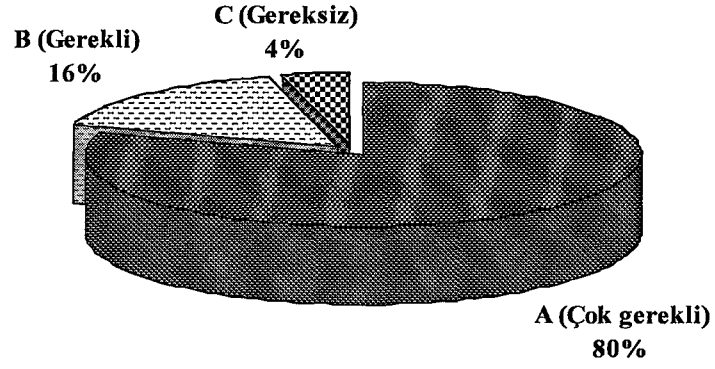
Kuaförde Sohbet Konuları Eğitimi



■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

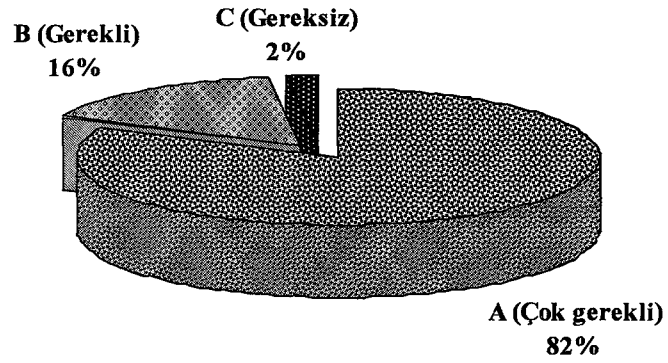
Katılımcıların %12'si kuaförde sohbet konularını en az ihtiyaç duydukları eğitim olarak işaretlemişlerdir. Bunun nedeni; müşteri ile etkin iletişim kurmanın daha önemli olduğunu, sohbet konularının etkin iletişim kurulduğunda kendiliğinden ortaya çıkacağını düşünüyor olmalarıdır.

Etkin İletişim Kurmak Eğitimi



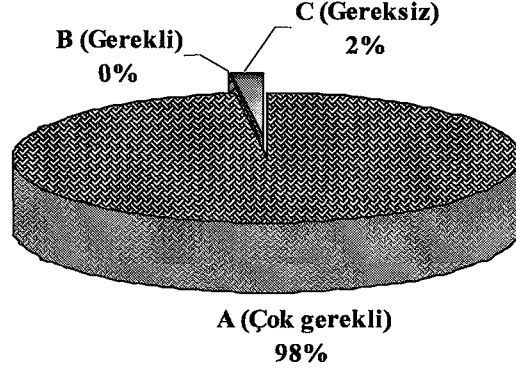
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Müşteri İlişkileri Eğitimi



■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

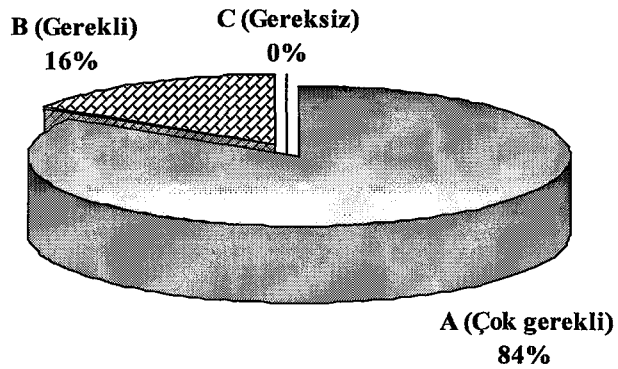
Hizmette Kalite Anlayışı Eğitimi



■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

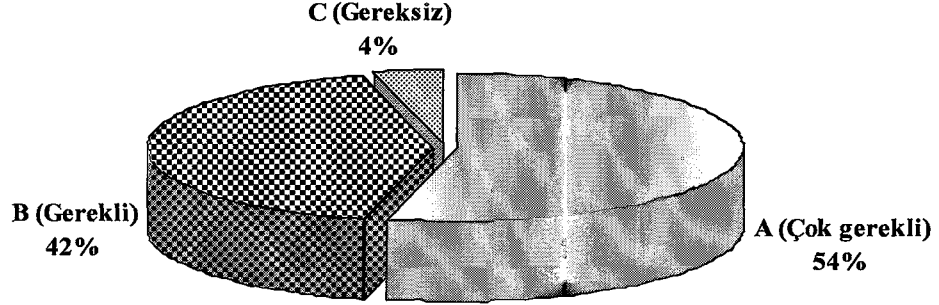
Ankete katılan çalışanların temel eğitimler içinde en çok hizmette kalite anlayışı eğitimine ihtiyaç duydukları; katılımcıların %98'inin bu eğitim yönünde oy kullanmasıyla açıkça görülmektedir. Bunun nedenini de; müşterilerin bir kuaför salonundan en önemli beklentilerinin kaliteli hizmet olmasına bağlamışlardır.

Salon İşletmeciliği Eğitimi



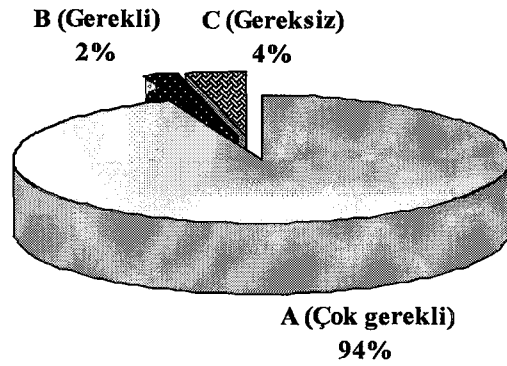
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Etkili Satış Teknikleri Eğitimi



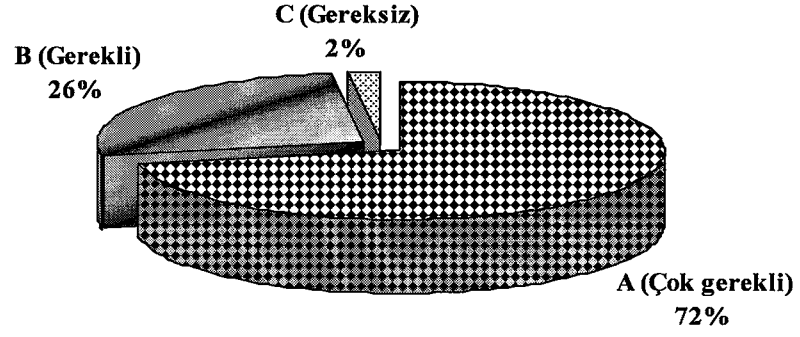
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Takım Çalışması Eğitimi



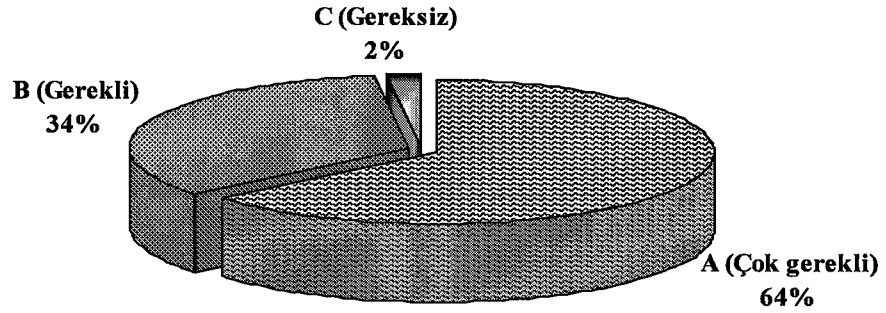
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Çalışan Motivasyonu Eğitimi



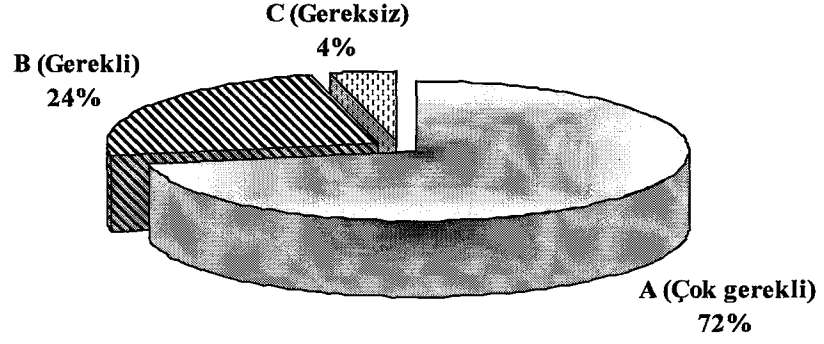
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Kuaför Yönetimi Eğitimi



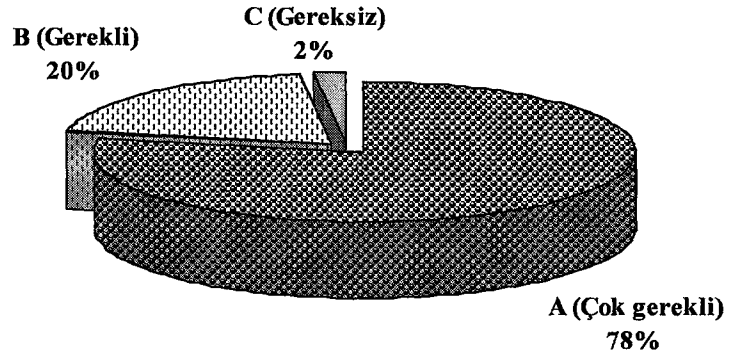
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Marka Olmak Eğitimi



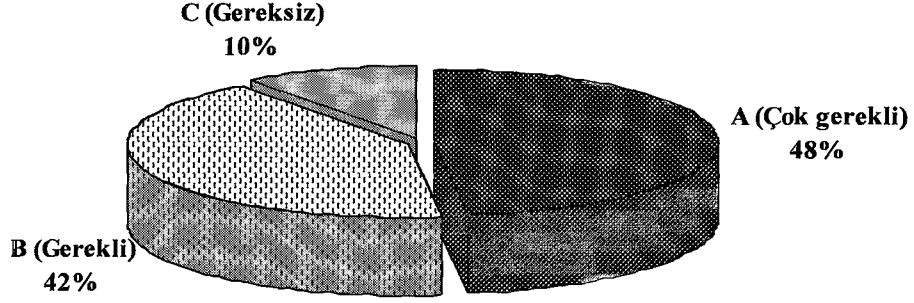
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

İş İlişkileri Eğitimi



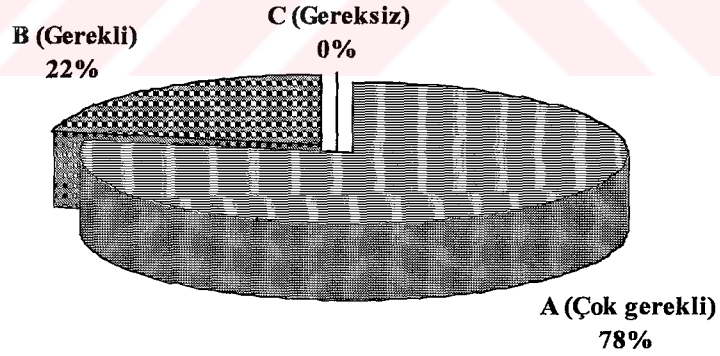
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Zaman Yönetimi ve Stres Eğitimi



■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

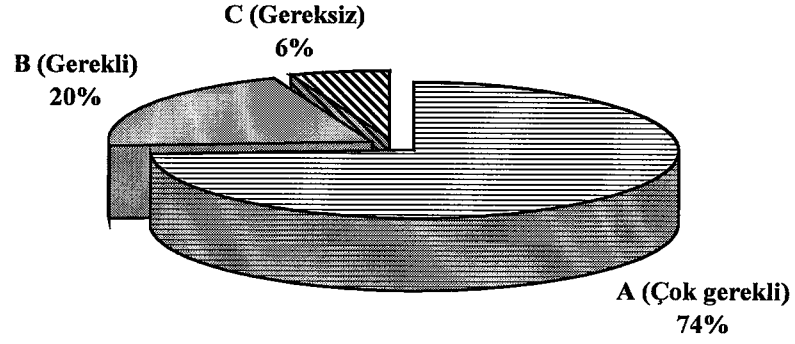
Ürün Bilgisi ve Metamorfoz Eğitimi



■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

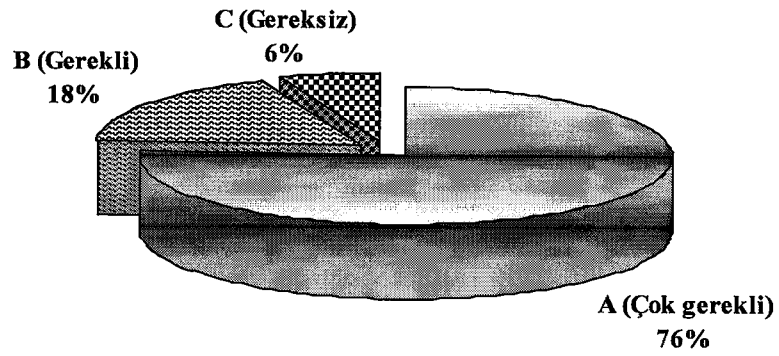
Çalışanlar teknik eğitimler içinde en fazla ürün bilgisi ve metamorfoz eğitimine ihtiyaç duymuşlardır. Ankete katılanlar; saçın yapısını ve mekanizmasını tanımanın bir kuaförün bilmesi gereken en önemli şey olduğunu, bunu ürün bilgisi ile birleştirmenin de kaliteli bir hizmet sunmaya yardımcı olacağını ifade etmişlerdir.

Renklerin Anahtarları Eğitimi



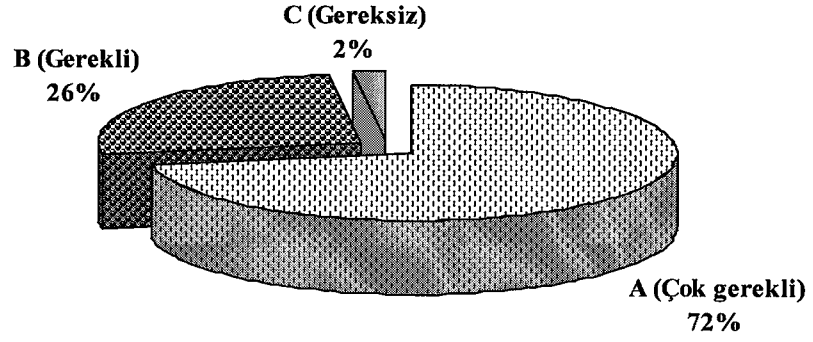
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Boya Eksperi Eğitimi



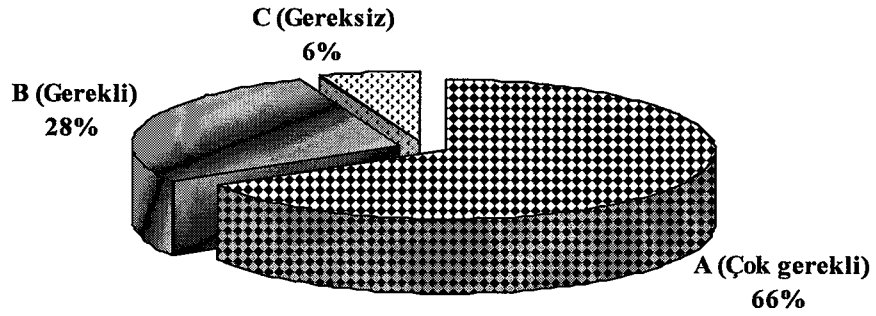
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Estetik Renklendirme Eğitimi



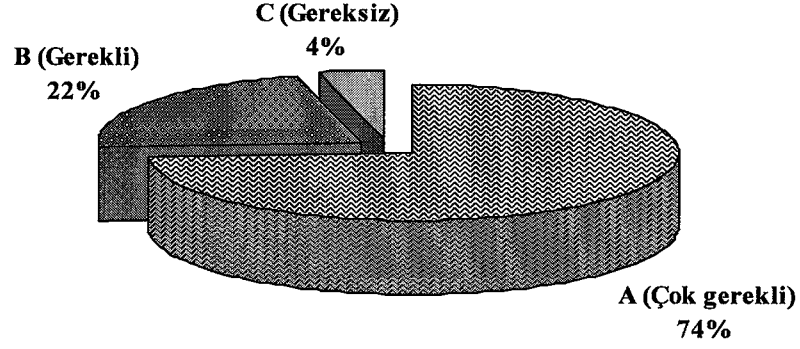
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Rengin Boyutları Eğitimi



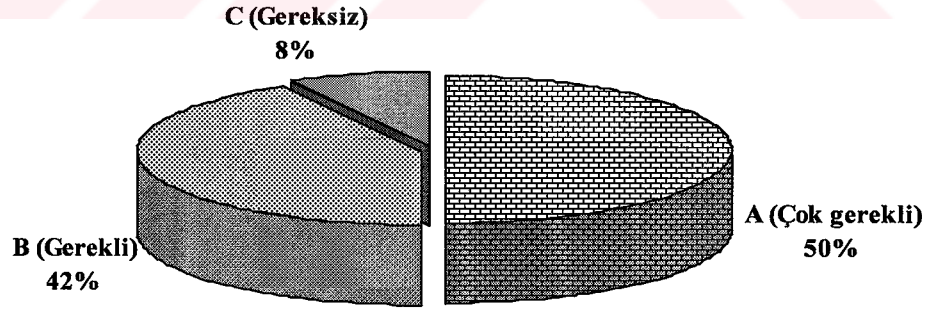
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Kahcı Şekillendirme Teknikleri Eğitimi



■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

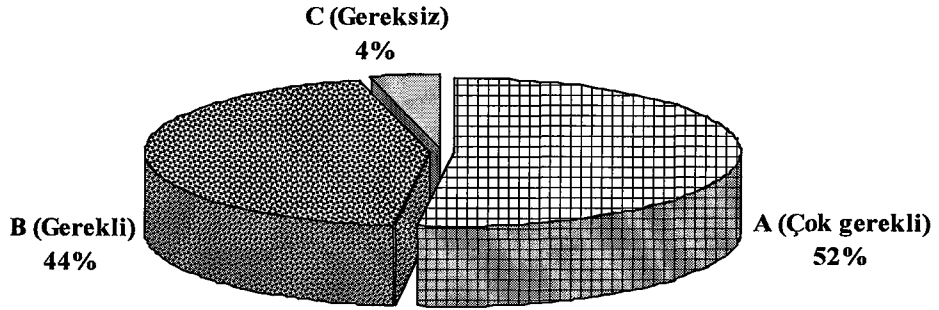
Koleksiyon Stajı



■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

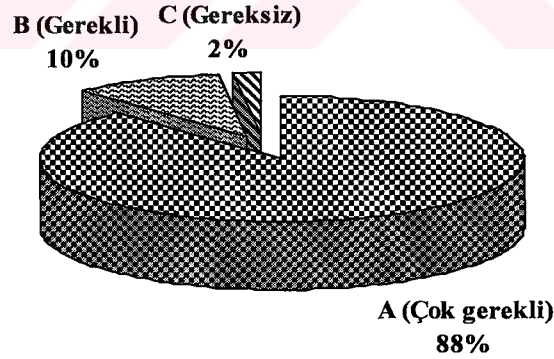
Bu eğitim sonucu elde edilen bilgi ve beceriler her gün kullanılacak türde olmadığından ve her müşteri bunların uygulanmasını talep etmeyeceği için katılımcılar bu teknik eğitime en az ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Renk Üzerine 1 Gün



■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

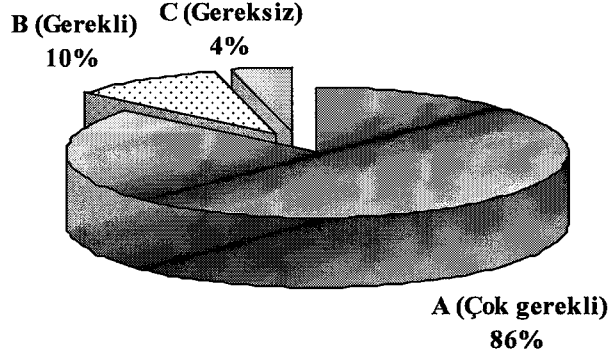
Saç Kesimi Eğitimi



■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

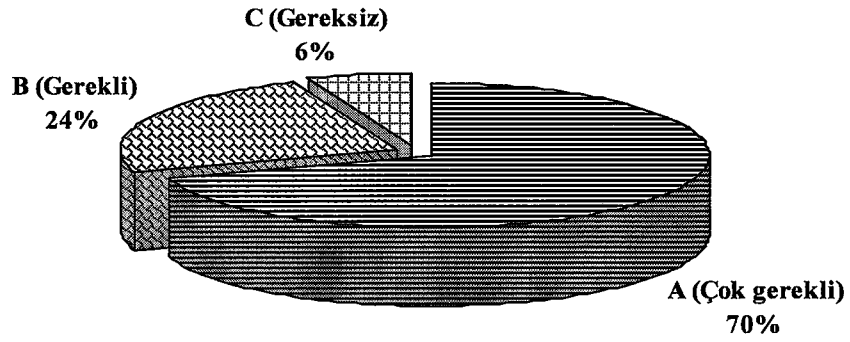
Çalışanlar işbaşı eğitimleri içinde en çok saç kesimi eğitimine ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü saç kesimi günümüzde yalnızca saçın boyunu kısaltma olarak görülmemekte, zamanla yeni kesim modelleri ortaya çıkmakta, bazı modeller moda haline gelmekte ve müşterilerin değişik talepleri olabilmektedir. Bu nedenle, saç kesimi her zaman ihtiyaç duyulan bir eğitim olmaktadır.

Saç Boyama Eğitimi



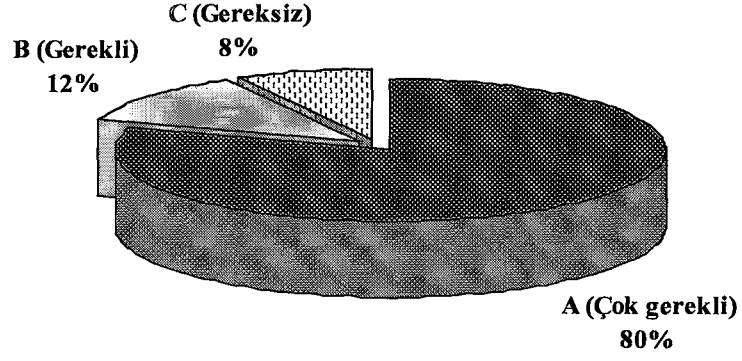
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Saç Şekillendirme Eğitimi



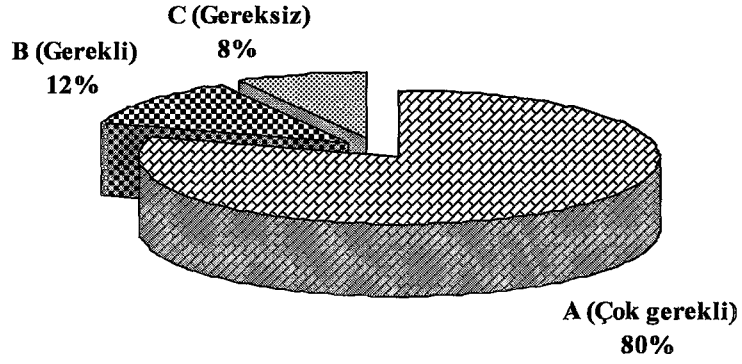
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Manikür Eğitimi



■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Pedikür Eğitimi



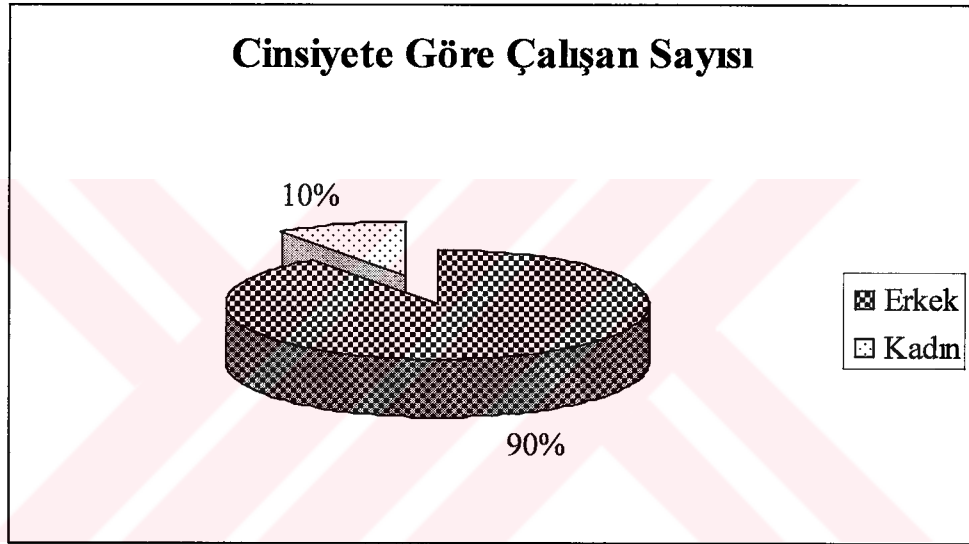
■ A (Çok gerekli) ■ B (Gerekli) ■ C (Gereksiz)

Manikür ve pedikür eğitimleri en az duyulan işbaşı eğitimleri olmuşlardır. Çalışanlar bu işlemlerin belli bir süre zarfında öğrenilebildiğini ve daha sonra sürekli eğitim gerektirmediğini belirtmişlerdir.

4.8.2. Verimlilik Ölçüm Anketinin Bulguları

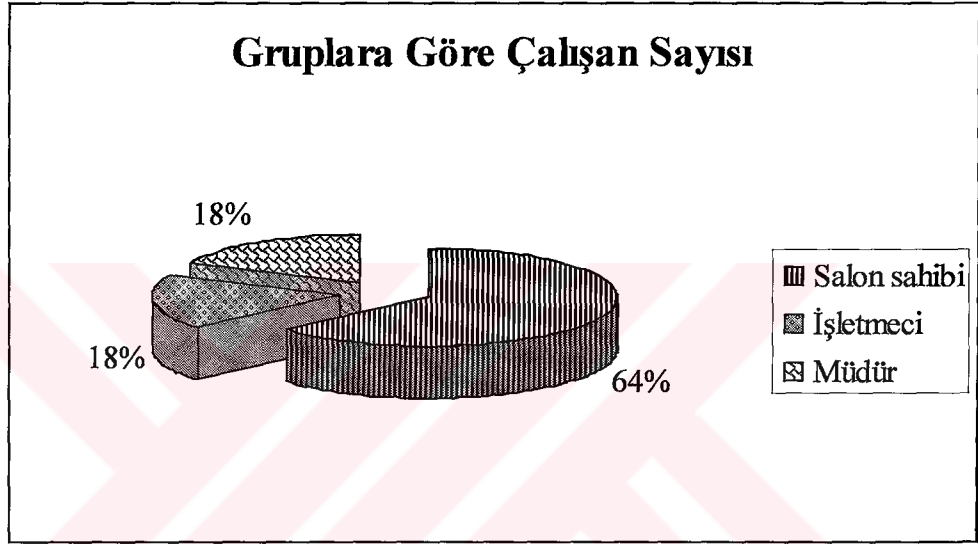
Tablo 4.8. Cinsiyete göre çalışan sayısı

Cinsiyet	Adet
Erkek	27
Kadın	3
TOPLAM	30



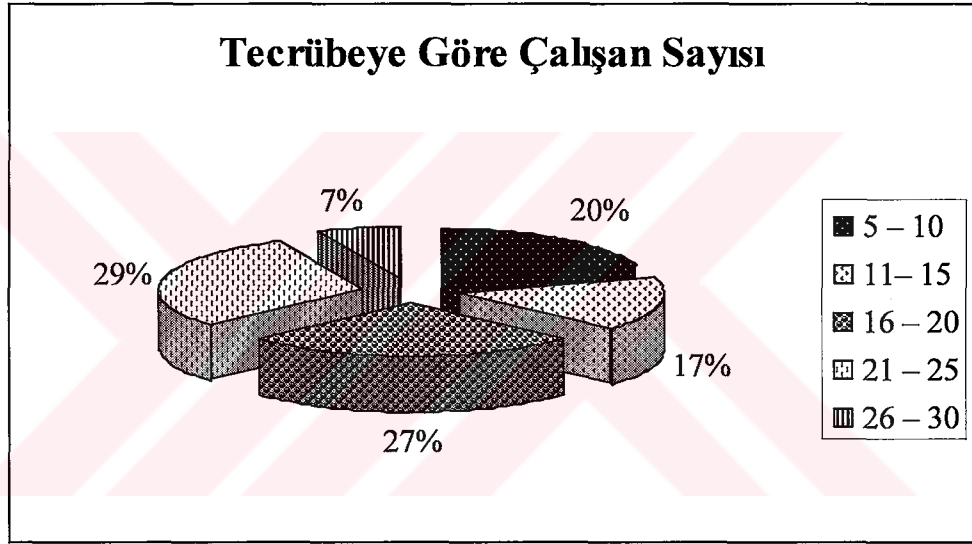
Tablo 4.9. Gruplara göre çalışan sayısı

Görevi	Adet
Salon sahibi	21
İşletmeci	6
Müdür	6
TOPLAM	33



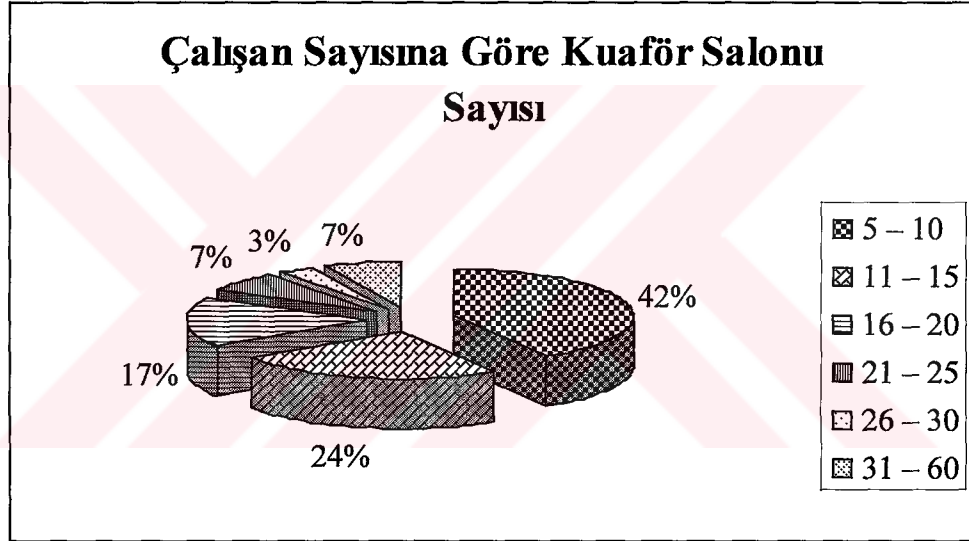
Tablo 4.10. Tecrübeye göre çalışan sayısı

Yıl	Adet
5 – 10	6
11– 15	5
16 – 20	8
21 – 25	9
26 – 30	2
TOPLAM	30



Tablo 4.11. Çalışan sayısına göre kuaför salonu sayısı

Çalışan Sayısı	Adet
5 – 10	12
11 – 15	7
16 – 20	5
21 – 25	2
26 – 30	1
31 – 60	2
TOPLAM	30



Verimlilik ölçüm anketinin sonuçları Tablo 4.12’de gösterilmektedir. Formlar, toplam 30 kuaför işletmecisine uygulanmıştır. Anketteki sorular verimlilik kriterleri baz alınarak hazırlanmıştır. Her sorunun ayrıca yüzdelerle grafikleri oluşturulmuştur. Bu uygulamanın verileri yine verimlilik parametrelerine göre değerlendirilmiş ve değerlendirme sonucunda verimlilikle ilgili analizler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- ✓ Çalışanları eğitim alan kuaför salonlarının personel değişim hızı düşüktür.
- ✓ Eğitim almış çalışanın iş arkadaşları ve yöneticilerle olan uyumsuzluğu asgari düzeydedir.
- ✓ İş kazaları yok denecek kadar azdır.
- ✓ Çalışanların kendine güveni vardır ve moral düzeyleri iyidir.
- ✓ Mesleki eğitim kişisel gelişim sağlamakta, dolayısıyla çalışanın verimliliğini arttırmaktadır.
- ✓ Çalışanlar yaptıkları işle uyumludurlar.
- ✓ Çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri iyidir.
- ✓ Çalışanlar arasında haberleşme genellikle sağlanmaktadır.
- ✓ Çalışanlar en çok gelecek güvencesi konusunda motivasyona ihtiyaç duymaktadırlar.
- ✓ Eğitim, yetenek ve yetkinliklerin kullanımında olumlu yönde etkili olmuştur.
- ✓ Çalışanların aldığı eğitim müşteri memnuniyeti ve sadakati konusunda etkili olmuştur.

Tablo 4.12. Verimlilik ölçüm anketinin sonuçları

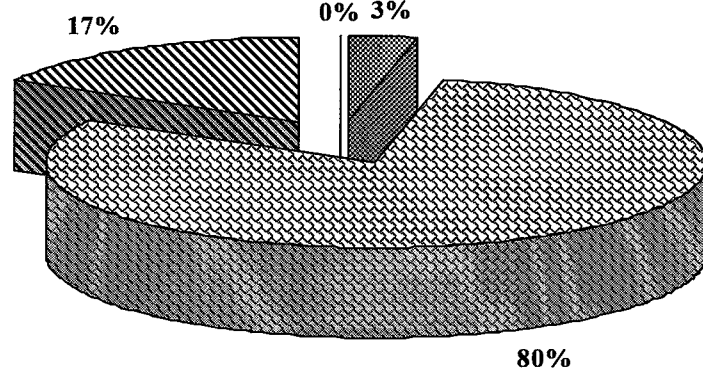
	Değişmedi	%10 - %25	%25 - %50	%50 ve daha fazla
Son 1 yıl içindeki personel değişim oranı	1	24	5	
Personelin genel değişim şekli	İşten çıkarma	İşten ayrılma		
	13	19		
İşten çıkarma nedenleri	1 (En önemli)	2	3	4
İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle uyumsuzluk	9	3	8	3
Çalışanın performans düşüklüğü	6	10	8	2
Devamsızlık	4	3	5	8
İşe geç gelme	3	6	3	13
Müşterilerin memnuniyetsizliği	9	7	6	4
İşten ayrılma nedenleri	1 (En önemli)	2	3	4
İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle uyumsuzluk	17	8	2	2
Ücretin az olması	3	6	2	5
İş tatmininin az olması	2	3	12	10
Çalışma koşullarını beğenmeme	3	7	10	7
Diğer nedenler (askerlik, yer değiştirme, vb.)	5	6	4	5
	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiç
İş kazalarının meydana gelme sıklığı	1	1	14	14

Çalışanların moral düzeylerini etkileyen faktörler	1 (En önemli)	2	3	4	5 (En önemsiz)
Ücretin tatminkar olması	16	2	1	1	10
İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle uyum	3	11	9	4	3
Çalışma koşullarının iyi olması	2	9	7	7	5
Müşterilerin memnuniyeti	2	4	5	12	7
Saygı görme	7	4	8	6	5
	Üniversite mezunu	Lise mezunu	Ortaokul mezunu	İlkokul mezunu	Hiç okumamış
Çalışanların ortalama eğitim durumu		2	19	13	
	Temel eğitimler	Teknik eğitimler	İşbaşı eğitimleri		
Alınan eğitim tipleri	20	22	16		
	Devamsızlık	İşten ayrılma	Verimlilik	Müşteri memnuniyeti	
Mesleki eğitimin etkiledikleri	3	1	29	24	
	Kişisel gelişim	İş Arkadaşlarıyla ve Yöneticilerle Uyum	Takım Çalışması	Aidiyet Duygusu	
	22	13	24	5	
	Evet	Hayır			
Mesleki eğitim verimliliği artırır mı?	29	1			

Çalışanların verimliliğini etkileyen faktörler	1 (En önemli)	2	3	4	5 (En önemsiz)
Zamanın etkin kullanılması	1	2	4	19	4
İş kazalarının azalması			2	2	26
Müşterilerin memnuniyeti	8	7	11	4	
Yaptığı işle ve takım arkadaşlarıyla uyumun artması	12	11	4	3	
Yaratıcılıklarının ve becerilerinin artması	9	10	9	2	
	Evet	Hayır			
Çalışanlar ile yaptıkları görevlerin uyumu	29	1			
	Çok iyi	İyi	Fena değil	Kötü	
Çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin durumu	8	17	5		
	Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Hiçbir zaman	
Çalışanların salon içinde kendi aralarındaki haberleşmelerinin yeterliliği	11	14	4	1	
	Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Hiçbir zaman	
Çalışan motivasyonunun gerekliliği	25	4	1		
Çalışanların motivasyona ihtiyaç duyduğu konular	1 (En çok)	2	3	4	5 (En az)
Kişisel başarı ve tatmin	9	2	4	10	5
Ait olma	1	3	6	4	16
Gelecek güvencesi	14	9	2	2	3
Saygı görme	4	11	8	7	
Ekonomik durum	2	5	10	7	6

	Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Hiçbir zaman
Çalışanlara yeteneklerini geliştirme ve yaratıcılıklarını kullanma fırsatı verme durumu	17	12	1	
	%10 - %25 arası	%25 - %50 arası	%50 ve daha fazla	
Salona gelen müşterilerin sadık kalma oranı		10	20	
	Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Hiçbir zaman
Müşterilerin memnun ayrılma durumu	7	23		
Müşterilerin salondan beklentileri	1 (En önemli)	2	3	4
Kaliteli hizmet	15	11	2	2
Uygun fiyatlı hizmet	3	4	2	2
Salonun temiz ve düzenli olması	7	7	6	8
Hizmetten tatmin olma	2	5	9	11
Olumlu davranış görme	3	3	11	7
				5 (En önemsiz)

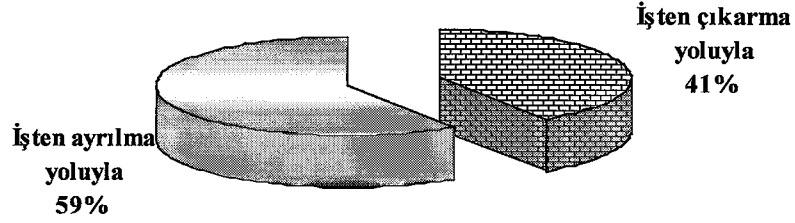
Son 1 Yıl İçindeki Personel Değişim Oranı



■ Değişmedi □ % 10 - % 25 ▨ % 25 - % 50 ■ % 50 ve daha fazla

Ankete katılan 30 kuaför yöneticisinin %80'i salonlarında son 1 yıl içinde personel değişim oranının %10-%25 arasında olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %17'si %25-%50 arası değişim olduğunu, %3'ü ise personelin hiç değişmediğini vurgulamışlardır. %50 ve daha fazla değişim oldu diyen olmamıştır. Bu sonuçlara bakarak, eğitimin personel değişim oranının düşmesi yönünde etkisi olduğunu ifade edebiliriz.

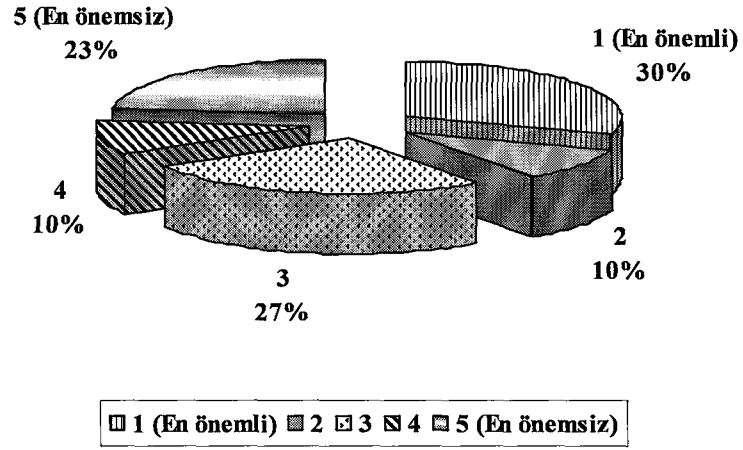
Personelin Genel Değişim Şekli



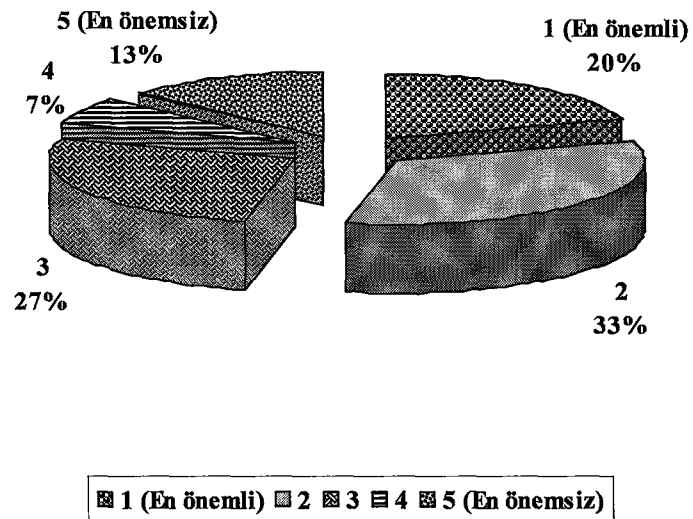
■ İşten çıkarma ■ İşten ayrılma

Son 1 yıl içindeki personel değişimi en çok personelin işten ayrılması yoluyla olmuştur. Buradan, yöneticilerin eğitim alan personelden genelde memnun olduğu, işten çıkarma yoluna çok fazla başvurmadıkları anlaşılmaktadır. Personelin işten ayrılma nedenleri arasında; daha fazla ücret, daha iyi bir çalışma ortamı ve daha iyi eğitim olanakları yer almaktadır.

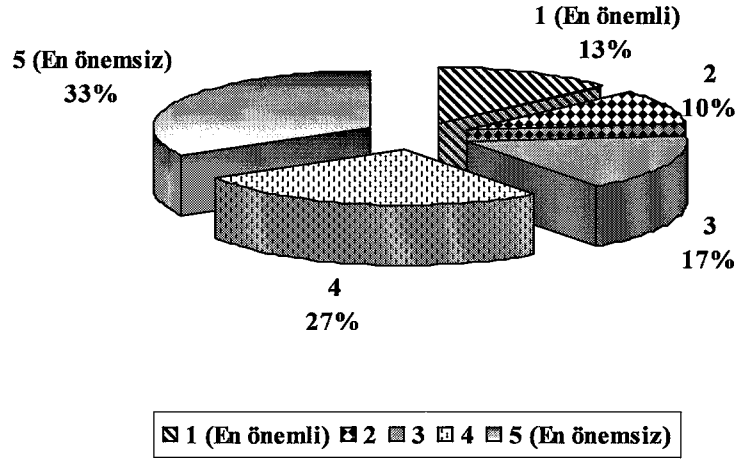
İş Arkadaşlarıyla ve Yöneticilerle Uyumsuzluk



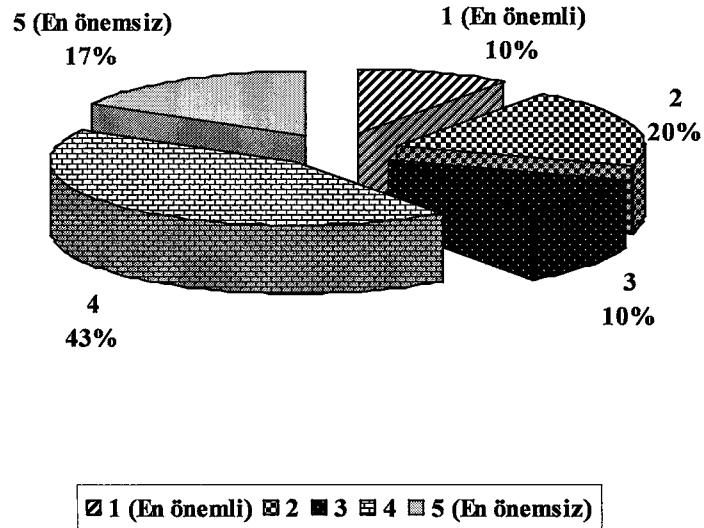
Çalışanın Performans Düşüklüğü



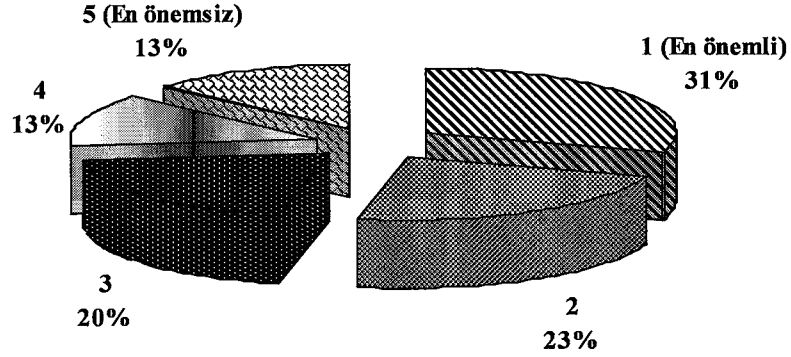
Devamsızlık



İşe Geç Gelme



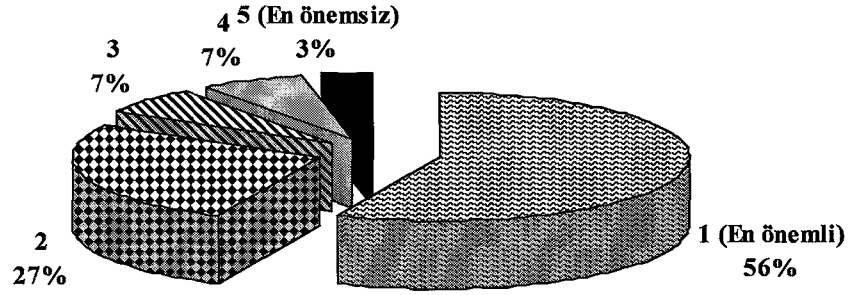
Müşterilerin Memnuniyetsizliği



■ 1 (En önemli) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En önemsiz)

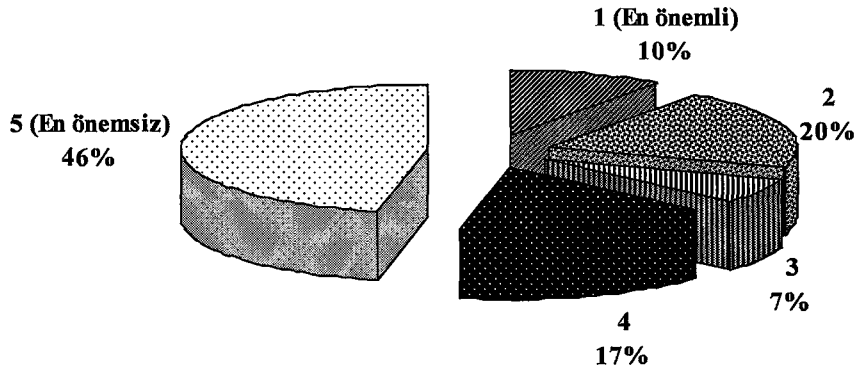
İşten çıkarma nedenleri arasında yöneticilerin en önemli gördükleri nedenler iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle uyumsuzluk ve müşterilerin memnuniyetsizliğidir, en önemsiz gördükleri neden ise devamsızlıktır. Bu sonuçlardan; çalışanın iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle uyum içinde olmasının ve müşterilerin kendisinden memnun olmasının oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim, bu uyumun ve memnuniyetin sağlanmasında büyük rol oynamaktadır. En önemsiz neden olarak devamsızlığın görülmesi ise; eğitilmiş çalışanların devamsızlıklarının yok denecek kadar az olmasıdır.

İş Arkadaşlarıyla ve Yöneticilerle Uyumsuzluk



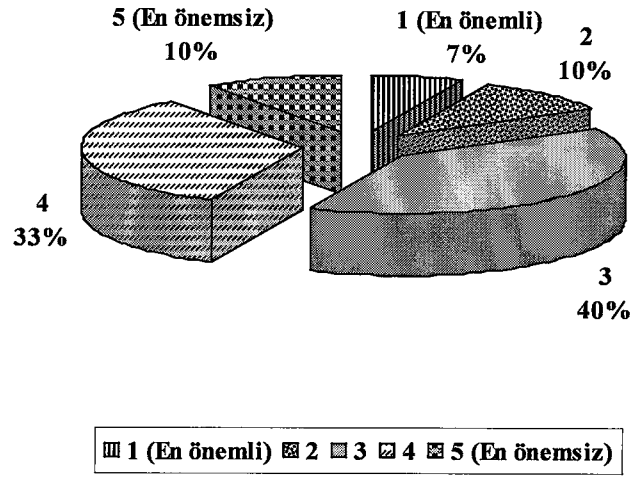
■ 1 (En önemli) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En önemsiz)

Ücretin Az Olması

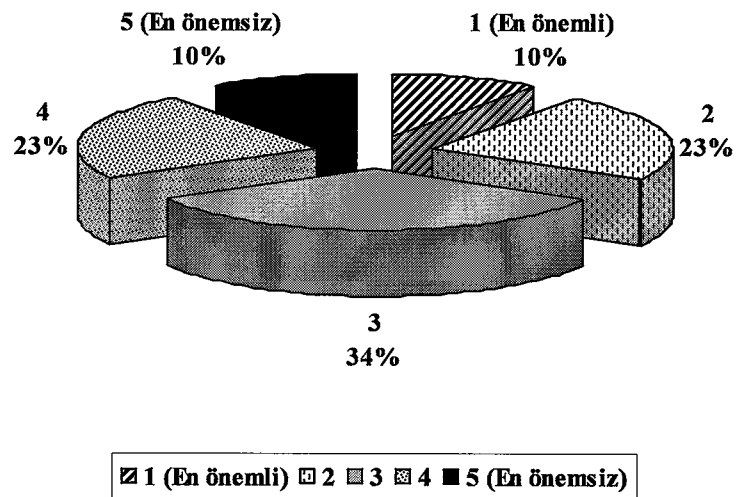


■ 1 (En önemli) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En önemsiz)

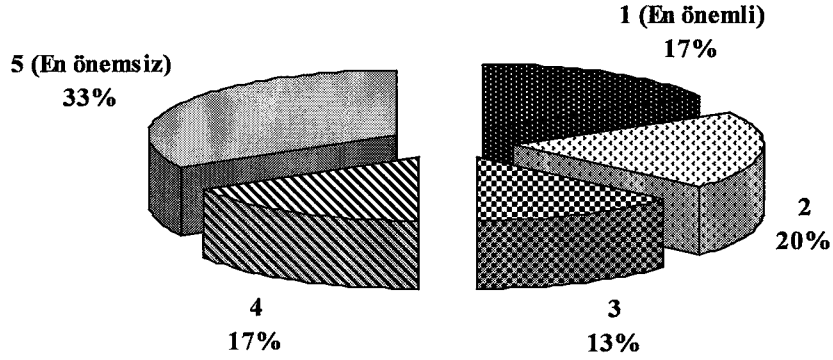
İş Tatmininin Az Olması



Çalışma Koşullarını Beğenmeme



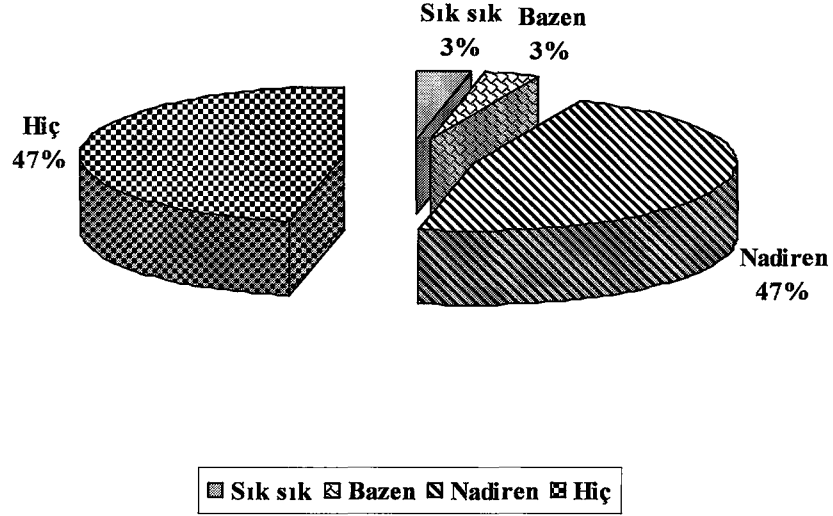
Diğer Nedenler (askerlik, yer değiştirme, vb.)



■ 1 (En önemli) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En önemsiz)

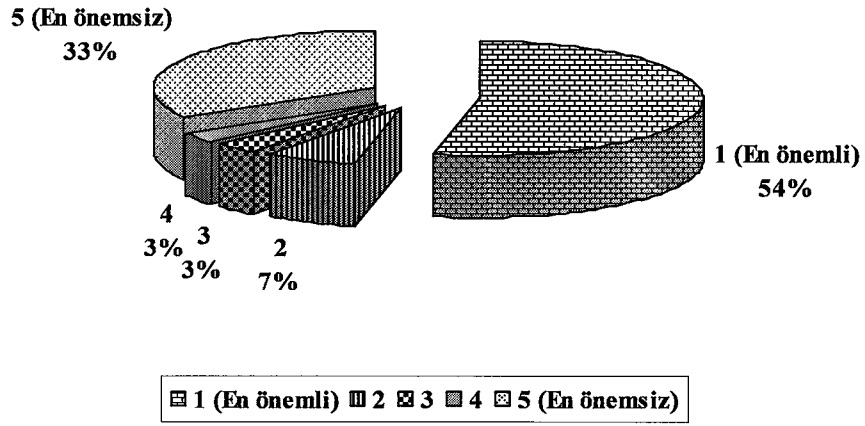
Yöneticiler en önemli gördükleri işten ayrılma nedeninin büyük bir yüzdeyle iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu göstermişlerdir, en önemsiz nedenin ise; ücretin az olması olduğu konusunda birleşmişlerdir. Eğer çalışan iş arkadaşları ve yöneticileriyle sorunlar yaşıyorsa, eğitim olanakları ve koşullar yeterince iyi değilse ücret çok önemli bir tatmin unsuru olmamaktadır. Yani uyumlu bir çalışma ortamı, iyi eğitim olanakları ve koşullar çalışanlar için ücretin önüne geçmektedir.

İş Kazalarının Meydana Gelme Sıklığı

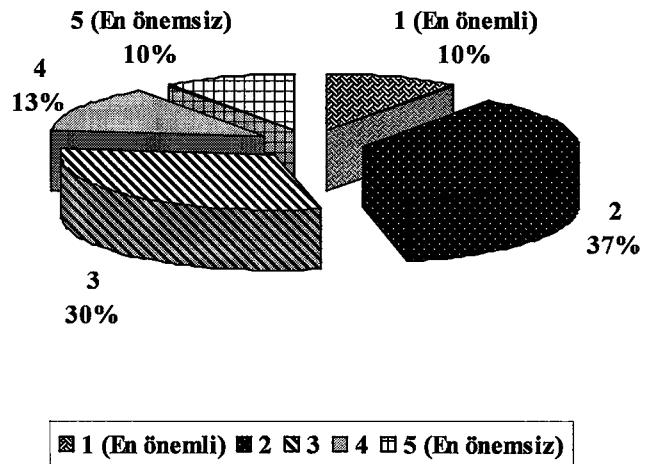


İş kazalarının meydana gelme sıklığı %47'lik oranlarla nadiren ve hiç seçeneklerinde toplanmıştır. Bunun nedeni eğitimin iş kazalarını yok denecek kadar az bir seviyeye getirmiş olmasıdır.

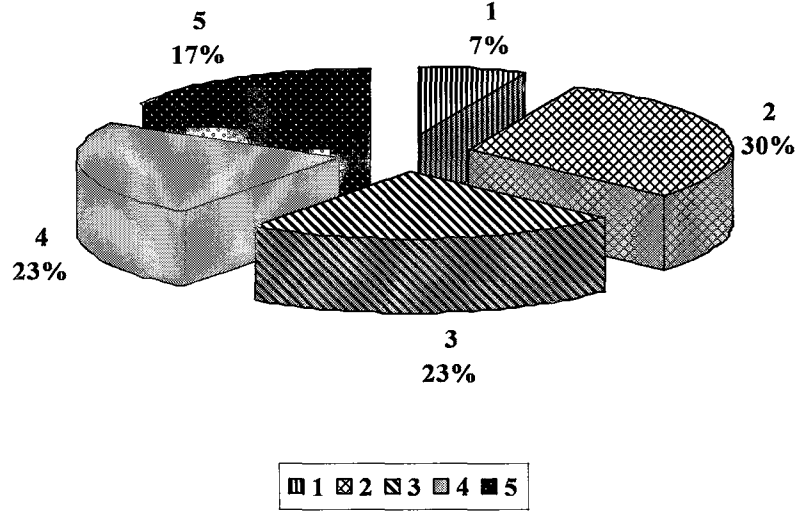
Ücretin Tatminkar Olması



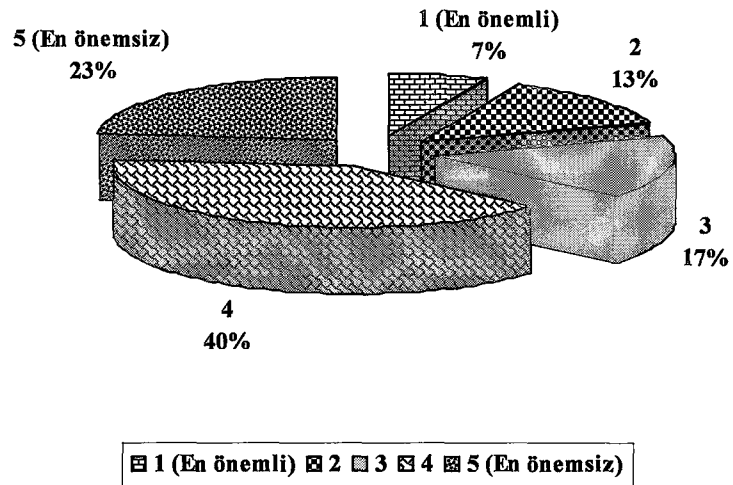
İş Arkadaşlarıyla ve Yöneticilerle Uyum



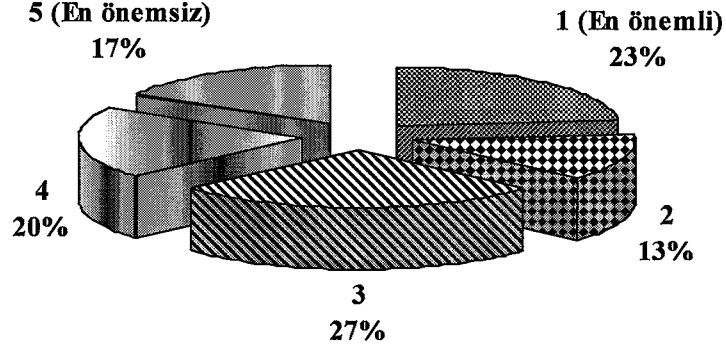
Çalışma Koşullarının İyi Olması



Müşterilerin Memnuniyeti



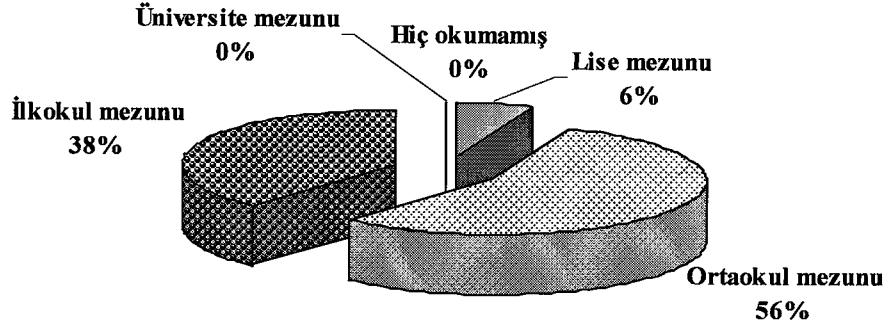
Saygı Görme



■ 1 (En önemli) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En önemsiz)

Çalışanların moral düzeylerini etkileyen en önemli faktöre anketi cevaplayan yöneticiler büyük bir yüzdeyle ücretin tatminkâr olması demişlerdir. Bu faktörlerin içinde şaşırtıcı bir şekilde ücretin tatminkâr olması aynı zamanda en önemsiz neden olarak da görülmüştür. Bunun nedenini; çalışanların çalışma yaşamından beklentilerinin ve kuaför salonlarındaki çalışma ortamlarının farklılığına bağlayabiliriz.

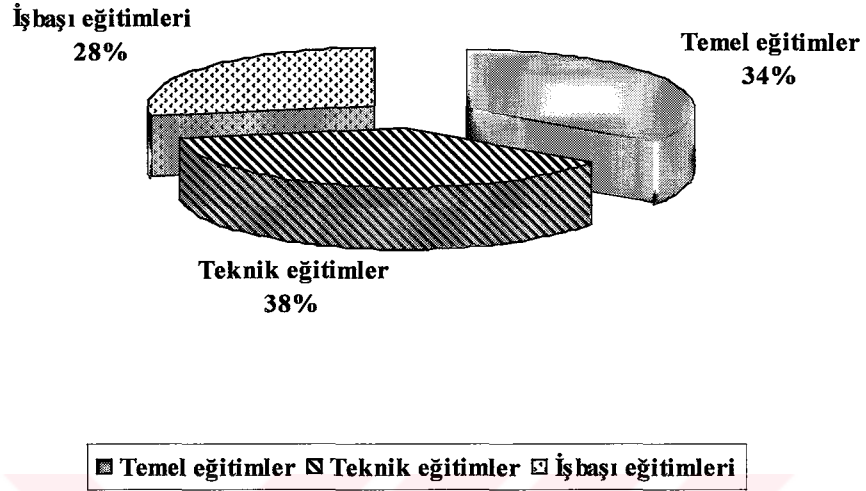
Çalışanların Ortalama Eğitim Durumu



■ Üniversite mezunu ■ Lise mezunu ■ Ortaokul mezunu ■ İlkokul mezunu ■ Hiç okumamış

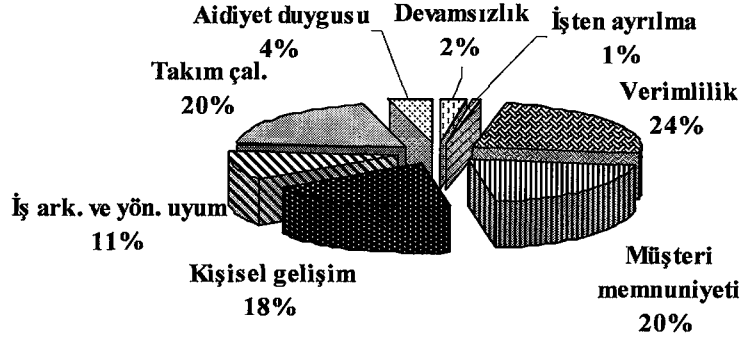
Anketin uygulandığı kuaför salonlarında çalışanların eğitim durumlarına baktığımızda yarısından fazlasının ortaokul mezunu, % 38'inin ilkokul mezunu, ancak %6'sının lise mezunu olduğu görülmektedir. Üniversite mezunu olan ya da hiç okumamış olan yoktur. Bu tablodan anlaşıldığı gibi kuaförlerin eğitim düzeyi oldukça düşüktür.

Alman Eğitim Tipleri



Çalışanlar en çok teknik eğitimler almaktadır, ancak temel eğitimlerin oranı da buna oldukça yakındır. Bu eğitimleri %28'lik oranla işbaşı eğitimleri izlemektedir.

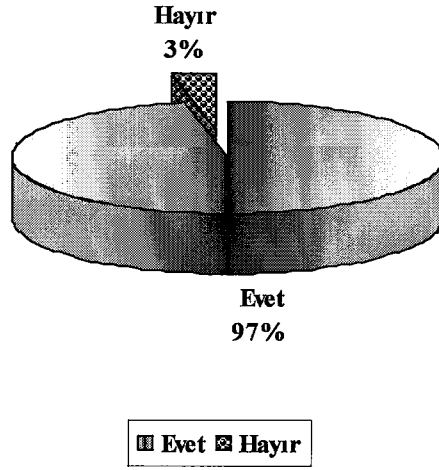
Mesleki Eğitimin Etkiledikleri



Devamsızlık	İşten ayrılma	Verimlilik	Müşteri memnuniyeti
Kişisel gelişim	İş ark. ve yön. uyum	Takım çal.	Aidiyet duygusu

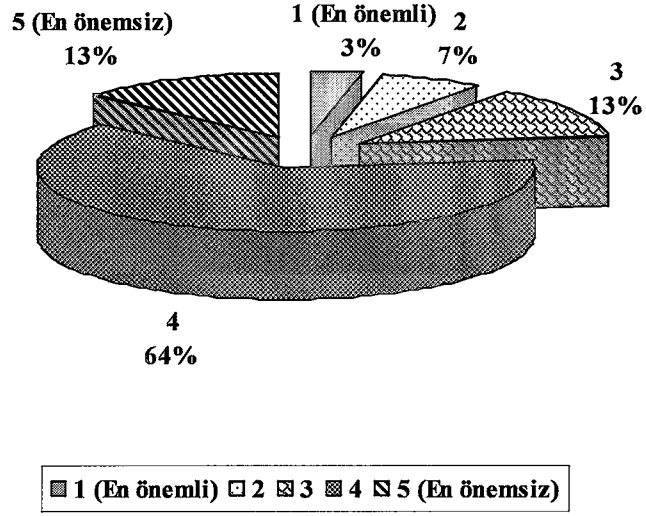
Ankete katılan yöneticiler, mesleki eğitimin en çok verimliliği etkilediğini %24'lük bir oranla ortaya koymuşlardır. Yani ankete katılan yöneticilerin $\frac{1}{4}$ 'ünün ortak görüşü mesleki eğitimin verimliliği etkilediği yönündedir. Katılanların %20'si ise; takım çalışması ve müşteri memnuniyetinin mesleki eğitimden etkilendiğini belirtmişlerdir. İşten ayrılma ve devamsızlığın mesleki eğitimden etkilendiğini düşünenlerin oranı ise oldukça düşüktür.

Mesleki Eğitim Verimliliği Arttırır mı?

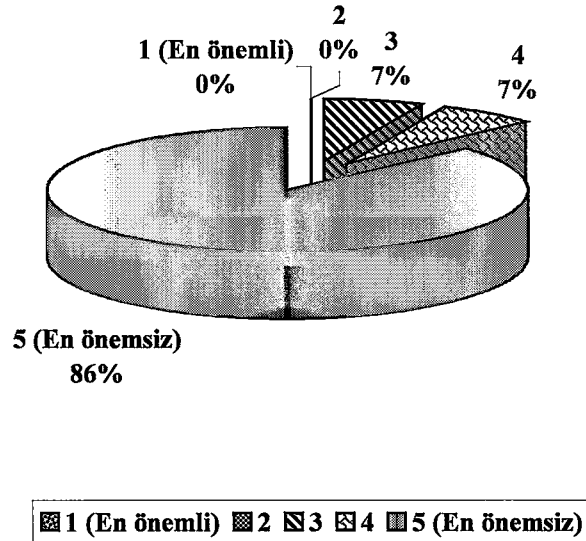


Ankete katılan 30 yöneticiden yalnızca 1'i, yani %3'ü mesleki eğitimin verimliliği arttırmadığını ifade etmiştir. Bunun nedeni olarak da; çalışanlarının eğitim düzeyinin çok düşük olması nedeniyle mesleki eğitimin kendilerine çok fazla yarar sağlamadığını göstermiştir.

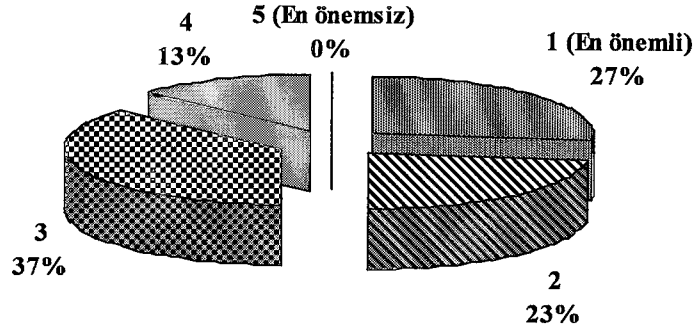
Zamanın Etkin Kullanılması



İş Kazalarının Azalması

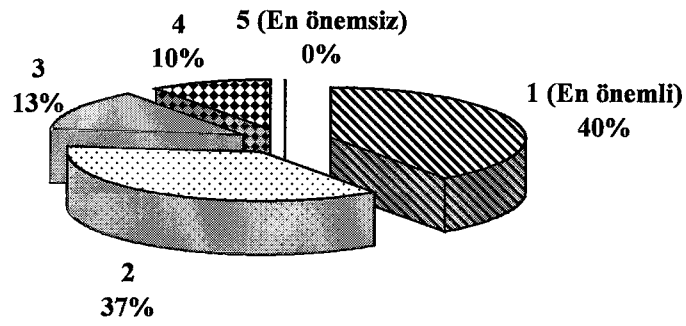


Müşterilerin Memnuniyeti



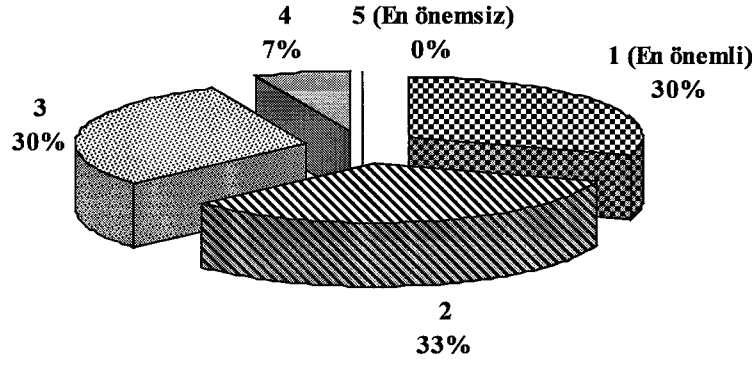
■ 1 (En önemli) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En önemsiz)

Yaptığı İşle ve Takım Arkadaşlarıyla Uyumun Artması



■ 1 (En önemli) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En önemsiz)

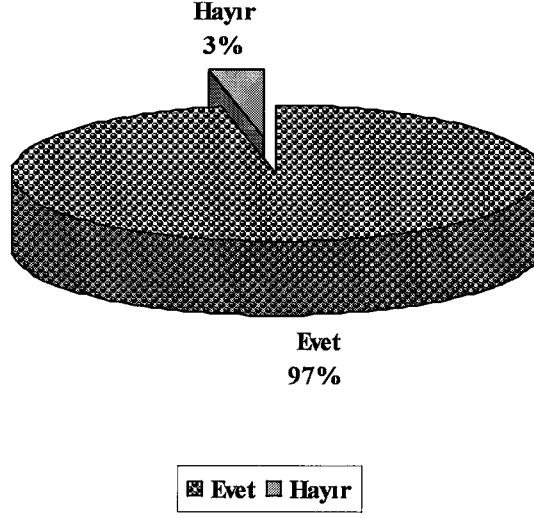
Yaratıcılıklarının ve Becerilerinin Artması



■ 1 (En önemli) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En önemsiz)

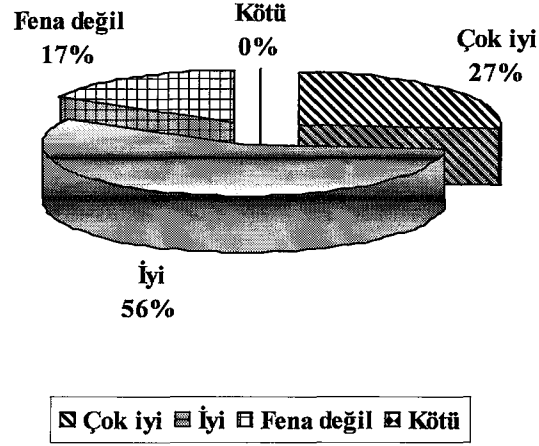
Çalışanların verimliliğini etkileyen faktörler arasında en önemli görülen faktör; çalışanın yaptığı işle ve takım arkadaşlarıyla uyumun artması olmuştur. En önemsiz faktör ise; iş kazalarının azalması seçilmiştir. Kişinin yaptığı işle ve takım arkadaşlarıyla uyum içinde olması yöneticilerinden takdir görme, müşterilerin kendiyile ilgili memnuniyetinin artması gibi pek çok faktörü de beraberinde getirecek, bunlar da kişinin verimliliğini arttırmada şüphesiz rol oynayacaktır. Yöneticilerin en önemsiz faktör olarak iş kazalarını görmelerinin nedeni ise; aldıkları mesleki eğitimler sayesinde salonlarındaki iş kazalarının yok denecek kadar az seviyeye inmiş olmasıdır.

Çalışanlar ile Yaptıkları Görevlerin Uyumu



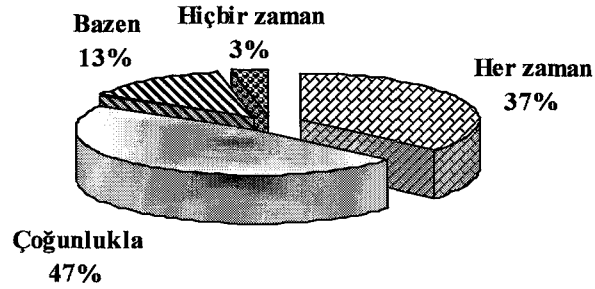
Yöneticiler çalışanlarının yaptıkları görevle uyum içinde olduğunu, yani doğru işle doğru kişinin birleştiğini %97 gibi büyük bir yüzdeyle belirtmişlerdir. Bu uyumun sağlanmasında eğitimin büyük rolü olduğunu da yapılan mülakatlarda ifade etmişlerdir.

Çalışanların Birbirleri ile Olan İlişkilerinin Durumu



Salon içinde çalışanların birbirleri olan ilişkilerini iyi bulan yöneticilerin yüzdesi 56 iken, çok iyi bulanların yüzdesi 27'de kalmıştır. Buradan; çalışanların aldıkları mesleki eğitimlerin çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini olumlu yönde etkilediği, ancak hala eğitime ihtiyaçları olduğu anlaşılmaktadır.

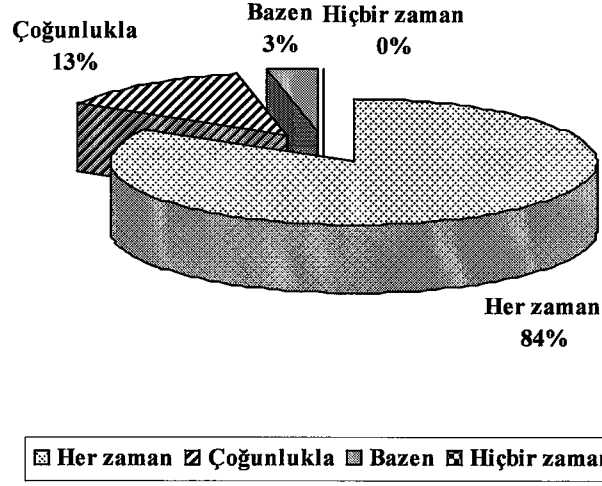
Çalışanların Salon İçinde Kendi Aralarındaki Haberleşmelerinin Yeterliliği



Her zaman Çoğunlukla Bazen Hiçbir zaman

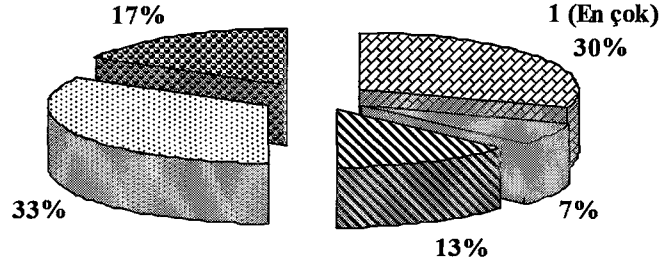
Çalışanların salon içindeki haberleşmelerinin yeterliliği konusunda katılımcıların %37'si her zaman yeterli, %47'si çoğunlukla yeterli, %13'ü ise; bazen yeterli demiştir. Burada da aynı çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin durumunda olduğu gibi; çalışanların eğitimden fayda gördükleri ancak eğitime hala ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır. Hiçbir zaman yeterli olmadığını düşünenler %3 gibi düşük bir oranda kalmışlardır.

Çalışan Motivasyonunun Gerekliliği



Çalışan motivasyonunun gerekliliği konusunda yöneticilerin %84'ü her zaman gerekli olduğu konusunda hem fikir olmuşlardır. Yapılan mülakatlarda da; motivasyonun çalışanların verimliliğinde, kendilerine olan güvenlerinin artmasında, işlerini daha severek yapmalarında, vb. durumlarda etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

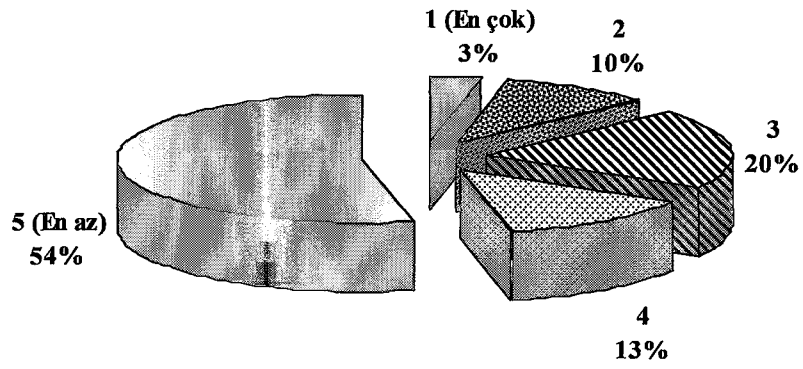
Kişisel Başarı ve Tatmin



■ 1 (En çok) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En az)

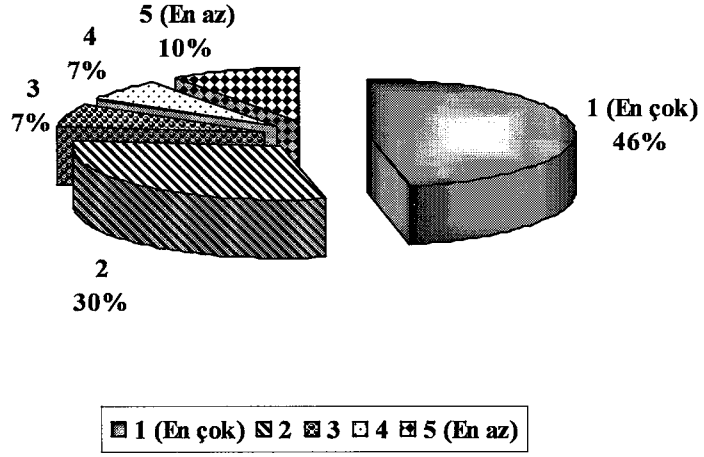


Ait Olma

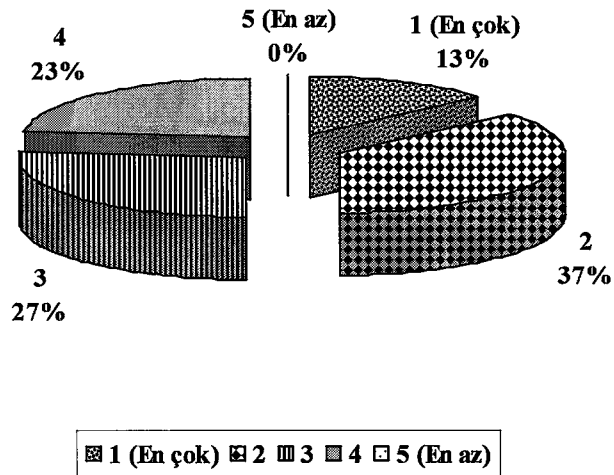


■ 1 (En çok) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En az)

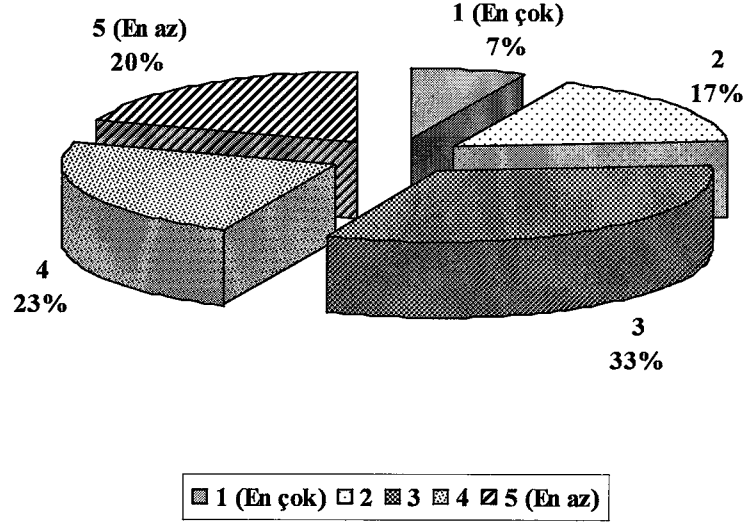
Gelecek Güvencesi



Saygı Görme

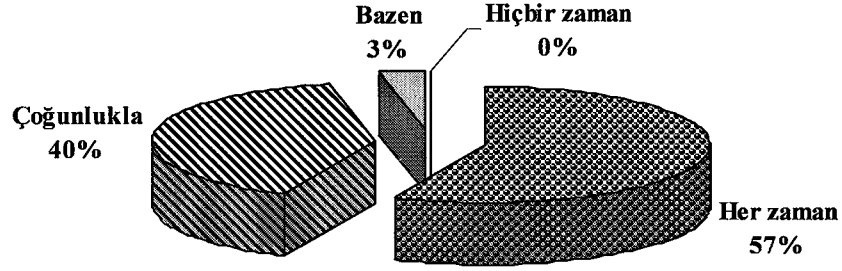


Ekonomik Durum



Büyük bir yüzdeyle çalışan motivasyonun her zaman gerekli olduğunu savunan yöneticiler, çalışanların motivasyona ihtiyaç duyduğu konular arasında önceliği gelecek güvencesine vermişlerdir. En az motivasyona ihtiyaç duydukları konunun ise; ait olma olduğunu belirlemişlerdir. Çünkü bu meslekte çalışanlar çoğunlukla gelecekleri konusunda kaygı duymakta, meslekte yükselememe, kendi işini açamama düşüncesi onları mutsuz etmektedir. Bu nedenle en çok motivasyona ihtiyaç duydukları konu gelecek güvencesidir. Ait olma konusunda motivasyon beklentilerinin az olmasının nedeni ise; daha iyi bir çalışma ortamı bulduklarında ya da kendi işyerlerini açabilecek seviyeye geldiklerinde hâlihazırda çalıştıkları yerden ayrılma düşüncesinin sürekli akıllarının bir köşesinde olmasıdır.

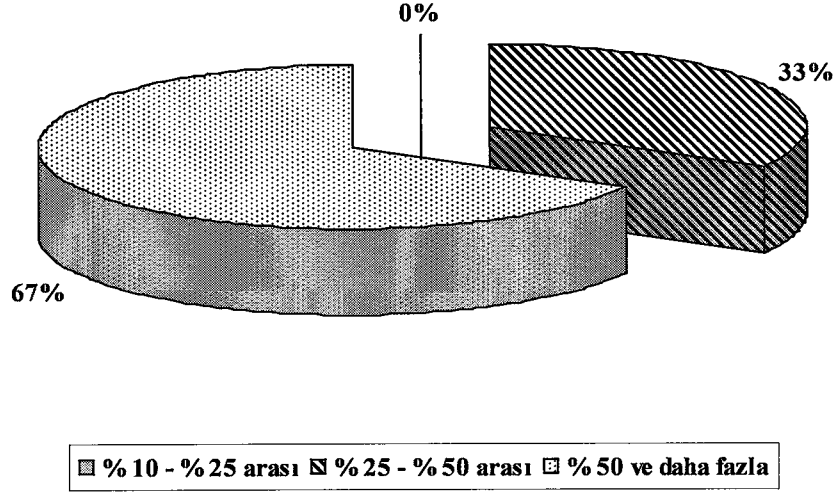
Çalışanlara Yeteneklerini Geliştirme ve Yaratıcılıklarını Kullanma Fırsatı Verme Durumu



■ Her zaman ■ Çoğunlukla ■ Bazen ■ Hiçbir zaman

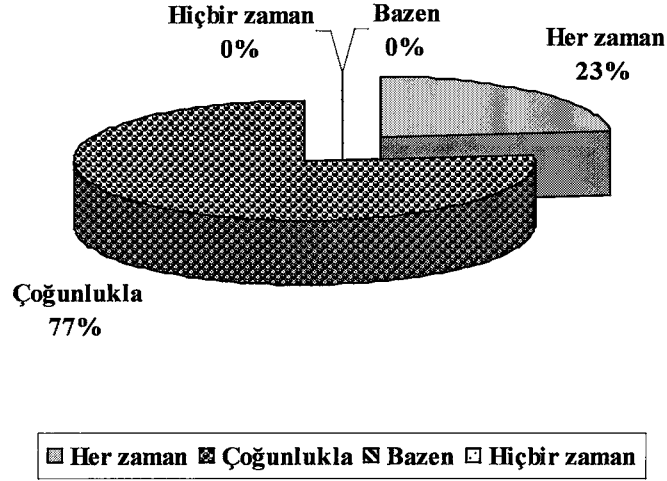
Ankete katılan yöneticilerin yarısından fazlası çalışanlarına yeteneklerini geliştirme ve yaratıcılıklarını kullanma fırsatı verdiklerini belirtmişlerdir. Bunu %40'lık bir oranla çoğunlukla diyenler takip etmektedir. Yöneticiler kendileriyle yapılan mülakatlarda da, bu sayede çalışanların eğitimlerde öğrendiklerini pratiğe dökme imkânı bulduklarını ve bu durumun çalışanların kişisel gelişimlerine ve kendilerine olan güvenlerinin artmasına büyük ölçüde katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Salona Gelen Müşterilerin Sadık Kalma Oranı



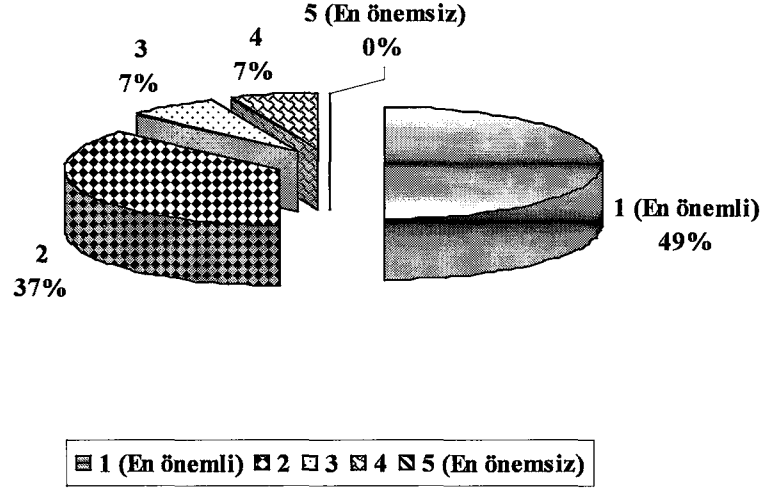
Müşteri sadakati konusunda yöneticilerin büyük çoğunluğu müşterilerin %50 ve daha fazlasının salonlarına sadık kaldığını ortaya koymuşlardır. Katılımcıların geri kalanı ise; müşterilerin %25-%50'sinin sadık kaldığını belirtmişlerdir. Bu yüksek sadakat oranı eğitim sonucunda çalışanların performanslarının artması sonucu müşterilerin memnun kalarak salona sadık kaldıklarını göstermektedir.

Müşterilerin Memnun Ayrılma Durumu

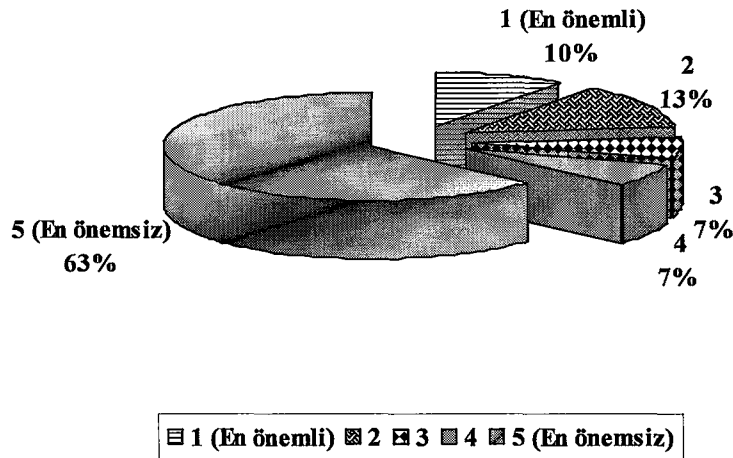


Grafik, ankete katılan yöneticilerin %77'sinin salona gelen müşterilerin çoğunlukla memnun ayrıldığını, %23'ünün ise; her zaman memnun ayrıldığını belirttiklerini göstermektedir. Müşterilerin her zaman memnun kalma oranının düşük olmasının nedenini yöneticiler, yapılan mülakatlarda her müşterinin zevkinin ve salondan beklentisinin farklı olmasına bağlamışlardır. Ancak burada eğitilmiş personelin çalıştığı bir salona gelen müşterilerin, eğitimsiz personelin çalıştığı bir salona gelen müşterilere oranla daha memnun ayrılacakları unutulmamalıdır.

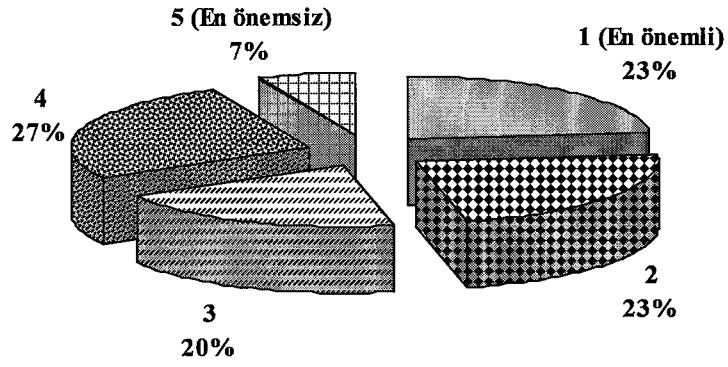
Kaliteli Hizmet



Uygun Fiyath Hizmet

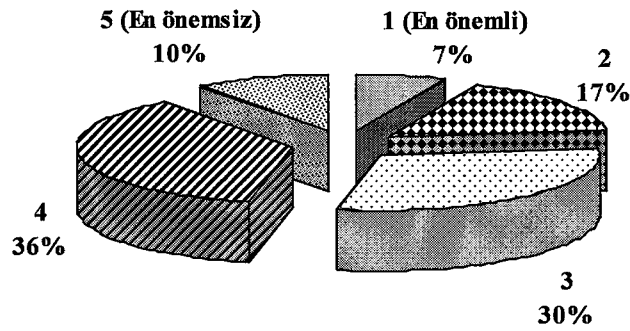


Salonun Temiz ve Düzenli Olması



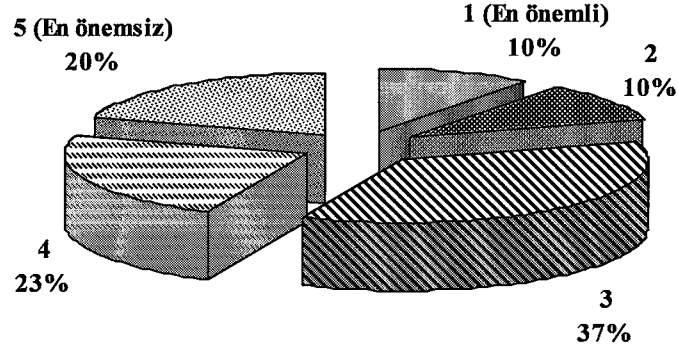
■ 1 (En önemli) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En önemsiz)

Hizmetten Tatmin Olma



■ 1 (En önemli) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En önemsiz)

Olumlu Davranış Görme



■ 1 (En önemli) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (En önemsiz)

Yöneticiler müşterilerin salonlarından en büyük beklentisinin kaliteli hizmet olduğunu düşünmektedirler. En önemsiz gördükleri beklenti ise; uygun fiyatlı hizmettir. Kaliteli hizmeti sağlayacak olan çalışanlardır, çalışanların kaliteli hizmet sunabilmesi de eğitimle doğrudan alakalıdır. Uygun fiyatlı hizmetin önemsiz bir beklenti olarak görülmesinin nedeni; anketin uygulandığı kuaför salonlarının gerek buldukları semtler, gerekse sundukları hizmetin kalitesi nedeniyle fiyat tarifelerinin ortalamanın üstünde olmasıdır.

4.8.3. Genel Bulgular

- “Çalışanlarınız mesleki eğitim aldıktan sonra, en çok hangi konu ve davranışlarda değişim gözlemlediniz?” sorusuna 30 kuaför işletmecisinin verdiği ortak yanıtlar şu şekilde sıralanmaktadır:
 - ✓ İşe geç gelme ve devamsızlık en aza inmiştir.
 - ✓ Personel değişim hızı azalmıştır.
 - ✓ Çalışanlar arasında iletişim artmıştır.
 - ✓ Müşteri memnuniyeti ve sadakati artmıştır.
 - ✓ Organizasyon saygınlık kazanmıştır.
 - ✓ Çalışanların yeteneklerini kullanabilme düzeyinde artış olmuştur.
 - ✓ Eğitim alan çalışanlar giyimlerine, görünüşlerine daha fazla özen göstermektedirler.
 - ✓ Çalışanların işbaşı ve iş dışı olarak aldıkları eğitimin verimliliklerine etkisi olmuştur ve bu durum açıkça görülmektedir.
- Çeşitli kuaför salonlarından eğitim alan toplam 20 denek ile yapılan görüşmeler yardımıyla deneklerin eğitim öncesi ve sonrası işbaşındaki davranışlarında meydana gelen değişiklikler sorgulandı. Deneklerin verdikleri cevaplardan ortaya çıkan sonuçlar şöyledir:
 - ✓ Teknik eğitim alan denekler eğitimden sonra zamanı daha etkin kullanır hale gelmişlerdir. Örneğin; yaklaşık 45 dakika olan fön çekme süresi 30 dakikaya inmiş ve bir gün içinde fön çekilebilen müşteri sayısı artmıştır. Yine yaklaşık 60 dakika olan manikür-pedikür işlemi süresi eğitimden sonra 30 dakikaya kadar inmiştir.
 - ✓ Boya işlemi uygulanırken malzemeyi daha tasarruflu ve bilinçli kullanmaya başlamışlardır. Örneğin; eğitim öncesinde bir tüp boyayla yalnızca bir müşterinin saçını boyayabiliyorken, eğitim sonrasında 2 farklı müşterinin saçını boyayabilir hale gelmişlerdir. Ayrıca eğitim almamış olan bir kişi bir müşterinin saçına 45 dakikada boya sürerken, bu işlemin eğitimini aldıktan sonra bu süre 15 dakikaya inmiştir. Çünkü boyayı sürme tekniklerini ve hangi tip saçta ne şekilde boya uygulamaları gerektiğini öğrenmişlerdir.
 - ✓ Çalıştıkları salona karşı daha saygılı olmaya başlamışlardır. Örneğin; giyimlerine daha çok özen göstermeye başlamışlar ve müşteriyle konuşurken, “ben” kavramı yerine “biz” kavramını daha çok kullanır olmuşlardır.

- ✓ Mesleklerini daha çok sevmeye başlamışlar ve zevkle yaptıkları için yaratıcılıklarını daha fazla kullanmaya başlamışlardır.
- ✓ Müşteri psikolojisini daha iyi anlamaya başlamışlar, böylece farklı kişilik yapılarına sahip müşterilerle de anlaşılabilir hale gelmişlerdir.
- ✓ Saç kesimi sırasında kullanacakları ekipmanı (makas, tarak, vs.) müşterinin saç şekli ve yapısına göre seçebilme becerisini kazanmışlar, ayrıca klasik saç kesimi tiplerinin haricinde marjinal saç kesimlerini de uygulayabilme becerisini elde etmişlerdir. Eğitimler çalışanların hayal güçlerinin gelişmesine de yardımcı olmaktadır, böylece müşterilerin tarif ettiği özel saç kesim modellerini de rahatça uygulayabilmeye başlamışlardır.

Nizam Kuaför Salonları işletmecisi Deniz Baykal eğitimin önemi konusundaki görüşlerini şöyle açıkladı:

“Güntümüz kuaförlük mesleğinde eski çalışanları, yani eğitimsiz personeli düşünürsek; ailelerinin ‘eti sizin, kemiği benim’ mantığıyla işe vermelerinden kaynaklanan bir eğitimsizlik ve kendini geliştirmeme durumu vardı. Bundan doğan sonuç ise; gazetelerin spor sayfalarında kaybolan, müşteriyle hiçbir şekilde iletişim kuramayan, sadece saç ile ilgilenen bir kuaför toplumunun ortaya çıkmasıydı ama eğitimden sonra kendine güvenen, her konuda bilgisi olan, müşteriyle seviyeli sohbet eden bir kuaför nesli ortaya çıkmaya başlamıştır.

Bizim işimizde %20 sanat, %80 iletişim önemlidir. Müşteriler bize sadece saçlarını yaptırmak için değil aynı zamanda sohbete ve rahatlamaya geliyorlar, bir nevi psikologuz. Eğitimlerden sonra personelin iletişim konusunda kendine güveni arttığından müşterilere daha bilgili yaklaşıp, memnuniyet sağlamakta, bu da müşterilerin salona tekrar dönüşüne ve saygın bir salon olmamıza yol açmaktadır.

Bir personelin sanatını telafi edebiliriz, yani yanlış yapılan bir saç işlemi düzeltilebilir ama yanlış bir konuşma, tavır veya davranışın telafisi yoktur. İşte eğitimle bunlara engel olmuş oluyoruz.

Ayrıca bu işlerin bir de maddi boyutu var. Personelin aldığı eğitim sonrasındaki aylarda ciroların %50-%100 oranında arttığı görülmektedir. Kendilerine olan güvenleri ve müşterilere yaklaşımları daha profesyonelce olduğundan müşterilerin güvenini kazanırlar; güven de cironun artması ve kalite demektir.”

Uğur Kan Kuaför Salonu sahibi ve işletmecisi Uğur Kan ise bu konudaki düşüncelerini şöyle ifade etti:

“Eğitim sonucunda çalışanlar yaptıkları sanata daha çok saygı duymayı öğreniyorlar, sezon modasını daha yakından takip ediyorlar, performansları artıyor, kendilerine olan güvenleri artıyor, daha istekli çalışıyorlar, müşterilerle iletişimleri daha seviyeli oluyor, daha saygılı davranıyorlar, dolayısıyla müşteri sayısı ve sadakati artıyor, takım çalışması ve birbirleriyle olan ilişkileri iyileşiyor, en önemlisi de çalışanların salona olan bağlılıkları artıyor.”



SONUÇ VE ÖNERİLER

Anket çalışmaları sırasında, 30 işletmeci ve 50 çalışanla yapılan görüşmeler sonucunda insan kaynakları fonksiyonlarının kuaför salonlarında uygulanışı ile ilgili bazı temel veriler elde edilmiştir. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz.

- ✓ Kuaför çalışanları ile ilgili iş tanımları ve görevleri yeterince belirlenmiştir. Ustalar, genellikle kuaför salonu içindeki kuaförlük mesleği kapsamında bulunan tüm işleri yerine getirir, kalfalar ustalarının kendilerine verdiği görevleri yerine getirir, yardımcı ve çıraklar ise, kalfa ve ustaların kendilerine verdiği görevleri yerine getirir. Diğer görevler ise; (manikürist, makyöz, estetisyen, vb.) sadece kendi görev tanımlarında yer alan işleri yapmaktadırlar.
- ✓ Kuaför işletmelerinde seçme ve yerleştirme genellikle; kuaför salonunun camına ilan yapıştırma, gazeteye (özellikle Tüketici Gazetesi) ve internetteki ilan sayfalarına ilan verme, kendi web sitelerine iş başvuru formu ekleme veya tavsiye yoluyla yapılmaktadır.
- ✓ Yapılan araştırmalar sonucunda kuaför salonlarında çalışanların büyük bir çoğunluğunun sigortalı (SSK) olarak çalıştırıldığı anlaşılmıştır.
- ✓ Kuaför salonlarında ücretlendirme kıdeme, tecrübeye ve kuaför salonunun bulunduğu semte göre yapılmaktadır. Ancak tecrübesi fazla ve işinde çok iyi olan bir usta söz konusu ise; semt çok fazla önemli olmayabilir. Bazı kuaför salonlarında ücretin yanında prim de verilmektedir. Prim sistemi çalışanların verimliliklerine oldukça katkı sağlamaktadır.
- ✓ Türkiye’de kuaförlerle ilgili bir sendika mevcut olmadığından kuaför salonunda çalışanlar sendika üyesi değildir.
- ✓ Kuaför salonlarında çalışanların performansları genellikle işletmecinin gözlemleri ve müşterilerin yorumları yoluyla belirlenmektedir. Burada en önemli kriter, görevi yapma süresi yani zamandır.
- ✓ Birinci sınıf ve lüks sınıf kuaför salonlarının tamamına yakınında çalışanlar profesyonel firmaların düzenlediği eğitimlere gönderilmektedir. Bu eğitimler temel, teknik ve işbaşı eğitimleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. İkinci sınıf kuaför salonlarında çalışanlar ise; genellikle mesleki eğitim merkezlerine gönderilmektedir. İşletmeciler eğitim alan çalışanların yaratıcılıklarının ve becerilerinin arttığını, yaptıkları işle ve takım arkadaşlarıyla daha uyumlu olduklarını, zamanı daha etkin kullandıklarını, işe zamanında geldiklerini dolayısıyla müşteri memnuniyetinin arttığını, eğitimin çalışan verimliliğine önemli katkıları olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların kuaför salonlarından

beklentilerini ise; birkaç ana başlıkta toplamak mümkündür. Çalışanların en büyük beklentisi verimlilikleri ölçüsünde kazanç elde etmektir. Yani takdir edilme, ödüllendirilme ve maddi-manevi tatmin duygusu ağır basmaktadır. Ayrıca bir yere ait olma ve gelecek güvencesi hemen hepsinde ortak düşünceyi oluşturmaktadır. Çalışanlar işletmelerinde yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla uyumlu olmayı verimlilik için temel öge olarak görmektedirler. Çalışanların hemen hepsi eğitimin gerekli olduğunu ve verimliliklerini arttırdığını, ayrıca kişisel gelişimlerine de katkısı bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Bu uygulamadan elde edilen bulgular sonucunda aşağıda bazı öneriler sunulmaktadır. Kuşkusuz bunlar tamamen görüşülen kişilerden alınan bilgiler ve uygulanan anketlerden elde edilen verilere dayanmaktadır.

Kuaför salonlarında çalışanların eğitim düzeylerinin genellikle çok düşük olduğu görülmektedir. Bu nedenle kuaför salonlarında görevli çalışanların sürekli eğitilmesine büyük özen gösterilmelidir. Sürekli eğitimin sağlanabilmesi amacıyla kuaförlük eğitim merkezleri kurulmalıdır. Sürekli eğitimin kişisel ve mesleki gelişim için gerekli olduğu çalışanlara anlatılmalı, eğitim konusunda yönlendirme yapılmalı, eğitilmiş çalışanların yeteneklerini kullanmaları için kendilerine fırsat verilmelidir. Şu anda kuaför salonlarında çalışanların büyük çoğunluğu kıdeme göre ücretlendirilmektedir (çırak, kalfa, usta gibi). Ancak bu ücretlendirmede çalışanların performansları da göz önüne alınmalı, ayrıca uzayan çalışma saatleri için özel ödeme sistemleri geliştirilmelidir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- AKMUT, Özdemir ve diğerleri. **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.
- AKYÜZ, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. 1.b. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- AKYÜZ, Yahya. **Türk Eğitim Tarihi**. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. No:1, 1997.
- ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **Personel Yönetimi**. 2.b. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1996.
- ARTAN, Sinan. **Personel Yönetimi**. 2.b. İstanbul: Gül Yayınevi, 1989.
- Arthur Andersen Danışmanlık Ltd. Şti. **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**. 1.b. Sabah Yayıncılık: İstanbul, 2000.
- ATAAY, İsmail Durak. **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**. Ankara: MESS Yayınları. No: 126, 1988.
- BARUTÇUGİL, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.b. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- BAŞ, İ. Melih ve Ayhan Artar. **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. No: 435, 1990.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Eğitime Giriş**. 5.b. Ankara, 1984.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. 1.b. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Türkiye Eğitim Sistemi**. 3.b. Ankara, 1996.
- BEACH, Dale S. Beach. **Personnel: The Management of People at Work**. 3rd ed. New York: Macmillan Publishing, 1975.
- BERZEK, Nail. **Human Resource Management**. 2nd ed. İstanbul: Private Marmara Contemporary Sciences Foundation Educational Institutions, 1998.
- BİNGÖL, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.b. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003.
- BYARS, Lloyd L. ve Leslie W. Rue. **Human Resource Management**. 6th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.
- CANMAN, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. No: 260, 1995.

- CASCIO, Wayne F. **Managing Human Resources**. 3rd ed. Singapore: McGraw-Hill, 1992.
- ÇETİN, Canan (çev.). **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. Raymond A. Noe. 1.b. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999.
- DE CENZO, David A. ve Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**. 5th ed. New York: John Wiley and Sons, 1996.
- DEMİRCİOĞLU, A. Murat ve Tankut Centel. **İş Hukuku**. Yenilenmiş 9.b. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003.
- DESSLER, Gary. **Human Resource Management**. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- DÖVENLER, Canan Şöhret (çev.). **Saç Tuvaletleri Uzmanlık Bilgisi-Saç ve Cilt Bakımının Esasları ve Teknolojisi**. [y.y]. [t.y].
- EKİN, Nusret (haz.). **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. No: 1997-43, 1997.
- ELMA, Cevat ve Kamile Demir (ed.). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. 2.b. Ankara: Anı Yayıncılık, 2003.
- ERBESLER, Ayfer. **İnsangücü Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler**. Ankara: MPM Yayınları. No: 305, 1984.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**. 1.b. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları No. 248, 1991.
- ERGİN, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İş ve Yönetim serisi: No: 11. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.
- ERKAN, Ahmet ve İbrahim Güngör. **Modern Kuaförlük Sanatında Eğitim**. Ankara: Frapan Yayıncılık, 1992.
- ERSEN, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. 2.b. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997.
- FERRIS, Gerald R. ve M. Ronald Buckley. **Human Resources Management**. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.b. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2003.
- FİDAN, Nurettin ve Münire Erden. **Eğitime Giriş**. Ankara: Alkım Yayınevi, [t.y].
- GOMEZ-MEJIA, Luis R., David B. Balkin ve Robert L. Cardy. **Managing Human Resources**. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- HARVEY, Don ve Robert Bruce Bowin. **Human Resource Management – An Experimental Approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

- HODGETTS, Richard M. ve K. Galen Kroeck. **Personnel and Human Resource Management**. Forth Worth: The Dreyden Press, 1992.
- KAYNAK, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. 2.b. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1996.
- KAYNAK, Tuğray. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.b. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000.
- KINICKI, Angelo ve Brian K. Williams. **Management – A Practical Introduction**. International ed. Boston: McGraw Hill, 2003.
- KURT, İhsan. **Yetişkin Eğitimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- LAWSON, Karen. **The Trainer's Handbook**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1998.
- LUNDY, Olive ve Alan Cowling. **Strategic Human Resource Management**. London: Routledge, 1996.
- MONDY, R. Wayne, Robert M. Noe ve Shane R. Premeaux. **Human Resource Management**. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 14.b. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003.
- NOE, Raymond A. ve diğerleri. **Human Resource Management**. 2nd ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1996.
- ONAL, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi**. 3.b. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.
- ÖZSOY, Osman. **Geleceğin Meslekleri**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003.
- PANDE, Peter S., Robert P. Neuman ve Roland R. Cavanagh. **Six Sigma Yolu**. 1.b. İstanbul: Klan Yayınları, 2004.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.b. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- SCHULER, Randall S. **Personnel and Human Resource Management**. 3rd ed. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1987.
- ŞENATALAR, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. [y.y]: E yayınları, 1975.
- ŞENCAN, Hüner ve Nihat Erdoğan. **İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi**. 1.b. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- TAŞKIN, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. İstanbul: Der Yayınevi, 1993.
- TELİMEN, Osman. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. İstanbul: Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları. No: 292/519, 1978.

- TORRINGTON, Derek ve Laura Hall. **Personnel Management: A New Approach.** 2nd ed. New York: Prentice-Hall, 1991.
- TÜRK, Ercan. **Türk Eğitim Sistemi.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ. **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi.** İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları. Yayın No: TÜSİAD-T/2002-07/322. 2002.
- TÜRKİYE METAL SANAYİCİLERİ SENDİKASI. **Dünyada ve Türkiye’de Rekabet.** [y.y]. MESS Yayın No: 250, 1997.
- UÇKUN, Seher, Gazi Uçkun ve Hasan Latif. “Bilgi Toplumu ve Türkiye”. **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri.** [İzmit: 2002].
- ÜNÜSAN, Çağatay. **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları.** Ankara: Şafak Ofset, 1989.
- WERTHER, William B. ve Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management.** 5th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1996.
- WEXLEY, Kenneth N. ve Gary P. Latham. **Developing and Training Human Resources in Organizations.** Illinois: Scott, Foresman and Company, 1981.
- YALÇIN, Selçuk. **Personel Yönetimi.** 4.b. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını. No: 139, 1991.

Makaleler

- ÇAPÇI, Semra. “İşçilikte Maliyet Düşürme Teknikleri”. **Verimlilik Dergisi**. Cilt 23, Sayı 2. (1994), 23-38.
- ÇÖRTELEKOĞLU, Tuğba. 2002. “Boomerang - Eğitimin Geri Dönüşü”.
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=43>. (6 Nisan 2005).
- EKİN, Nusret. “Eğitim, İstihdam ve Verimlilik”.
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyId=449>. (16 Temmuz 2005).
- İŞİĞİÇOK, Özlem. “Çağımızın Yeni Gerçeği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi ve Sonuçları”. Der. Aşkın Keser. **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**. 1.b. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002, 119-128.
- İnsan Kaynaklari.com İçerik Ekibi. 2001. “Çalışıyorum, Gelişiyorum”.
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=269>.
- KALKAN, Adnan. “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü”. **Verimlilik Dergisi**. Sayı 1. (1991), 99-118.
- KENAR, Necdet. [t.y]. “Avrupa İstihdam Stratejisi ve Türkiye”.
<http://econ.boun.edu.tr/ces/erzon/kenar.ppt>. (28 Temmuz 2005).
- KESER, Aşkın. 2003. “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=412.
- SAFRAN, Barış. 2005. “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566.
- TAŞTAN, Seçil. “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”. [t.y].
<http://www.humanresourcesfocus.com/proje6.asp>. (17 Nisan 2005).
- “210 Dakikada Verimlilik”. 2003.
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=549>. (28 Temmuz 2005).

Yayımlanmamış Araştırmalar ve Ders Notları

- ATALAY, Ayperi. “Gıda Sektöründe Eğitimin Verimliliğin Arttırılmasındaki Etkisi”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul, 2004.
- BAŞAR, Haşmet. “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları”. (İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 2002). İstanbul.
- KARAGÖZ, Derya. “İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılmasında Eğitimin Rolü ve Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul, 2000.
- SELAMOĞLU, Ahmet. “İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları”. (İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi). İstanbul.



Dergi ve Gazeteler

Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi (Ağustos 2005). Yıl: 13. Sayı: 2005/8.

MPM Anahtar Gazetesi (Haziran 2005). Yıl:17. Sayı:198.



Internet

<http://econ.boun.edu.tr/ces/erzon/kenar.ppt>

http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1089&id=61



EKLER

EK 1 İŞ ANALİZİ SORU FORMU

Adı, Soyadı:.....
İşin Ünvanı:.....

Bölüm:.....
İlk Amir:.....

Açıklamalar: Doldurmaya başlamadan önce dikkatle okuyunuz. Her soruyu kısa ve tam cevaplayınız. Açıklama istediğinizde yetkiliye başvurunuz. Doldurduktan sonra ilk amirinize veya personel müdürlüğüne teslim ediniz.

Görevler

Günlük kişisel yaptığınız iş nedir?

.....
.....

Haftalık veya aylık olarak yapmakla yükümlü olduğunuz görevler varsa, nelerdir?

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

Gözetim Görevleri

Gözetiminizde kaç kişi çalışmaktadır? (İşin adını ve kaç kişinin çalıştığını liste olarak yazınız)

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

Gözetmen olarak yetkilerinizi belirtiniz.

.....
.....

Araç, Gereç ve Malzemeler

İşinizde kullanılan araç ve gereçleri sayınız.

.....
.....

İşinizde kullanılan makine ve diğer donanımlar nelerdir?

.....
.....

Hangi ham, yarı mamul veya mamul ürünlerle ilişkili olarak çalışıyorsunuz?

.....
.....

Talimat

İşinizle ilgili talimatlarınızı nasıl alıyorsunuz? (Sözlü, yazılı, basılı, vs.)

.....
.....

İlk Amirden Başka ve Bölüm Dışında Kimselerle İlişkiler

Bu tür ilişkileriniz varsa, bölüm adlarını ve iş unvanlarını belirtiniz.

.....
.....

İlişkilerin türü ve yapısını açıklayınız

.....
.....

Karar Alma

Amirlerinize danışmadan almakta olduğunuz kararları belirtiniz

.....
.....

Sorumluluk

Para, araç – gereç, donanım ve raporlarınızla ilgili sorumluluklarınızı belirleyiniz

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

Elde olmayan bir hatadan dolayı işinizde ne miktar maddi kayıp söz konusu olabilir?

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

Müşteri ilişkileriniz varsa, sorumluluk dereceniz nedir?

.....
.....

Rapor ve Kayıt

Ne tür kayıt ve raporlar hazırlarsınız?

.....
.....

Kayıt ve raporlarınızın kaynağı neler olur?

.....
.....

Denetim

İşiniz nasıl gözetilir, denetlenir ve sınılanır?

.....
.....

Bu işlemi kim yapar?

.....
.....

Fiziksel Gerekler

Aşağıdaki çalışma pozisyonlarında çalışma zamanınızın yüzde kaçını geçirmeniz?

Ayakta %

Oturarak%

Dışarıda%

Kaldırmak ve/veya taşımakla yükümlü olduğunuz ağırlık kilo olarak ne kadardır?
.....kg.

Çalışma zamanınızın yüzde kaçını kaldırma ve/veya taşıma işlemi için kullanıyorsunuz?
.....%

Çalışma zamanınızın yüzde kaçını bir araç, gereç veya makine kullanarak geçiriyorsunuz?
.....%

İşiniz; el - göz koordinasyonu, el yatkınlığı gibi özel fiziksel yetenekler gerektiriyor mu?
.....

Çalışma Koşulları

Çalışma saatleriniz genellikle kaçtan kaçadır?

.....

İşinizin yeri ve içeriği bakımından; ısı, kir, toz, duman, gürültü, vb. gibi yakındığınız yönleri var mı?

.....

.....

Tehlikeler

İşinizle ilgili kaza, vb. tehlike olasılıklarını belirtiniz

.....

.....

Bu Bölüm İlk Amir Tarafından Doldurulacaktır.

Eğitim Gereklere

Bu işe başlayabilmesi için bir kimsenin sahip olması gerekli en az eğitim düzeyi nedir?

İlk.....

Orta.....

Yüksek.....

İşin yapılabilmesi için özel bir dalda eğitim yapılmış olması gerekir mi?

.....
.....

Deneyimler

İşin yapılabilmesi için çalışacak olanın daha önce ne tür deneyimleri olması gerekir?

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

Bu deneyimlerin ne kadar bir süre geçirilmiş olması beklenir?

.....
.....

Yetiştirme

Gerekli eğitim ve tecrübesi olsa da, çalışacak kimsenin bir yetiştirme döneminden geçmesi gerekir mi?

.....
.....

Gerekirse, hangi alanda ve ne sürede olmalıdır?

.....
.....

Tarih

İlk Amirin İmzası

Kaynak: Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1996, ss. 145-148.

EK 2 KUAFÖRLÜK MESLEĞİ İŞ TANIMLARI

KUAFÖRLÜK MESLEĞİ BAYAN KUAFÖRÜ İŞ TANIMI

BÖLÜM: Salon

GÖREV ÜNVANI: Bayan Kuaförü

GÖREV KODU:

GÖREV BAĞLANTISI: Müdür/İşletmeci

İŞİN ÖZETİ: Müşterilerin saçla ilgili boyama, kesme, şekillendirme gibi taleplerini yerine getirmek.

GÖREV TANIMI

- Müşterilerin saçlarını isteklerine veya sezonun trendlerine uygun olarak kesmek veya şekillendirmek.
- Müşterilerin saçlarını saçın yapısına ve kişilerin isteklerine uygun olarak boyamak.
- Müşterilerin saçlarıyla ilgili renklendirme, röfle, balyaj, gölge, vb. isteklerini yerine getirmek.
- Müşterilerin saçlarını istekleri doğrultusunda perma, fön, mizampli, vb. yöntemlerle şekillendirmek.
- Müşterilerin saçlarına kaynak, postiş, vb. uygulamaları yapmak.
- Müşterilerin saçlarına istedikleri doğrultuda bakım uygulamak.

İŞİ YAPAN KİŞİDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER

- El becerisi gelişmiş olmalıdır.
- Yaratıcı ve sanatçı ruhlu olmalıdır.
- İnsanlarla çalışmaktan hoşlanmalıdır.
- İletişim becerileri iyi olmalıdır.
- Hızlı ve temiz çalışabilmelidir.

Kaynak: <http://www.connexions.gov.uk/jobs4u/summary.cfm?id=506>

KUAFÖRLÜK MESLEĞİ MANİKÜRİST İŞ TANIMI

BÖLÜM: Salon

GÖREV ÜNVANI: Manikürist

GÖREV KODU:

GÖREV BAĞLANTISI: Müdür/İşletmeci

İŞİN ÖZETİ: Müşterilerin tırnaklarını, boyama ve uzatma gibi teknikleri uygulayarak tedavi etmek ve güzelleştirmek.

GÖREV TANIMI

- Müşterilerin el veya ayaklarına masaj yapmak.
- Müşterilerin tırnaklarını kontrol edip, değerlendirmek.
- Tırnakları istenen şekil ve uzunluğa getirmek.
- Yenmiş tırnakları tedavi etmek.
- Tırnaklara ilave yapmak.
- Tırnak derilerini keserek, ellerden ölü derileri ayıklamak.
- Tırnakları düzeltmek ve boyamak.

İŞİ YAPAN KİŞİDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER

- İyi bir dinleyici olmak gerektiğinden, cana yakın bir tutum önemlidir.
- İyi bir manikürist sadece tırnak güzelleştirme tekniklerini değil aynı zamanda tırnak bakımı ve hijyen kuralları hakkında da bilgi sahibi olmalıdır.
- İyi bir maniküristin moda trendlerini takip etmesi müşteri memnuniyeti ve sadakati açısından oldukça önemlidir.
- Bu mesleği yapmak isteyen adaylar hatasız, hızlı ve iyi bir konstrasyon yeteneğine sahip olmalıdır.
- Eğer kişinin kendi işi ise yöneticilik becerileri de işe yarayabilir.

Kaynak: <http://www.connexions.gov.uk/jobs4u/summary.cfm?id=509>

KUAFÖRLÜK MESLEĞİ MAKYÖZ İŞ TANIMI

BÖLÜM: Salon

GÖREV ÜNVANI: Makyöz

GÖREV KODU:

GÖREV BAĞLANTISI: Müdür/İşletmeci

İŞİN ÖZETİ: Sezonun trendlerine ve müşterilerin isteklerine uygun olarak müşterilerin yüzlerine makyaj uygulamak.

GÖREV TANIMI

- Uygun kozmetik ürünleriyle müşterilerin yüzlerini renklendirmek ve güzelleştirmek.
- Sezonun makyaj modasını (moda renkleri ve makyaj stillerini) takip etmek ve müşterilerin beğenisine sunmak.
- Müşterilere cilt tipleri ve ten renkleriyle uyumlu makyaj ürünlerini ve makyaj stillerini tavsiye etmek.

İŞİ YAPAN KİŞİDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER

- Makyaj teknikleri hakkında çok iyi bilgiye sahip olmalı.
- Artistik, yaratıcı, kendinden emin ve iletişim becerisi yüksek olmalı.
- Takım içinde çalışmayı sevmeli.
- Görsel algıya ve el çabukluğuna sahip olmalı.
- Pozitif bir tavır içinde olmalı ve çeşitli insanlarla çalışmayı sevmöeli.
- Sabırlı olmalı.

Kaynak: <http://www.connexions.gov.uk/jobs4u/summary.cfm?id=485>

KUAFÖRLÜK MESLEĞİ MASÖR/MASÖZ İŞ TANIMI

BÖLÜM: Salon

GÖREV ÜNVANI: Masör/Masöz

GÖREV KODU:

GÖREV BAĞLANTISI: Müdür/İşletmeci

İŞİN ÖZETİ: Deri ve onun altında bulunan kaslara, bunların dokularına ve biraz daha derinde bulunan iç organların dokularına tedavi yöntemi ve bilgilerine uygun bir biçimde geliştirme ve tedavi amacıyla el ile manipülasyon yapmak.

GÖREV TANIMI

- Ellerini, bazen de dirsek ve ayaklarını kullanarak yumuşak vücut dokusuna ve kaslarına işleme yoluyla iyileştirici tedaviler yapmak.
- Doğal sağlığı ve iyi hissetmeyi arttırmak.
- Güzellik terapileri yapmak ve gerektiğinde bunları masajla birleştirmek.

İŞİ YAPAN KİŞİDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER

- Müşterilerle yakın çalışma konusunda rahat olmalı.
- Genişletilmiş fiziksel aktivite uygulaması konusunda becerileri olmalı.
- Gözlemci olmalı, müşterinin fiziğinden kaynaklanan farklı bir tedavinin gerektiği durumları tespit edebilmeli.
- Becerilerini güncel tutabilmeli.

Kaynaklar: <http://www.connexions.gov.uk/jobs4u/summary.cfm?id=680>

Yüksel Karatay, **Kuaförlük ve Berberlik**, Ankara: Gün-Doğu Basın Yayın Organizasyon, [t.y], s. 157.

EK 3
İŞ BAŞVURU FORMU

Adınız:

Soyadınız:

E-Mail:

Baba Adı:

Anne Adı:

Doğum Yeri:

Doğum Tarihi:

Nüfusa Kayıtlı Olduğu Yer:

Medeni Hali:

Adres:
.....

Telefon:

GSM:

Örgenim Durumu:

Mesleki Konumu:

Kaç Yıldır Bu Mesleği Yapıyorsunuz?

Mesleğiniz ile ilgili eğitimlere katıldınız mı?

İsimleri:

En son çalıştığınız iş yerinin,

Adresi:

Telefonu:

Hakkınızda referans alabileceğimiz kişilerin,

Telefonu:

.....

SSK Sicil No (varsa):

Ücret Beklentiniz:

Mesleğinizde İdealiniz ve Hedefleriniz:

.....

Burada yazılı olan bilgiler tamamen gizli tutulacak ve sadece VİLLA KUAFÖR VE GÜZELLİK MERKEZİ yöneticileri tarafından personel ihtiyacına yönelik olarak değerlendirilecektir.

İLGİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

Kaynak: <http://www.villakuafor.com/anasayfa.htm>



EK 4 ÇIRAKLIK VE MESLEKİ EĞİTİMİ KANUNU

MESLEK EĞİTİMİ KANUNU⁽¹⁾ (Değişik : 29/06/2001 – 4702 K/22)

Kanun No : 3308
Kabul Tarihi : 5/6/1986
Yayımlandığı R.Gazete Tarih : 19/6/1986
Sayısı : 19139

Değişiklik Yapan

Kanun No :	Tarih :	Resmi Gazete Tarihi :	Resmi Gazete No :
3824	25/06/1992	11/07/1992	21281
4306	16/08/1997	18/08/1997	23084
4684	20/06/2001	03/07/2001	24451
4702	29/06/2001	10/07/2001	24458

BİRİNCİ KISIM Genel Hükümler

Amaç

Madde 1 - Bu Kanunun amacı; çırak, kalfa ve ustaların eğitimi ile okullarda ve işletmelerde yapılacak mesleki eğitime ilişkin esasları düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2 - (Değişik : 29/06/2001 – 4702 K/5 md.) Bu Kanun, Mesleki eğitim kurulunun belirleyeceği mesleklerde, kamu ve özel sektöre ait kurum, kuruluş ve işyerleri ile mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarındaki eğitim ve öğretimi kapsar.

Tanımlar

Madde 3 - Bu Kanunda geçen;

- a) "Bakanlık", (Değişik : 29/06/2001 – 4702 K/22) ; Milli Eğitim Bakanlığını⁽²⁾;
- b) "Aday çırak", çıraklığa başlama yaşını doldurmamış ve çıraklık döneminden önce kendisine işyeri ortamı tanıtılan, sanat ve mesleğinin ön bilgileri verilen kişiyi;
- c) "Çırak", çıraklık sözleşmesi esaslarına göre bir meslek alanında mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını iş içerisinde geliştirilen kişiyi;
- d) (Değişik 29/06/2001 – 4702 K/6 md.) "Öğrenci", işletmelerde, mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında örgün eğitim görenleri;
- e) "Kalfa", bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını kazanmış ve bu meslekle ilgili iş ve işlemleri ustanın gözetimi altında kabul edilebilir standartlarda yapabilen kişiyi;
- f) "Usta", bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını kazanmış ve bunları mal ve hizmet üretiminde iş hayatınca kabul edilebilecek standartlarda uygulayabilen; üretimi planlayabilen; üretim sırasında karşılaşılabilecek problemleri çözümlayebilen; düşüncelerini yazılı, sözlü ve resim ile açıklayabilen; üretimle ilgili pratik hesaplamaları yapabilen kişiyi;
- g) (Değişik 29/06/2001 – 4702 K/6 md.) "Usta öğretici", ustalık yeterliğini kazanmış; aday çırak, çırak, kalfa ile meslek ve teknik eğitim okul ve kurumları öğrencilerinin işyerindeki eğitiminden sorumlu, meslek eğitimi tekniklerini bilen ve uygulayan kişiyi;

h) **(Değişik 29/06/2001 – 4702 K/6 md.)** "İşletmelerde Meslek Eğitim", mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumları öğrencilerinin beceri eğitimlerini işletmelerde, teorik eğitimlerini ise mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında veya işletme ve kurumlarca tesis edilen eğitim birimlerinde yaptıkları eğitim uygulamalarını;

(1) 29/06/2001 tarih ve 4702 sayılı Kanunun 22. maddesi ile, 3308 sayılı "Çıraklık ve Mesleki Eğitimi Kanununun" adı "Mesleki Eğitim Kanunu" olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

(2) 29/06/2001 tarih ve 4702 sayılı Kanunun 22. maddesi ile, bu Kanunda geçen, "Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı" ibaresi "Milli Eğitim Bakanlığı" olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

i) "Fon", **(Değişik 29/06/2001 – 4702 K/22 md.)** "Mesleki Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu" nu⁽³⁾; (Bu bent, 20/06/2001 – 4684 K/10 md. İle 01/01/2002 tarihinden itibaren yürürlükten kaldırılmıştır.)

j) **(Ek: 29/06/2001 – 4702 K/6 md.)** "Mesleki ve Teknik Eğitim Okul ve Kurumları", mesleki ve teknik alanında, diplomaya götüren ortaöğretim kurumları ile belge ve sertifika programlarının uygulandığı her tür ve derecedeki örgün ve yaygın eğitim-öğretim kurumlarını;

k) **(Ek: 29/06/2001 – 4702 K/6 md.)** "Personel", kamu ve özel kurum, kuruluş ve işyerlerinde maaş ya da ücret karşılığında çalışan kadrolu veya sözleşmeli elemanlar ile işçileri;

l) **(Ek: 29/06/2001 – 4702 K/6 md.)** "İşletme", mal ve hizmet üreten kamu ve özel kurum, kuruluş ve işyerlerini;

m) **(Ek: 29/06/2001 – 4702 K/6 md.)** "Eğitici Personel", mesleki yeterliğe sahip, öğrencilerin işyerindeki eğitiminden sorumlu, iş pedagojisi eğitimi almış, mesleki eğitim yöntem ve tekniklerini bilen ve uygulayan veya mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında atölye, laboratuvar, meslek dersleri öğretmenliği yapabilme yetkisine sahip kişiyi;

n) **(Ek: 29/06/2001 – 4702 K/6 md.)** "Meslek Alanı", ortak özelliklere sahip birden fazla meslek dalını içeren; bilgi, beceri, tutum, davranış ve istihdam olanağı sağlayan alanı;

o) **(Ek: 29/06/2001 – 4702 K/6 md.)** "Meslek Dalı", bir meslek alanı içinde yer alan ve belirli konularda uzmanlaşmaya yönelik bilgi, beceri, tutum, davranış gerektiren ve istihdam olanağı sağlayan iş kollarından her birini;

ifade eder.

İKİNCİ KISIM

Kurullar

BİRİNCİ BÖLÜM

Mesleki Eğitim Kurulu⁽⁴⁾

(Değişik: 29/06/2001 – 4702 K/22 md.)

Kurul

Madde 4 - (Değişik: 29/06/2001 – 4702 K/7 md.) Mesleki ve teknik eğitim programlarının uygulandığı her tür ve derecedeki örgün, yaygın ve çıraklık eğitimi, mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumları ile işletmelerde yapılacak mesleki eğitimin; planlaması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi konularında kararlar almak ve Bakanlığa görüş bildirmek üzere, Bakanlıkta Mesleki Eğitim Kurulu kurulur. Bu Kurulun kararları Bakanlık ve ilgili meslek kuruluşlarınca yürütülür.

Mesleki Eğitim Kurulu Bakanlık Müsteşarının başkanlığında;

- a) Bakanlığın mesleki eğitimle görevli Müsteşar yardımcıları,
- b) İçişleri Bakanlığı Müsteşar yardımcısı,
- c) Maliye Bakanlığı Müsteşar yardımcısı,
- d) Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Müsteşar yardımcısı,
- e) Sağlık Bakanlığı Müsteşar yardımcısı,
- f) Çalışma ve sosyal Güvenlik Bakanlığı Müsteşar yardımcısı,
- g) Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşar yardımcısı,
- h) Turizm Bakanlığı Müsteşar yardımcısı,
- i) Devlet Planlama Teşkilatı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürü,
- j) Bakanlığın, mesleki eğitim ile ilgili genel müdürleri,
- k) Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Koordinasyonu Başkanı veya üst düzey yetkilisi,
- l) Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Başkanı veya üst düzey yetkilisi,
- m) En çok işvereni temsil eden İşveren Sendikaları Konfederasyonu Başkanı veya üst düzey yetkilisi,

(3) 29/06/2001 tarih ve 4702 sayılı Kanunun 22. maddesi ile, bu Kanunda geçen “Çıracılık ve Mesleki Eğitim Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu” ibaresi “Mesleki Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu” olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

(4) 29/06/2001 tarih ve 4702 sayılı Kanunun 22. maddesi ile, bu Kanunda geçen “Çıracılık ve Mesleki Eğitim Kurulu” ibaresi “Mesleki Eğitim Kurulu” olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

- n) En çok işçiyi temsil eden İşçi Sendikaları Konfederasyonu Başkanı veya üst düzey yetkilisi,
- o) Bankalar Birliği Başkanı veya üst düzey yetkilisi,
- p) Mesleki eğitim alanında görevlendirilecek Yükseköğretim Kurulu temsilcisi,
- r) Türkiye Serbest Muhasebeciler, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirleri Odaları Birliği Başkanı veya üst düzey yetkilisinden,

oluşur.

Bakanlık, gerekli gördüğü durumlarda, Mesleki Eğitim Kurulu toplantılarına ilgili kurum temsilcilerini de davet eder.

Milli Eğitim Bakanı, gerekli gördüğü durumlarda Mesleki Eğitim Kurulu toplantılarına başkanlık eder. Mesleki Eğitim Kurulunun sekreteryaya hizmetleri Bakanlıkça yürütülür. Mesleki Eğitim Kurulunun toplantı ve çalışma esasları yönetmelikle düzenlenir.

Görevleri

Madde 5 - Mesleki Eğitim Kurulunun görevleri şunlardır:

- a) Gerek bu Kanun ve gerekse bu Kanuna göre çıkarılacak olan yönetmelik hükümlerinin uygulanmasını takip etmek ve değerlendirmesini sağlamak.
- b) Muhtelif sektör ve branşta çıracılık eğitimi ile meslek eğitimi konusunda eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve Bakanlığa bildirmek.
- c) (Değişik 29/06/2001- 4702 K/22) Mesleki Eğitim⁽⁵⁾ programlarının esasları ve süreleri hakkında Bakanlığa görüş bildirmek.
- d) Çıracılık ve işletmelerdeki mesleki eğitim (Değişik: 29/06/2001-4702 K/22) sınav⁽⁶⁾ komisyonlarının kurulması ve çalışması ile sınavların yapılaş usullerine ilişkin yönetmelik taslaklarını hazırlamak ve Bakanlığa sunmak.

e) Aday çırak, çırak ve işletmelerde mesleki eğitim gören öğrenciler için sözleşme modellerini hazırlamak ve Bakanlığa sunmak.

f) Lüzumu halinde mesleki eğitim ile ilgili konuların incelenmesi için ihtisas komisyonları kurmak.

g) Mesleki eğitimle ilgili Bakanlıkça gönderilecek konuları incelemek ve görüş bildirmek.

h) Bu Kanuna göre yapılacak çıraklık ve işletmelerdeki mesleki eğitimde; uygulama alanına alınacak veya çıkarılacak yer ve meslekleri belirlemek ve Bakanlığa görüş bildirmek.

i) (Değişik: 29/06/2001-4702 K/22) İl Mesleki Eğitim Kurullarının⁽⁷⁾ yıllık çalışma raporlarını değerlendirmek.

j) Teknolojik gelişmelerin ve iş hayatındaki değişmelerin meslek eğitimine etkilerini izlemek ve Bakanlığa bildirmek.

İKİNCİ BÖLÜM

İl Mesleki Eğitim Kurulu

Kurul

Madde 6 – (Değişik: 29/06/2001 – 4702 K/8 md.) Bu Kanun kapsamında mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumları ile işletmelerde yapılacak mesleki eğitimin planlanması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi konularında karar almak ve valiliğe görüş ve tavsiyelerde bulunmak üzere illerde il mesleki eğitim kurulu kurulur.

İl Mesleki Eğitim Kurulu, İl Milli eğitim Müdürünün Başkanlığında;

a) Belediye Başkanı veya Temsilcisi (Büyükşehirlerde Vali tarafından belirlenecek Belediye Başkanı veya Temsilcisi),

(5) 29/06/2001 tarih ve 4702 sayılı Kanunun 22. maddesi ile, bu Kanunda geçen “Çıraklık ve Mesleki Eğitimi” ibaresi “Mesleki Eğitim” olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

(6) 29/06/2001 tarih ve 4702 sayılı Kanunun 22. maddesi ile, bu Kanunda geçen “İmtihan” ibaresi “sınav” olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

(7) 29/06/2001 tarih ve 4702 sayılı Kanunun 22. maddesi ile, bu Kanunda geçen “İl Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu” ibaresi “İl Mesleki eğitim Kurulu” olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

b) İl Sağlık Müdürü veya Temsilcisi,

c) İl Sanayi ve Ticaret Müdürü,

d) Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği Başkanı veya Temsilcisi ile Mesleki eğitimin yapıldığı mesleklerle ilgili oda yöneticileri arasından Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği Başkanlığınca seçilecek üç üye,

e) İl Ticaret Odası Başkanı veya Temsilcisi,

f) İl Sanayi Odası Başkanı veya Temsilcisi,

g) Sanayi ve ticaret odalarının ayrı ayrı kurulmadığı yerlerde, İl Sanayi ve Ticaret Odası Başkanı veya Temsilcisi,

h) İlin, mesleki eğitimden sorumlu Milli Eğitim Müdür Yardımcısı,

i) Kurulun sekreteryaya görevini yürüten okul müdürü,

j) İlde faaliyet gösteren mesleki ve teknik eğitim okullarından ve kurumlarından birer yönetici,

k) En fazla işçiyi temsil eden konfederasyonun o il için göstereceği işçi sendikaları temsilcisi,

l) Defterdar veya temsilcisi,

m) Türkiye İş Kurumu İl müdürü veya Temsilcisi,

- n) Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Sigorta Müdürü veya Temsilcisi,
o) En fazla işvereni temsil eden konfederasyonun, o il için göstereceği işveren sendikaları temsilcisinden,

oluşur.

İl mesleki eğitim kurulu toplantılarına, gerekirse başkanın isteği üzerine ilgili kurum temsilcileri de davet edilir.

İl mesleki eğitim kurulu toplantı ve çalışma esasları yönetmelikle belirlenir.

İl mesleki eğitim kurulunun kararları Valinin onayı ile uygulanır. Vali, gerekli gördüğü hallerde il mesleki eğitim kuruluna başkanlık eder.

Görevleri

Madde 7 - İl Mesleki Eğitim Kurulunun görevleri şunlardır:

- a) Muhtelif sektör ve branştaki mesleki eğitim ihtiyacını il seviyesinde tespit etmek ve Bakanlığa sunmak,
b) Bakanlıkça gönderilen mesleki eğitim çerçeve programlarının il ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi için Bakanlığa görüş bildirmek,
c) Mesleki eğitim uygulamalarında ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözümüne yardımcı olmak,
d) Bu Kanun hükümlerinin il seviyesinde eksiksiz yerine getirilmesi için gerekli tedbirleri almak,
e) Mesleki Eğitim konularında valilikçe gönderilecek konuları incelemek ve sonuçlandırmak,
f) İldeki mesleki eğitim uygulamalarını takip etmek ve değerlendirmek. Bu konu ile ilgili yıllık çalışma raporunu hazırlamak ve Bakanlığa sunmak.

Kapsama Alma

Madde 8 - İlin Bakanlıkça Kanun kapsamına alınma kararının yayımı tarihinden itibaren üç ay içinde "İl Mesleki Eğitim Kurulu" kurulur.

ÜÇÜNCÜ KISIM

Çıraklık, Kalfalık ve İşletmelerde Mesleki Eğitim

BİRİNCİ BÖLÜM

Çıraklık ve Kalfalık Eğitimi

Aday çırak

Madde 9 – (Değişik: 16/08/1997 – 4306 K/8 md.) İlköğretimi⁽⁸⁾ bitirmiş olanlar, bir mesleğe hazırlık amacı ile çıraklık döneminde kadar işyerlerinde aday çırak olarak (Değişik: 16/08/1997 – 4306 K/6 md.) eğitilebilirler.⁽⁹⁾

(8)16/08/1997 tarih ve 4306 sayılı Kanununun 8. inci maddesi ile, bu Kanunda geçen "ilkokul" ibaresi "ilköğretim" olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

(9) 16/08/1997 tarih ve 4306 sayılı Kanununun 6 ncı maddesi ile, bu Kanunda geçen "eğitilirler" ibaresi "eğitilebilirler" olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

Çıraklık şartları

Madde 10 - Çırak olabilmek için aşağıdaki şartlar aranır.

a) (Değişik: 16/08/1997 – 4306 K/6 md) 14 yaşını⁽¹⁰⁾ doldurmuş olmak, 19 yaşından gün almamış olmak.

b) En az (Değişik: 16/08/1997 – 4306 K/8 md) ilköğretim okulu⁽¹¹⁾ mezunu olmak.

c) Bünyesi ve sağlık durumu gireceği mesleğin gerektirdiği işleri yapmaya uygun olmak.

(Ek: 29/06/2001 – 4702 K/9 md.) Ancak 19 yaşından gün almış olanlardan daha önce çıraklık eğitiminden geçmemiş olanlar, yaşlarına ve eğitim seviyelerine uygun olarak düzenlenecek mesleki eğitim programlarına göre çıraklık eğitimine alınabilir.

Ağır, tehlikeli veya özellik arz eden mesleklere alınacak çırakların öğrenim ve yaş durumu ilgili kuruluşların görüşü alınarak Bakanlıkça belirlenir.

Aday çırak ve çırakların statüleri

Madde 11 - Aday çırak ve çırak; öğrenci statüsünde olup, öğrencilik haklarından yararlanır. Bunlar işyerinde çalışan (Değişik: 29/06/2001- 4702 K/22. md.) personel⁽¹²⁾ sayısına dâhil edilmezler.

Eğitim ve çalışma

Madde 12 – (Değişik birinci fıkra 29/06/2001 – 4702 K/10 md.) Aday çırak ve çıraklar, mesleğin özelliğine göre haftada 8 saatten az olmamak üzere, genel ve mesleki eğitim görürler. Bu eğitime katılmaları için aday çırak ve çırak öğrencilere ücretli izin verilir. Mevsime göre özellik arz eden mesleklerde teorik ve pratik eğitim belirli aylarda bloklaştırılmış olarak yapılabilir.

(Değişik ikinci fıkra: 29/06/2001 – 4702 K/10 md.) Aday çırak ve çıraklar, pratik eğitimlerini işyerlerinde, işyerindeki eksik kalan pratik eğitimleri ile teorik eğitimlerini mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında veya Bakanlıkça uygun görülen işyerlerinin eğitim birimlerinde yapar. Teorik ve pratik eğitim birbirlerini tamamlayacak şekilde planlanır ve yürütülür.

Pratik eğitim, hazırlanmış eğitim programlarına göre, işyerinin ve mesleğin özelliklerine uygun olarak usta öğreticinin gözetiminde yapılır. Pratik eğitimde 1475 sayılı İş Kanununun 69 uncu maddesi hükmü göz önünde bulundurulur.

Çıraklık eğitiminin esas ve usulleri yönetmelikle düzenlenir.

Sözleşme yapılması

Madde 13 – (Değişik birinci fıkra 29/06/2001 – 4702 K/11 md.) Bu Kanun kapsamında bulunan il ve mesleklerde faaliyet gösteren işyerleri, Bakanlıkça tespit edilecek illerde ve meslek dallarında 19 yaşından gün almamış kişileri çıraklık sözleşmesi yapmadan çalıştıramazlar. Mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarının örgün eğitim programlarından mezun olanlar ve kalfalık belgesi sahipleri bu hükmün dışında tutulur.

İşyeri sahibi, aday çırağı ve çırağı çalıştırmaya başlamadan önce bunların velisi veya vasisi veya reşit ise kendisi ile yazılı çıraklık sözleşmesi yapmak zorundadır.

Çıraklık sözleşmesi; çırağın sözleşme süresi içinde reşit olması halinde, çırağın rızasıyla, işyeri sahibinin değişmesi halinde yeni işyeri sahibi aynı mesleği sürdürüyorsa ve rızasıyla devam eder, aynı mesleği sürdürmüyorsa sözleşme feshedilir. Fesih halinde çırağın önceki çalışmaları geçerli olup; yeni yapacağı çıraklık sözleşmesi ile çıraklık statüsünü devam ettirerek çıraklık süresini ve eğitimini tamamlar.

(Değişik dördüncü fıkra: 29/06/2001 – 4702 K/11 md.) Bu Kanunun uygulandığı yer ve meslek dallarında 818 sayılı Borçlar Kanununun çıraklık sözleşmesine dair hükümleri ile on sekiz yaşını doldurduktan sonra sözleşmesi devam eden çıraklar hakkında 1475 sayılı İş Kanununun, İşçi Sağlığı ve Güvenliği başlıklı beşinci bölümünde yer alan hükümleri dışındaki hükümler uygulanmaz.

- (8) 16/08/1997 tarih ve 4306 sayılı Kanunun 6 ncı maddesi ile, bu kanunda geçen “13 yaşını” ibaresi “14 yaşını” olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.
- (9) 16/08/1997 tarih ve 4306 sayılı Kanunun 8 inci maddesi ile, bu kanunda geçen “ilkokul ile ortaokul” ibareleri “ilköğretim okulu” olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.
- (10) 29/06/2001 tarih ve 4702 sayılı Kanunun 22. maddesi ile, bu kanunda geçen “işçi” ibaresi “personel” olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

Çıraklığa başlama ve çıraklık süresi

Madde 14 - Çıraklığa bir deneme dönemi ile başlanır. Bu dönem mesleğin özelliğine göre bir aydan az, üç aydan fazla olamaz. Bu süre Bakanlıkça tespit edilir. Deneme döneminden sonra taraflar 10 gün içinde ilgili **(Değişik: 29/06/2001 – 4702 K/22 md.)** mesleki eğitim merkezi⁽¹³⁾ müdürlüğüne başvurmadığı takdirde çıraklık sözleşmesi kesinleşir ve bu dönem çıraklık süresinden sayılır. Deneme döneminde ücret ödenir. Aday çıraklıktan çıraklığa geçenler deneme dönemini yapmış sayılırlar.

(Değişik ikinci fıkra: 29/06/2001 – 4702 K/12 md.) Meslekler itibariyle çıraklık eğitimine girişte aranan eğitim düzeyi ve çıraklık süresi ilgili kurum ve kuruluşların görüşleri de alınarak Bakanlıkça en az iki, en çok dört yıl olarak belirlenir. Bu süre kesintisiz olarak devam eder. Yıllık izin dışındaki iki aydan fazla devamsızlıklar çıraklık süresine eklenir.

(Ek: 29/06/2001-4702 K/12 md.) Lise ve daha üst düzeyde genel eğitimden sonra çıraklık eğitimine başlayanlar için eğitim süresi, mesleklerindeki çıraklık eğitimi süresinin yarısına kadar kısaltılabilir. Bu sürenin ne kadar kısaltılabileceği, ilgili meslek kuruluşunun teklifi ve Mesleki Eğitim Kurulunun uygun görüşü alınarak Bakanlıkça belirlenir.

(Ek: 29/06/2001-4702 K/12 md.) Ayrıca, mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında uygulanan örgün eğitim programlarının herhangi bir kademesinden ayrılanlar ile yaygın eğitim programlarını tamamlayarak belge veya sertifika alanlardan, kendi alanlarında çıraklık eğitimine başlayanlar için çıraklık eğitim süresi daha önce aldığı mesleki eğitimi programının içeriği ile devam edeceği çıraklık eğitimi programının içeriği değerlendirilerek Bakanlıkça belirlenir.

Usta öğretici bulundurma şartı

Madde 15 - Aday çırak ve çırak almak için işyerinde usta öğretici bulunması şarttır.

Kalfalık sınavı

Madde 16 - Kalfa adayının mesleği ile ilgili bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarına iş hayatınca kabul edilebilir seviyede sahip olup olmadığı kalfalık sınavı ile tespit edilir.

Çıraklar kabul edilebilir mazeretleri dışında çıraklık eğitimi süresi sonunda açılacak ilk kalfalık sınavına girmek zorundadırlar.

Sınav komisyonunun teşkili ile sınavın esasları ve usulleri yönetmelikle düzenlenir.

Çıraklık sözleşmesi ilk kalfalık sınavını izleyen ikinci kalfalık sınavının tamamlanması ile sona erer. Sözleşmenin sona ermesini takip eden aybaşından itibaren Bakanlıkça çıraklar için ödenen her türlü sigorta primlerinin ödenmesine son verilir.

Kalfa unvanını kullanma ve işyeri değiştirme

Madde 17 - Bu Kanuna göre kalfalık hakkını elde edenlere kalfalık belgesi verilir. Kalfalık belgesi bulunmayanlar kalfa unvanı ile çalışamaz ve çalıştırılamazlar. Bu belgeye sahip olanlar, kalfalık unvanı kullanılmayan işyerlerinde dengi işlerde çalıştırılırlar.

507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanunu kapsamındaki işyerlerinde çalışarak kalfa olanlar en az bir yıl o işyerinde çalışırlar.

Bu sürenin sonunda işyerini değiştirmek isteyen kalfaya üç ay önce başvurmak kaydıyla, o işyeri çıkma izni verir.

Çıkma izni olmadan başka işyerleri kalfayı işe alamazlar.

Kalfaların işten ayrılmalarını gerektiren hususlar yönetmelikle belirlenir.

İKİNCİ BÖLÜM

İşletmelerde Meslek Eğitimi

Madde 18 – (Değişik: 29/06/2001 –4702 K/13 md.) Yirmi ve daha fazla personel çalıştıran işletmeler, çalıştırdıkları personel sayısının yüzde beşinden az, yüzde onundan fazla olmamak üzere, mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumu öğrencilerine beceri eğitimi yaptırır. Öğrenci sayısının tespitinde kesirler tama iblağ olunur.

Deprem, sel ve yangın gibi tabi afetler sonucu yörede faal durumda kalan işletmelerin eğitim olanakları dikkate alınarak, bu işletmeler için yukarıda belirtilen oranlar, il mesleki eğitim kurulunun teklifi ve Bakanlığın onayı ile değiştirilebilir.

(13) 29/06/2001 tarih ve 4702 sayılı kanununun 22. maddesi ile, bu kanunda geçen “Çıracılık Eğitimi Merkezi” ibaresi “Mesleki Eğitim Merkezi” olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

Mesleki eğitim kapsamına alınıp alınmadığına bakılmaksızın yirmiden az personel çalıştıran işletmelerde mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumları öğrencilerine bu Kanunun ilgili hükümlerine göre beceri eğitimi yaptırabilirler.

Vardiya usulü veya mevsimlik olarak faaliyet gösteren işletmelerde eğitim görece ğrenci sayısının tespitinde gündüz vardiyasında veya faaliyet gösterdiği mevsimde çalışan personel sayısı esas alınır.

Bu Kanun kapsamına giren illerde 20 ve daha fazla personel çalıştıran işletmeler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bölge Mdrlklerinince her yıl şubat ayı içerisinde İl Mesleki Eğitim Kuruluna bildirilir. Beceri eğitimi yaptıracak Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı işletmeler, Bakanlık ve Milli Savunma Bakanlığınca birlikte belirlenir.

İşletmelerdeki personel sayısının tespitinde her yılın Ocak ayı, yaz mevsiminde faaliyet gösteren işletmelerde Temmuz ayı esas alınır. Beceri eğitimi uygulamasına da ğretim yılı başında başlanır.

İşletmelerde mesleki eğitim uygulaması kapsamına alınacak iller ve meslekler, Mesleki Eğitim Kurulunun görüşü doğrultusunda Bakanlıkça tespit edilir.

Bu madde kapsamında 10 ve daha fazla öğrenciye beceri eğitimi yaptıracak işletmeler bu amaçla bir eğitim birimi kurar. Bu birimde yapılan eğitim için alanında ustalık yeterliğine sahip ve iş pedagojisi eğitimi almış usta öğretici veya eğitici personel görevlendirilir.

Eğitim programları

Madde 19 - İşletmelerde uygulanacak ağır ve tehlikeli işlerde yapılacak eğitim dâhil meslek eğitimi programları Mesleki Eğitim Kurulunun görüşü alınarak Bakanlıkça tespit edilir.

Teorik eğitim

Madde 20 – (Değişik: 29/06/2001 – 4702 K/14 md.) İşletmelerde beceri eğitimi gören öğrencilerin teorik eğitim, mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında veya işletmelerin eğitim birimlerinde yapılır. Çalışma saatleri içinde yapılacak teorik eğitim haftada on iki saatten az olamaz. Bu eğitim yoğunlaştırılmak suretiyle de yapılabilir. Teorik eğitim günlerinde öğrenciler ücretli izinli sayılır.

Mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında ve işletmelerde yapılan mesleki eğitime ilişkin esas ve usuller ile sınavların yapılış şekilleri, Bakanlıkça çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

İşyeri şartlarına uyma

Madde 21 - İşletmelerde beceri eğitimi gören öğrenciler, işyerlerinin şartlarına ve çalışma düzenine uymak zorundadırlar.

Eğitimin devamı

Madde 22 – (Değişik birinci fıkra: 29/06/2001 –4702 K/15 md.) İşletmelerde grev ve lokavt uygulaması deprem, yangın ve sel gibi afetler olması halinde mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumu öğrencileri eğitimlerini kendi mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında sürdürür.

İşletmeler beceri eğitimi başladıktan sonra personel sayısında azalma olması halinde de, eğitime alınan öğrenciler okuldan mezun oluncaya kadar eğitimi devam ettirirler.

Beceri eğitimi yaptırabilecek diğer işletmeler

Madde 23 - Bakanlıkça "İşletmelerde mesleki eğitimi" kapsamına alınıp alınmadığına bakılmaksızın (Değişik: 29/06/2001 – 4702 K/22 md.) yirmi ve daha fazla personel⁽¹⁴⁾ çalıştıran işletmelerde, teknik lise ve meslek lisesi öğrencilerine bu Kanunun ilgili hükümlerine göre beceri eğitimi yaptırabilirler.

Mesleki eğitime katılma payı

Madde 24 - Yirmi ve daha fazla personel çalıştıran ve Bakanlıkça işletmelerde mesleki eğitim kapsamına alınan, ancak, beceri eğitimi yaptırmayan işletmeler, beceri eğitimi yaptırması gereken her öğrenci için eğitim süresince her ay 18 yaşını bitirenlere ödenen asgari ücretin 2/3'ü nispetinde fon⁽¹⁵⁾ hesabına para yatırmakla yükümlüdürler.

(14) 29/06/2001 tarih ve 4702 sayılı Kanunun 22. maddesi ile bu kanunda geçen "50 ve daha fazla işçi" ibaresi " yirmi ve daha fazla personel" olarak değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

(15) 20/06/2001 tarih ve 4684 sayılı Kanunun 10. maddesi ile "fon" ibaresi 01/01/2002 tarihinden itibaren "saymanlık" olarak değiştirilmiştir.

Mesleki eğitim şartlarına sahip olan işletmelere Bakanlıkça öğrenci gönderilememesi halinde bu işletmeler, fona⁽¹⁶⁾ katılma payı ödemezler.

Bu sayının tespitinde görev ve çalışma statüsüne bakılmaksızın işyerinde 1475 sayılı İş Kanununa tabi olarak çalıştırılan personel sayısı dikkate alınır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Ücret, Sosyal Güvenlik ve İzin

Ücret ve Sosyal Güvenlik

Madde 25 - Aday çırak, çırak ve işletmelerde meslek eğitimi gören öğrencilere ödenecek ücret ve bu ücretlerdeki artışlar; aday çırak veya çırağın velisi veya vasisi veya kişi reşit ise kendisi; öğrenciler için okul müdürlüğü ile işyeri sahibi arasında Bakanlıkça belirlenen esaslara göre düzenlenecek sözleşme ile tespit edilir. Ancak, işletmelerde meslek eğitimi gören öğrenci, aday çırak ve çırağa yaşına uygun asgari ücretin % 30'undan aşağı ücret ödenemez.

Aday çırak, çırak ve öğrencinin eğitimi sırasında işyerinin kusuru halinde meydana gelecek iş kazaları ve meslek hastalıklarından işveren sorumludur.

Aday çırak, çırak ve öğrencilere ödenecek ücretler her türlü vergiden müstesnadır.

Aday çırak, çırak ve işletmelerde meslek eğitimi gören öğrencilere sözleşmenin akdedilmesi ile 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun iş kazaları ve meslek hastalıkları ile hastalık sigortaları hükümleri uygulanır. Sigorta primleri 1475 sayılı İş Kanununun 33 üncü maddesi gereğince bunların yaşına uygun asgari ücretin % 50'si üzerinden Bakanlık bütçesine konulan ödenekle karşılanır.

Aday çırak, çırak ve işletmelerde mesleki eğitim gören öğrenciler hakkında 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun 23, 24, 35 ve 42 nci maddeleri hükümleri uygulanmaz. Ayrıca bunlara aynı Kanuna göre işgöremezlik ödenekleri bağlanacak sürekli işgöremezlik gelirin'e esas olacak günlük kazançların tespitinde sigorta primine esas tutulan ücret dikkate alınır.

İzin

Madde 26 - Aday çırak, çırak ve işletmelerde mesleki eğitim gören öğrencilere işletmelerce her yıl tatil aylarında bir ay ücretli izin verilir. Ayrıca mazeretleri kabul edilenlere okul müdürlüğünün görüşü alınarak bir aya kadar ücretsiz izin de verilebilir.

DÖRDÜNCÜ KISIM

Ustalık

Ustalık eğitimi

Madde 27 - Kalfalık yeterliğini kazanmış olanların mesleki yönden gelişmelerini ve bağımsız işyeri açabilmelerini temin için gerekli yeterlikleri kazandırmak gayesiyle Bakanlıkça ustalık eğitimi kursları düzenlenir.

Bu kursların kapsam ve süreleri Mesleki Eğitim Kurulunun görüşü alınarak Bakanlıkça tespit edilir.

Kurslar çalışma saatleri dışında açılır.

Ustalık sınavı

Madde 28 - a) Ustalık sınavı, adayın, kendi mesleğinde usta olarak çalışabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını mal ve hizmet üretiminde iş hayatınca kabul edilebilir standartlara göre bağımsız olarak uygulayıp uygulayamadığını ölçmek amacı ile düzenlenir.

Sınavın esas ve usulleri yönetmelikle düzenlenir.

b) (Değişik: 29/06/2001 – 4702 K/16 md.) Kalfaların, ustalık sınavlarına girebilmesi için mesleklerin özelliğine göre Bakanlıkça belirlenecek süre kadar çalışmış ve ustalık eğitimi kurslarını başarı ile tamamlamış olmaları gerekir.

c) Kalfalık yeterliğini kazanmış olup mesleklerinde en az beş yıl çalışmış olanlar ustalık sınavlarına doğrudan katılabilirler.

(16) 20/06/2001 tarih ve 4684 sayılı kanunun 10. maddesinde “fona” ibaresi 01/01/2002 tarihinden itibaren yürürlükten kaldırılmıştır.

Bu sınavları başarı ile tamamlayanlara ustalık belgesi verilir. Ustalık belgesi bulunmayanlar usta unvanı ile çalışamaz ve çalıştırılmazlar.

Meslek lisesi mezunları için ustalık

Madde 29 – (Değişik: 29/06/2001 – 4702 K/17 md.) En az üç yıl süreli mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarından veya mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarından mezun olanlar, Bakanlıkça düzenlenen ustalık eğitimi kurslarına katılabilecekleri gibi doğrudan da ustalık sınavlarına girebilir.

Bu kursların kapsam ve süreleri ile sınavların esas ve usulleri Bakanlıkça çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Ustalık unvanının kullanılmadığı mesleklerde çalışanlara, ustalık belgesinin hak, yetki ve sorumluluklarını taşıyan belge aynı esaslara göre verilir.

Mesleki ve teknik orta öğretim kurumu veya mesleki ve teknik eğitim merkezi mezunlarından alanlarında Bakanlığa bağlı iki yıllık bir yaygın eğitim kurumundan belge alanlara doğrudan ustalık belgesi verilir.

İşyeri açma

Madde 30 – (Değişik: 29/06/2001 4702 K/18 md.) Ustalık belgesine sahip olanlar veya bunları işyerlerinde çalıştıranlar bağımsız işyeri açabilir.

Bu kanun kapsamına alınan il ve mesleklerde; belediyeler ve işyeri açma izin vermeye yetkili diğer kurum ve kuruluşlar işyeri açacaklardan, meslek odaları ise işyeri sahibi olarak üye kaydını yaptıracaklardan, ustalık belgesi istemek zorundadır.

Bu işyerlerinde alanında mesleki eğitim almış olanlar istihdam edilir. İstihdam edilenlerin almaları gereken eğitimin seviyesi, türü ile halen çalışanların durumu Bakanlıkça çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

İşyeri sahipleri veya o işyerinde çalışan ustalık belgesi sahipleri, ustalık belgelerini işyerlerine asar.

Ustalık belgesi sahibi olanlar bu haklarını 18 yaşını tamamlayana kadar kullanamaz.

Teknik lise mezunları veya mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarının dört yıllık eğitim programlarından mezun olanlara ustalık belgesi yetki ve sorumluluklarını taşıyan, mesleklerinde bağımsız İşyeri Açma Belgesi verilir.

Usta öğreticilik

Madde 31 - Ustalık yeterliğini kazanmış olanlar Bakanlıkça açılacak iş pedagojisi kurslarını başarıyla tamamladıkları takdirde kendilerine usta öğreticilik belgesi verilir.

BEŞİNCİ KISIM

Mesleki Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu

Kuruluş

Madde 32 - 1. Örgün, çıraklık ve yaygın eğitim yoluyla mesleki ve teknik eğitimin yaygınlaştırılması, yetiştirilen insan gücünün sayı ve kalite olarak artırılması, çıraklık eğitimi dahil örgün ve yaygın mesleki ve teknik eğitimin bütün olarak desteklenip geliştirilmesi,

mesleki ve teknik alanda iş öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının kamu ve özel bütün işyerlerinde verimliliği artırıcı ilkeler gözetilerek yürütülmesini sağlamak gayesiyle;

Bakanlık emrinde ve Merkez Bankası nezdinde "Mesleki Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu" kurulmuştur.

2. Fonun kaynaklarını;

a) Her yıl Bakanlık bütçesine bu maksatla konulacak ödenek,

b) 27/11/1984 tarihli ve 84/8800 sayılı Kararnamenin Eki Kararla kurulan "Geliştirme ve Destekleme Fonu"ndan Bakanlar Kurulunca bu fon gelirinin % 10'undan az olmamak üzere belirlenecek miktarda yapılacak aktarmalar,

c) Bakanlık bünyesinde bulunan döner sermaye işletmelerinin karları,

d) Bakanlığa bağlı kurumlarda eğitim öğretimde üretilen malların satışından elde edilen hasılatlar,

e) **(Değişik: 25/6/1992 – 3824 K/25 md.)** Gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri ile sorumluları tarafından hesaplanan gelir ve kurumlar vergileri üzerinden ayrıca ödenen fon payı hasılatından, Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlenen oranda ayrılacak pay,

f) 5590 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları, Deniz Ticaret Odaları, Ticaret Borsaları ve Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Kanununa 2567 sayılı Kanunla eklenen ek 3 üncü madde gereğince odalar, borsalar ve birlikler tarafından eğitim gayesiyle bütçelerinden ayrılan payların % 50'si,

g) 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanununa 3153 sayılı Kanunla eklenen ek 6 ncı madde gereğince, esnaf ve küçük sanatkâr dernekleri, birlikleri federasyonları ve konfederasyonları tarafından eğitim gayesiyle gayri safi gelirlerinden ayrılan payların % 50'si,

h) 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 44 üncü maddesine göre işçi sendika ve konfederasyonlarınca gelirlerinden eğitim maksadıyla ayrılan payların % 25'i,

i) 2821 sayılı Kanuna göre faaliyette bulunan işveren sendika ve konfederasyonlarının bir önceki yıl aidat gelirlerinin % 5'i nispetinde ayıracakları paylar,

j) 492 sayılı Harçlar Kanununun 108 inci maddesi ile aynı Kanuna bağlı (8) sayılı tarifinin VII numaralı pozisyonunda yazılı diploma harçları. Bu harçlar makbuz karşılığında ödenir. Bunun şeklini ve Fona ödenmesiyle ilgili usul ve esasları düzenlemeye Maliye ve Gümrük Bakanlığı yetkilidir.

(Değişik: 25/6/1992 – 3824 K/25 md.) Yukarıda f,g,h,i ve j bentlerinde sorumlu tutulanlar tarafından hesaplanarak ödenmesi gereken fona ait meblağ hakkında 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümleri uygulanır.

k) Fonun mal varlığından elde edilen gelirler,

l) Bağış, yardım ve diğer gelirler,

Teşkil eder.

Bağış ve yardımlar hariç mükellef veya sorumlularca fona yapılan ödemeler, vergi uygulamasında gider yazılamaz.

3. Fon kaynaklarının kullanımı;

a) Çıraklık, Örgün ve Yaygın Mesleki ve Teknik Öğretim Kurumlarında görevli yönetici, öğretmen, uzman ve kadrolu ve kadrosuz usta öğreticilerin nitelik ve niceliklerinin yükseltilmesi için yurt içi ve yurt dışında eğitilmeleri,

b) Mesleki ve teknik eğitim metotları ve araçlarının araştırılması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması,

c) Çıraklık, örgün ve yaygın mesleki ve teknik eğitim kurumlarının atölye ve laboratuvarları için makine, araç, takım ve teçhizat satın alınması; gerektiğinde kiralanması, bunların tamir ve bakımı,

d) Çıraklık, örgün ve yaygın mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görevli kadrolu ve kadrosuz atölye ve meslek dersi öğretim elemanlarına asli görevi dışında, okulda ve işyerlerinde yapılan eğitimle ilgili normal maaş ve ücretlerine ilave ek ücret ödenmesi,

- e) Çıracılık, örgün ve yaygın mesleki ve teknik eğitimle ilgili her türlü yayınların hazırlanması, tercümesi, çoğaltılması, satın alınması ve dağıtılması,
- f) Çeşitli mesleklerde çalışmakta olanlara hizmet içinde ve mesleklerinde gelişmeleri için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması için Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında kurslar, seminerler ve eğitim programları düzenlenmesi,
- g) İş öncesi eğitimi, yaygın ve çıracılık eğitimi,
- h) Çıracılık, mesleki ve teknik eğitim yapan kurumları teşvik,
- i) Çıracılık, mesleki ve teknik eğitimin geliştirilmesine yönelik araştırmaların desteklenmesi,
- j) Mesleki Eğitim Kurulu ile İl Mesleki Eğitim Kurulu toplantılarına katılan başkan, üye, müşavir üye, sınav ve mesleki ihtisas komisyonu üyelerine yolluk ve huzur hakkı,
- k) 3423 sayılı Kanunla kurulan mesleki ve teknik öğretim okulları döner sermayelerinin artırılması,
- l) Meslek kurslarından, Bakanlıkça tespit edilen kurslara katılan kursiyerlere, kursa devam ettikleri sürece asgari ücretin % 30'u oranında destekleme yardımı,
- m) Bu Kanunla kurulan Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Döner Sermayesine tahsis edilecek sermaye, Harcamalarında kullanılır.
4. Fondan yapılacak harcamalar,1050 sayılı Muhasebe Umumiye Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve 832 sayılı Sayıştay Kanunu hükümlerine tabi olmadan yapılır.
5. Fonun denetimi; Sayıştay ve Maliye ve Gümrük Bakanlığı ile Bakanlıkça belirlenecek birer üyeden meydana gelecek komisyon tarafından yapılır.
- 6.Fonun; yönetim, işleyiş ve kullanılma usul ve esasları ile fona ilişkin diğer usul ve esaslar Bakanlıkça çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.
7. Mesleki Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu;
- a) Kurumlar Vergisinden (iktisadi işletmeler hariç)
- b) Yapılacak bağış ve yardımlar nedeniyle Veraset ve İntikal Vergisinden,
- c) Yapacağı her türlü muameleler dolayısıyla Damga Vergisinden,
- d) Faiz gelirleri, Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisinden,
- Muaftır.
- (32 nci maddenin yukarıdaki şekli, 20/06/2001 – 4684 K/10 md. İle 01/01/2002 tarihinden itibaren tamamı aşağıdaki gibi değiştirilmiştir.)

Mesleki eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Faaliyetlerinin Desteklenmesi

Kuruluş

Madde 32- a) Çıracılık, mesleki ve teknik eğitimi geliştirme ve yaygınlaştırma hizmet ve faaliyetlerinde kullanılmak üzere;

- 1) Bakanlık bünyesinde bulunan döner sermaye işletmelerinin kârları,
- 2) Bakanlığa bağlı kurumlarda eğitim öğretimde üretilen malların satışından elde edilen gelirler,
- 3) Bağış, yardım ve diğer her türlü gelirler,

Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Saymanlık Müdürlüğü hesabına yatırılır. Yatırılan bu tutarlar Maliye Bakanlığınca bir yandan genel bütçeye özel gelir, diğer yandan Bakanlık bütçesinde açılacak tertiplere özel ödenek kaydedilir. Bu suretle ödenek kaydedilen miktarlardan yılı içerisinde harcanmayan tutarları ertesi yıl bütçesine devren özel gelir ve ödenek kaydetmeye Maliye Bakanı yetkilidir.

b) Çıracılık, mesleki ve teknik eğitimi geliştirme ve yaygınlaştırma hizmet ve faaliyetlerinde kullanılmak üzere Bakanlık bütçesine özel ödenek kaydedilen bu tutarlar aşağıdaki hizmetlerin yerine getirilmesinde kullanılır.

- 1) Çıracılık, örgün ve yaygın mesleki ve teknik öğretim kurumlarında görevli yönetici, öğretmen, uzman, kadrolu ve kadrosuz usta öğreticilerin nitelik ve niceliklerinin yükseltilmesi için yurt içinde eğitilmelerinde,
- 2) Mesleki ve teknik eğitim metotlarının ve araçlarının araştırılması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında,
- 3) Çıracılık, örgün ve yaygın mesleki ve teknik öğretim kurumlarının atölye ve laboratuvarları için makine, araç, takım ve teçhizat alınması; gerektiğinde kiralanması, bunların bakım ve tamirinde,
- 4) Çıracılık, örgün ve yaygın mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görevli kadrolu ve kadrosuz atölye ve meslek dersi öğretim elemanlarına asli görevleri dışında, okulda ve işyerlerinde yapılan eğitimle ilgili normal maaş ve ücretlerine ilave ek ücret ödenmesinde,
- 5) Çıracılık, örgün ve yaygın mesleki ve teknik eğitimle ilgili her türlü yayınların hazırlanması, tercümesi, çoğaltılması, satın alınması ve dağıtılmasında,
- 6) Çeşitli mesleklerde çalışmakta olanlara hizmet içinde ve mesleklerinde gelişmeleri için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması için Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında kurslar, seminerler ve eğitim programları düzenlenmesinde,
- 7) İş öncesi eğitimi, yaygın ve çıracılık eğitiminde,
- 8) Mesleki Eğitim Kurulu ile İl Mesleki Eğitim Kurulu toplantılarına katılan başkan, üye, müşavir üye, sınav ve mesleki ihtisas komisyonu üyelerine Maliye Bakanlığının uygun görüşü üzerine tespit edilecek miktarda verilecek yolluk ve huzur hakkı ödemelerinde,

Çıracılık, mesleki ve teknik eğitimi teşvik

Madde 33 - Bu Kanun kapsamına giren işyerlerinde Kanunda belirtilen sınırlar içerisinde ve Bakanlıkça tespit edilen esas ve ölçülere göre çırak, teknik ve meslek lisesi öğrencilerine beceri eğitimi yaptırarak gerçek ve tüzelkişilere Gelir ve Kurumlar Vergilerinden fona ödedikleri meblağın % 50'si teşvik primi olarak fondan iade olunur.

Bakanlar Kurulu bu oranı yükseltmeye ve indirmeye yetkilidir. Bu geri ödemede bir önceki vergilendirme döneminde fona ödenen meblağ esas alınır. **(Bu madde 20/06/2001 – 4684 K/10 md. İle 01/01/2002 itibaren yürürlükten kaldırılmıştır.)**

ALTINCI KISIM

Çeşitli Hükümler

Sanayi sitelerinde çıracılık eğitimi kurumları

Madde 34 - Sanayi ve Ticaret Bakanlığı; bakanlıkla koordineli olarak sanayi sitelerinde çıracılık eğitimi kurumlarının yer almasına yardımcı olur.

Denklik

Madde 35 – (Değişik 29/06/2001 4702 K/19 md.) Kapsamı, şartları ve süresi Bakanlıkça belirlenecek telafi eğitimine katılan ve bu eğitim sonunda yapılacak sınavlarda başarılı olan kalfa, usta ve genel lise mezunlarına, bitirdikleri meslek alanının diploması verilir.

Yabancı ülkelerden ve ülkemizdeki mesleki eğitim kuruluşlarından, Bakanlığa bağlı mesleki ve teknik eğitim okulu ve kurumları ile denkliği Bakanlıkça kabul edilen diğer Bakanlıklara bağlı okul ve kurumlardan alınmış sertifikalar ve belgeler çıracılık, kalfalık ve ustalık eğitimine geçişte değerlendirilir.

Denklikle ilgili esas ve usuller Bakanlıkça çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Eğitim giderleri

Madde 36 - Aday ırac, ırac, kalfa ve işletmelerde mesleki eğitimde kamu ve özel kuruluşlarca yapılan teorik ve pratik eğitim giderleri kendi kurum ve kuruluşlarınca, işyerlerinde yapılan pratik eğitimin giderleri ise işyerlerince karşılanır.

İşyerleri pratik eğitim için eğitim mahalli, sınavlar için sınav ortamı, araç ve gereç hazırlarlar.

Meslek kursları

Madde 37 - Bakanlık, rgn eğitim sisteminden ayrılmış, istihdam için gerekli yeterliklere sahip olmayan kişileri iş hayatında istihdam imkânı olan görevlere hazırlamak amacıyla meslek kursları düzenler. Kurslara katılanlar kursa devam ettikleri sürece bu Kanunun ırac ve öğrencilere verdiği haklardan yararlanırlar.

Bakanlık, kursların düzenlenmesinde ilgili Bakanlık, kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapar.

Geliştirme ve uyum kursları

Madde 38 - Yirmi ve daha fazla personel çalıştıran işletmeler çalıştırdığı personelin içindeki verimini yükseltmek, yeni teknolojilere uyumunu ve mesleklerinde gelişmelerini sağlamak amacıyla çalışma saatleri dışında çeşitli kurslar açarlar ve aynı amaca yönelik diğer kurumlarca açılan kurslara katılmalarını sağlarlar.

İşletmeler; kurs programlarının hazırlanmasında, uygulanmasında ve değerlendirilmesinde Bakanlık, İş ve İş Bulma Kurumu ile işbirliği yaparlar. Kursların açılması ve işleyişine ilişkin esas ve usuller yönetmelikle düzenlenir.

Özel eğitim kursları

Madde 39 - Bakanlık, zel eğitime muhtaç kişilere iş hayatında geçerliliği olan görevlere hazırlayıcı özel meslek kursları düzenler. Kursların düzenlenmesinde ve uygulanmasında bu kişilerin ilgi, ihtiyaç ve yetenekleri dikkate alınır.

Kurslara katılanlar kursa devam ettikleri sürece bu Kanunun ırac ve öğrencilere verdiği haklardan yararlanırlar.

Yolluk ve huzur hakkı

Madde 40 - Mesleki Eğitim Kurulu ile İl Mesleki Eğitim Kurulu toplantılarına katılan başkan, ye, müşavir ye, sınav ve mesleki ihtisas komisyonu üyelerine kamu ve özel kurumlarda çalışıp alışmadıklarına bakılmaksızın yolluk ve huzur hakkı ödenir.

Bu demelerin miktarı Bakanlıkça tespit edilir ve fondan karşılanır. **(Bu madde, 20/06/2001 – 4684 K/10 md. İle 01/01/2002 itibaren yürürlükten kaldırılmıştır.)**

Denetleme ve ceza

Madde 41 – (Değişik birinci fıkra 29/06/2001 4702 K/20 md.) Bu Kanun hükümlerine göre Bakanlıkça bağlı eğitim kurumlarının dışında kamu ve özel kurum ve kuruluşlarında yapılan aday ırac, ırac ve kalfaların eğitimi ile işletmelerde yapılan mesleki eğitim, öğrencilerin bu eğitimden sorumlu işletmelerin bağlı olduğu oda veya birliklerin temsilcilerinin katılımı ile Bakanlıkça; iş ortamı, sosyal güvenlik, iş güvenliği ve sağlık Şartları bakımından ise çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlıkınca denetlenir. Denetimle ilgili raporlar valiliğe verilir. Raporlarda belirtilen hususlar valilikçe değerlendirilir ve gereği yapılır.

Denetlemenin esas ve usulleri bu Bakanlıklarca mştoreken çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Bu Kanunun; 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 20, 22, 25, 26, 28 ve 30 uncu maddelerindeki yükümlülükleri yerine getirmeyenlere ihtar cezası verilir. İhtarın tebliğinden itibaren 10 gün içinde yükümlülüklerini yerine getirmeyenlerden;

Kanunun;

a) **(Değişik 29/06/2001 – 4702 K/20 md.)** 9,10,25,26 ve 28 inci maddelerine aykırı davrananlara asgari ücretin bir aylık tutarı kadar,

b) **(Değişik 29/06/2001 – 4702 K/20 md.)** 12, 13, 14, 15, 17,20, 22 ve 30 uncu maddelerine aykırı davrananlar ile sözleşmeyi tek taraflı ve haksız olarak fesheden işletmeler asgari ücretin bir aylık tutarının üçte ikisi kadar,

Para cezası verilir.

Bu maddenin (a) ve (b) fıkralarında belirtilen asgari ücret 1475 sayılı İş Kanununun 33 üncü maddesine göre tespit edilen fiil tarihindeki asgari ücrettir.

Fiilin tekrarı halinde bu cezalar iki katına çıkarılır.

Fiilin sürmesi halinde ise meslekten geçici men cezası verilir.

Cezalar mahallin mülki amirince uygulanır.

Verilen para cezalarına karşı cezanın tebliği tarihinden itibaren yedi gün içinde yetkili Sulh Ceza Mahkemesinde itiraz edilebilir.

İtiraz edilmeyen cezalar kesinleşir.

İtiraz, verilen cezanın yerine getirilmesini durdurmaz.

Para cezaları 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümlerine göre tahsil edilir.

Bu Kanunun 30 uncu maddesine aykırı olarak açılan işyerleri durumun öğrenilmesinden itibaren İl Mesleki Eğitim Kurulu ile ilgili mercilerin müracaatı üzerine mahallin mülki amirince yedi gün içinde kapatılır.

Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi

Madde 42 – Çıracılık, Mesleki ve Teknik Eğitim konularında Bakanlıkça ihtiyaç duyulan planlama, araştırma, geliştirme ve üretim hizmetlerini yapmak veya yaptırmak amacıyla doğrudan merkeze bağlı taşra kuruluşu olarak "Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi" kurulmuştur.

Merkezin döner sermaye hizmetleri için başlangıç sermayesi olarak 100 milyon lira tahsis olunur. Bakanlar Kurulu bu sermayeyi artırmaya yetkilidir. Sermaye; "Mesleki Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu"ndan karşılanır. **(Bu fıkra, 20/06/2001 4684 K/10 md. İle 01/01/2002 tarihinden itibaren yürürlükten kaldırılmıştır.)**

Merkezin kuruluş, yönetim, işleyiş ve döner sermaye hizmetlerine ilişkin hususlar ile merkezde görevlendirilecek personelin nitelik ve çalışma esas ve usulleri tüzükle düzenlenir.

Merkezde sözleşmeli personel çalıştırılabilir. Merkezde görevli sözleşmeli personel dışındaki eğitim - öğretim sınıfı personeli; 2914 sayılı Yükseköğretim Kurulu Personel Kanunundaki esaslara göre Üniversitedeki emsalinin mali haklarından aynen faydalandırılır.

Madde 43 – 3423 sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Mesleki ve Teknik Öğretim Okulları Döner Sermayesi Hakkında Kanunun birinci maddesine birinci fıkrasından sonra gelmek üzere aşağıdaki fıkra eklenmiştir.

Okulların Döner Sermayelerinin toplamı 5 milyar liraya çıkarılmıştır. Bu miktar Bakanlar Kurulunca 10 katına kadar artırılabilir. Sermaye artırımları Mesleki Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonundan karşılanır. Döner sermaye işletme faaliyetlerinden elde edilecek karın en çok üçte biri, bu karın gerçekleşmesine sağlayan personele katkıları oranında "üretimi teşvik primi" olarak dağıtılır. Ancak her personele verilecek primin yıllık tutarı en yüksek asgari ücretin yıllık tutarından fazla olamaz. Primin dağıtım esas ve usulleri çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezlerinin Kuruluşu

Ek Madde: 1- (Ek : 29/06/2001 –4702 K/21 md.) Öncelikle, Bakanlıkça belirlenecek küçük yerleşim birimlerinde olmak üzere, mesleki ve teknik eğitim merkezleri kurulur. Bu merkezlerde, mesleki ve teknik eğitim alanında orta öğretim diploması, sertifika ve belge veren programlar uygulanır.

Mesleki ve teknik eğitim merkezlerinin kurulmasına, eğitim, öğretim, yönetim ve üretim ile ilgili her türlü iş ve işlemlere ilişkin esas ve usuller Bakanlıkça çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Kaldırılan hükümler

Madde 44 - a) 20/6/1977 tarih ve 2089 sayılı Çırak, Kalfa ve Ustalık Kanunu;

b) 17/6/1938 tarih ve 3457 sayılı Sınai Müesseselerde ve Maden Ocaklarında Mesleki Kurslar Açılmasına dair Kanun;

Yürürlükten kaldırılmıştır.

Kalfalık ve ustalık belgesi verilmesi

Geçici Madde 1 - Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte;

a) Bakanlıkça tespit edilen meslek dallarında çalışmakta olup, bakanlıkça ilan edilecek tarihten itibaren üç ay içerisinde müracaat edenlerden;

1. 18 yaşını doldurmuş olanlar doğrudan,

2. 16 yaşını doldurmuş olanlar kapsam ve süreleri Bakanlıkça belirlenecek eğitime tabi tutulduktan sonra,

Kalfalık sınavına alınırlar. Sınavlarda başarılı olanlara kalfalık belgesi verilir.

3. Kalfalık belgesini almış olup 22 yaşını doldurmuş olanlara ustalık sınavlarını başarmaları şartı ile ustalık belgesi verilir.

b) 1. Bir işyeri sahibi olan ve bu işyerinde fiilen usta olarak çalışan ve Bakanlıkça ilan edilecek tarihten itibaren üç ay içinde müracaat edenlere;

2. Lise dengi mesleki ve teknik öğretim kurumlarından 1985 - 1986 öğretim yılı sonuna kadar mezun olanlara;

Doğrudan ustalık belgesi verilir.

Kapsamda olmayan il ve mesleklerde kalfalık ve ustalık belgesi verilmesi,

Geçici Madde 2 - Kanun kapsamına alınmamış il ve mesleklerin Bakanlıkça kanun kapsamına alınması halinde alınma tarihinden itibaren bu il ve mesleklerde kalfalık ve ustalık belgeleri bu kanunun geçici 1 inci madde hükümlerine göre verilir.

Yapılan uygulamaların geçerliliği

Geçici Madde 3 - 3457 sayılı Sınai Müesseselerde ve Maden Ocaklarında Mesleki Kurslar Açılmasına Dair Kanun ile 2089 sayılı Çırak, Kalfa ve Ustalık Kanununa göre yapılan uygulamalar ve alınmış olan kalfalık ve ustalık belgeleri geçerlidir.

Sigorta primlerinin ödenmeye başlanması

Geçici Madde 4 - Bu Kanunun 25 inci maddesine göre sigorta primlerinin ödenmesine bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihi takip eden mali yılbaşından itibaren başlanır. Bu tarihe kadar olan sürede primlerin işyeri sahiplerince ödenmesine devam olunur.

Geçici Madde 5 - Bu Kanun gereğince çıkarılacak tüzük ve yönetmelikler Kanunun yayımı tarihinden itibaren altı ay içinde çıkarılır.

Geçici Madde 6 - Bakanlıkça tespit edilecek illerde ve meslek dallarında 1986 - 1987 öğretim yılında işletmelerde mesleki eğitimin başlatılabilmesi için işletmelerin çalıştırdıkları personel sayısı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bölge Müdürlüğü'nce 1 Ağustos 1986 tarihine kadar Bakanlığa bildirilir.

Geçici Madde 7 - 32 nci maddenin 2 nci fıkrasının (e) bendi 1986 yılı kazançlarına uygulanır.

Geçici Madde 8 - Bakanlık, Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte geçici 1 inci maddedeki şartlara sahip oldukları halde Bakanlıkça ilan edilen tarihlerde belge almak için müracaat edemeyenlere 6 (altı) aya kadar ek müracaat süreleri vermeye yetkilidir.

Geçici Madde 9- (Ek: 29/06/2001 – 4702 K/23 md.) Bu kanunun yayımı tarihinden önce, 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanununun çıraklık eğitimi uygulama kapsamındaki mesleklerde ustalık belgesi sahibi olmadığı halde işyeri açmış olanlara, kapsam ve süresi ilgili meslek kuruluşlarının görüşü alınarak Bakanlıkça belirlenecek telafi eğitime katılmaları ve bu eğitim sonundaki sınavlarda başarılı olmaları halinde doğrudan ustalık belgesi verilir. Bu gibilere telafi eğitimini tamamlamaları için 5 yıl süre tanınır.

Çalıştığı meslek dalı çıraklık eğitimi uygulama kapsamına alınmadan önce meslek odalarınca mevzuatına uygun olarak verilmiş kalfalık ve ustalık belgeleri mesleğin o ilde kapsama alınmasından sonra Bakanlıkça yeni belgeler ile doğrudan değiştirilir.

Geçici Madde 10- (Ek: 29/06/2001 – 4702 K/23 md.) Bu kanunu kapsamı dışındaki mesleklerde, mesleki belgelerin verilmesi işlemi o meslek kapsama alınıncaya kadar ilgili meslek kuruluşlarınca mevzuat doğrultusunda yapılır.

Yürürlük

Madde 45 - Bu Kanunun;

- a) 32 nci maddesi 1/1/1987 tarihinde,
 - b) Diğer maddeleri yayımı tarihinde,
- Yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 46 - Bu Kanunu Bakanlar Kurulu yürütür.

Kaynak: <http://www.iskur.gov.tr/mydocu/mevzuat/kanun9.htm>

EK 5
ÇIRAKLIK EĞİTİMİ UYGULAMA KAPSAMINDA BULUNAN
MESLEKLER

ANA MESLEK GRUBU	MESLEK KODU	MESLEĞİN ADI
TESVİYECİLİK	0101	▪ Tesviyecilik
	0102	▪ Tornacılık
	0103	▪ Frezecilik
	0104	▪ Vargel, Planyacılık
	0105	▪ Taşlama Ve Alet Bilemeciliği
	0106	▪ Kalıpcılık
METAL İŞLERİ	0201	▪ Soğuk Demircilik
	0202	▪ Kaynakçılık
	0203	▪ Saç İşleri
	0204	▪ Sıcak Demircilik
	0205	▪ Kaporta Tamirciliği
	0206	▪ Ziraat Mak. ve Alet. Yap. ve Tamiri
	0207	▪ Metal Levha İşlemeciliği (Bakırcılık)
	0208	▪ Alüminyum Doğramacılığı
KIYMETLİ TAŞ VE METAL İŞLERİ	0303	▪ Kuyumculuk (Altın Ve Gümüş İşl.)
	0302	▪ Vitrin Kuyumculuğu
TESİSATÇILIK	0401	▪ Doğalgaz Ve Sıhhi Tesisatçılık
	0402	▪ Kaloriferçilik
ELEKTRİKÇİLİK	0501	▪ Elektrik Tesisatçılığı
	0502	▪ Bobinajçılık
	0503	▪ Bakım Onarım Elektrikçiliği
	0504	▪ Asansörcülük
	0505	▪ Elektrikli Ev Alet. Bak. ve Tamiri
	0506	▪ Soğutma Ve İklimlendirme (Havalandırma)
MOTORCULUK	0602	▪ Motor Yenileştirmeciliği
	0603	▪ Oto Motor Tamirciliği
	0604	▪ Dizel Motor. Yak. Pomp. ve Enj. Ayar.
	0605	▪ Ön Düzen Ayarcılığı
	0606	▪ Oto Boyacılığı
	0607	▪ Oto Elektrikçiliği
	0608	▪ İş Makineleri Tamirciliği
	0609	▪ Motosiklet Tamirciliği
	ELEKTRONİK	0701
0702		▪ Haberleşme Cihazları Bakım ve Onarımı
0703		▪ Bilgisayar Bakım ve Onarımı
0704		▪ Büro Makineleri Bakım ve Onarımı
DÖKÜMCÜLÜK	0801	▪ Dökümcülük
	0802	▪ Haddecilik
	0803	▪ Çelikhane İşletmeciliği
MODELÇİLİK	0901	▪ Modelcilik
DÖŞEMECİLİK	1001	▪ Oto Döşemeciliği
	1002	▪ Mobilya Döşemeciliği
AĞAÇ İŞLERİ	1101	▪ Üst Yüzey İşleri (Boya, Cila, Lake, Pol.)
	1102	▪ Mobilyacılık
	1103	▪ Doğramacılık

	1104	▪ Ağaç Oymacılığı
MATBAACILIK	1201	▪ Matbaacılık (Genel)
	1202	▪ Tipo Baskı
	1203	▪ Ofset Baskı
	1204	▪ Dizgi
	1205	▪ Serigrafi - Ciltleme
TERZİLİK	1301	▪ Erkek Terziliği
	1302	▪ Bayan Terziliği
BERBERLİK	1401	▪ Erkek Berberliği
	1402	▪ Kuaförlük
	1403	▪ Cilt Bakımı, Güzellik (Güzellik Uzm.)
SERAMİKÇİLİK	1501	▪ Seramik ve Çinicilik
CAM İŞLEMECİLİĞİ	1601	▪ Cam İşlemeciliği (Finisaj)
PROTEZCİLİK	1701	▪ Diş Protezciliği
TEKSTİL	1801	▪ Dokumacılık
	1802	▪ Trikotajcılık
HALICILIK	1901	▪ Halıcılık
AYAKKABICILIK	2001	▪ Ayakkabıcılık
	2002	▪ Sayacılık
	2003	▪ Fora, Freze ve Gazumacılık
DERİCİLİK	2101	▪ Dericilik (Deri İşlemeciliği)
	2102	▪ Çantacılık ve Saraciye
OTELCİLİK	2201	▪ Resepsiyon (Ön Büro)
	2202	▪ Servis (Garsonluk)
YİYECEK HAZIRLAMA VE PİŞİRME	2301	▪ Aşçılık
	2302	▪ Fırıncılık
	2303	▪ Pastacılık, Tatlıcılık, Şekerlemecilik
	2304	▪ Et ve Et Ürünleri İşlemeciliği
	2305	▪ Süt ve Süt Ürünleri İşlemeciliği
KONFEKSİYON	2401	▪ İç Giyim
	2402	▪ Dış Giyim
	2403	▪ Deri Konfeksiyon
YAPICILIK	2501	▪ Duvarcılık
	2502	▪ Taşçılık
	2503	▪ Sıvacılık
	2504	▪ Döşeme ve Duvar Kaplamacılığı
	2505	▪ Betonarme Demirciliği
	2506	▪ Beton ve Betonarme Kalıpcılığı
	2507	▪ Boya, Badanacılık ve Yüzey Hazırlama
FOTOĞRAFÇILIK	2601	▪ Fotoğrafçılık
TAŞÇILIK	2701	▪ Mermercilik ve Süsleme Taşçılığı
PLASTİKÇİLİK	2801	▪ Plastik İşlemeciliği
	2802	▪ Plastik Doğramacılığı
KAROSERCİLİK	2901	▪ Ahşap Karoserciliği
TEKNE İMALATÇILIĞI	3001	▪ Tekne İmalatçılığı
SAATÇİLİK	3101	▪ Saat Tamirciliği
ÇİÇEKÇİLİK	3201	▪ Çiçekçilik
KURU TEMİZLEME	3301	▪ Kuru Temizlemecilik
AVİZECİLİK	3401	▪ Avize İmalatçılığı
REKLÂM TABELACILIĞI	3501	▪ Reklâm Tabelacılığı

SATIŞ ELEMENLİĞİ	3601	▪ Giyim ve Giyim Aksesuarları Satış Elemanlığı
	3602	▪ Mobilya Satış Elemanlığı
	3603	▪ Saat, Elektrikli Aletler ve Elektronik Araçlar Satış Elemanlığı
	3604	▪ Meyve ve Sebze Satış Elemanlığı
	3605	▪ Şarküteri, Bakkal ve Gıda Pazarları Satış Elemanlığı
	3606	▪ Ayakkabı, Deri ve Yan Ürünleri Satış Elemanlığı
	3607	▪ İnşaat Malzemeleri Satış Elemanlığı
	3608	▪ Oto Yedek Parça Satış Elemanlığı
	3609	▪ Su ve Deniz Ürünleri Satış Elemanlığı
	3610	▪ Elektrik ve Elektronik Malzemeler Satış Elemanlığı
	3611	▪ Sanayi Makineleri Satış Elemanlığı
	3612	▪ Kırtasiye ve Kitap Satış Elemanlığı
	3613	▪ Tarım Ürünleri Satış Elemanlığı
	3614	▪ Tıbbi Araçlar ve Malzemeleri Satış Elemanlığı
ANAHTARCILIK VE ÇİLINGİRLİK	3701	▪ Anahtarcılık ve Çilingirlik
KÂĞITÇILIK	3801	▪ Kâğıt ve Odun Hamuru Teknolojisi
	3802	▪ Selüloz ve Klor Teknolojisi
	3803	▪ Kâğıt İşlemeciliği

Kaynak: Neriman İrfan Akça Mesleki Eğitim Merkezi (Fikirtepe)

EK 6
ÇIRAKLIK EĞİTİMİ HAFTALIK DERS ÇİZELGESİ
(Çıraklık süresi 3 yıl olan meslekler)

SINIFLAR/ DERS GRUPLARI	DERSLER	I.YIL	II.YIL	III.YIL
GENEL BİLGİ DERSLERİ	TÜRKÇE	2	2	-
	MATEMATİK VE MESLEK MATEMATİĞİ	2	2	-
	İŞLETME BİLGİSİ VE KOOPERATİFÇİLİK	-	-	2
	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	-	-	2
TOPLAM		4	4	4
MESLEK DERSLERİ	TEKNİK RESİM	3	-	-
	İŞ GÜVENLİĞİ	1	-	-
	MESLEK RESİM	-	3	3
	MESLEK BİLGİSİ	2	3	3
TOPLAM		6	6	6
GENEL TOPLAM		10	10	10

EK 7
KALFALARIN USTALIK EĞİTİMİ PROGRAMI

DERSLER	SÜRE (SAAT)
1. İnsan Sağlığı ve İş Güvenliği	32
2. İş ve İnsan İlişkileri	16
3. İşletme Bilgisi	16
4. Sigorta ve Vergi Mevzuatı	16
5. Çalışma Hukuku	32
6. Ekonomi	16
7. Muhasebe	48
8. İleri Meslek Bilgisi	64
TOPLAM	240

EK 8
USTALARA YÖNELİK İŞ PEDAGOJİSİ KURS PROGRAMI

ÜNİTE NO	ÜNİTENİN ADI	ÜNİTENİN SÜRESİ (Saat)
1	Çıraklık ve Mesleki Eğitim İlkeleri	4
2	Eğitim Psikolojisi	3
3	Eğitimde İletişim ve İletişim Araçları	4
4	Meslek Analizi ve Öğretim Programlarının Hazırlanması	8
5	Atölye ve Meslek Dersleri Öğretim Metotları	8
6	İş Güvenliği	4
7	İş Kalitesi ve Maliyet İlişkileri	4
8	Öğretimde Ölçme ve Değerlendirme	3
9	İmtihan Değerlendirme	2
TOPLAM		40

EK 9 EĞİTİM DEĞERLENDİRME ANKETİ



DOĞATEK
İÇ VE DIŞ TİCARET LTD. ŞTİ.

EĞİTİM DEĞERLENDİRME ANKETİ

Eğitim değerlendirme anketini doldurmanız düzenlediğimiz eğitimlerin etkinliğinin artırılması açısından son derece önemlidir. Görüş ve önerileriniz için şimdiden teşekkür ederiz.

EĞİTİM TARİHİ : _____
ADINIZ - SOYADINIZ : _____
SALON ADI : _____
EĞİTİM PROGRAMININ ADI/KONUSU : _____
EĞİTMEN(LER) : _____

A.EĞİTİM

	Çok yetersiz	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi
1.Kapsam ve içerik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Konuyla ilgili mesaj ve hedeflerin açıklığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sunulan bilgi ve görüşlerin kalitesi,takip edilebilirliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Uygulamaya yönelik örnekler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.İlerde öğrenilmesi gereken konular hakkında oynadığı aydınlatıcı rol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Eğitimin Süresi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.EĞİTMEN

7.Verdiği eğitim konusunda teoriye hakimiyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Verdiği eğitim konusunda uygulamaya hakimiyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Konuyu anlaşılabilir şekilde açıklaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Katılımcıların sorularına zaman ayırması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Katılıma teşvik etmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.EĞİTİM SONRASI

12.Edinilen bilgileri gerektiğinde kullanma olasılığım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Başkalarına bu eğitimi önerme olasılığım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Bu eğitimci(ler)in hazırlayacağı diğer eğitimlere katılma olasılığım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Eğitimin genel olarak sizi tatmin etme derecesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16.Eğitim programının en beğendiğiniz yanı _____

17.Eğitim programının en beğenmediğiniz yanı _____

D.DİĞER DÜŞÜNCE VE ÖNERİLERİNİZ

EK 10
TEPKİ DEĞERLENDİRME FORMU

Programın Adı

Eğitimci.....

Tarih.....

1. Bütün programı nasıl değerlendirirdiniz?

Mükemmel Çok İyi İyi Fena Değil Kötü

Yorumlar:

.....

2. Toplantı imkânları, öğle yemeği düzenlemeleri, vs. nasıldı?

Mükemmel Çok İyi İyi Fena Değil Kötü

Yorumlar:

.....

3. Gelecekte benzer bir ortamda yapılan programlara katılmak ister miydiniz?

Evet Hayır Emin değilim

Yorumlar:

.....

4. Hangi dereceye kadar program şu anki işinizle ilgiliydi?

Büyük bir dereceye kadar Bazı dereceye kadar Çok az

Yorumlar:

.....

5. Eğitiminin beceri ve stilini nasıl değerlendirirdiniz?

Mükemmel Çok İyi İyi Fena Değil Kötü

Yorumlar:

.....

6. Gelecek programlar için diğer yorumlar ve öneriler:

İmza (İsteğe bağlı)

.....

EK 11
KUAFÖRLÜK MESLEĞİ ORGANİZASYON ŞEMASI

YÖNETİM	SAÇ BAKIMI	CİLT BAKIMI	DİĞER
Salon sahibi	Bayan kuaförü	Estetisyen	Halkla ilişkiler
İşletmeci	Bay kuaförü	Makyöz	Muhasebe
Müdür		Masör	Kasiyer
		Manikürist	Garson
			Aşçı
			Temizlik elemanı
			Kahya (otopark)

Salon Sahibi: Salonun sahibi olan kişidir. Bu kişi salonun yalnızca sahibi konumunda olup, salonu işletmesi için başka bir şahısa verebileceği gibi; kendisi aynı zamanda salonun işletmecisi konumunda da olabilir.

İşletmeci: Salonun işletmesinden sorumlu olan kişidir. Gerekli malzeme ve ürünleri tedarik eden, hem personel hem de müşterilerle iletişim içinde olan kişidir.

Müdür: Salonda çalışan personelin yöneticisi konumunda olan kişidir. Müşteriden çok personelle ilgilenir. İşe alım, çıkarm ve personelin ihtiyaçları konularıyla ilgilenir. İşletmeciyile iletişim halindedir.

Halkla İlişkiler: Müşterilerle en çok iletişim içinde olan kişidir. Müşterileri salona girişlerinden çıkışlarına kadar takip eden, her türlü ihtiyaç ve önerileriyle ilgilenen kişidir.

Muhasebe: Salonun muhasebe kayıtlarını tutan, her türlü gider ve geliri takip eden ve personelin maaşları ile ilgilenen kişidir.

Kasiyer: Müşterilerin aldıkları hizmet karşılığında ödemesi gereken bedelleri alan, adisyon kesen kişidir.

Bayan Kuaförü: Bayan müşterilerin saçlarına şekil verme, saç kesme, saç boyama, perma, defrize, balyaj, gölge, röfle ve saç bakımı işlemlerini yapan kişidir. Kuaförler çırak, yardımcı, kalfa ve usta gibi kademelere sahiptir.

Bay Kuaförü: Bay müşterilerin saçlarına şekil verme, saç kesme, saç boyama, saç bakımı ve sakallarına tıraş etme işlemlerini yapan kişidir.

Manikürist: Müşterilerin manikür ve pedikür işlemlerini yapan, el, ayak bakımı ile ilgilenen kişidir.

Estetisyen: Cilt bakımı, zayıflama, selülit tedavisi, vb. işlemleri yapan kişidir.

Makyöz: Müşterilere istedikleri veya cilt renklerine uygun tarzda makyaj yapan kişidir.

Masör: Bay veya bayan müşterilere vücut masajlarını yapan kişidir.

Garson: Kafeteryası olan kuaför salonlarında servis yapan kişidir.

Aşçı: Kafeteryası ve mutfağı olan kuaför salonlarında yiyecek hazırlayan kişidir.

Temizlik Elemanı: Kuaför salonunun temizliğinden sorumlu olan kişidir.

Kâhya (otopark): Otopark hizmeti veren kuaför salonlarında müşterilerin arabalarını alan, park eden ve müşterinin ayrılışı sırasında kendisine teslim eden kişidir.



EK 12

SIHHİ MÜESSESELER İÇİN İŞYERİ AÇMA KOŞULLARI

I. SIHHİ MÜESSESE NEDİR?

Sihhi müessese; gürültü, koku, zararlı atık ve benzeri etkileri ile çevresinde bulunanlara fiziksel, ruhsal ve sosyal yönlerden zarar vermeyen işyerleridir. Bu bakımdan, bu tür işletmelerin açılması, insanlardan ve insanların yaşadıkları yerlerden uzak olması şartına bağlı bulunmaz. Bu anlamda; bakkal, şarküteri, süpermarket, kuruyemişçi, kurukahveci, ekmek bayii, manav, lokanta, pizzacı, yemek satış yerleri, pastaneler, çay bahçeleri, taksi yazıhaneleri gibi çok çeşitli adlar altında faaliyet gösteren sihhi işyerlerinin de uygulamada buldukları fiziki mekân itibarıyla sınıf ve özelliklerine göre niteliklere sahip olması gerekmektedir. Sihhi müesseselerin sınıf ve özelliklerine göre aranacak nitelikler, 09.03.1989 tarihli ve 20103 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 'İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik'te açıklanmıştır.

II. SIHHİ MÜESSESE AÇMA BAŞVURUSU NASIL YAPILIR?

Sihhi nitelikte işyerlerinden birisini açmak isteyenler; yapacağı işin niteliğine göre Yönetmelikte belirtilen ölçütlere uygun olarak işyerini veya işletmesini düzenledikten sonra sihhi müesseseler için Yönetmelikte gösterilen form doldurularak yetkili mercie verilmelidir.

III. SIHHİ MÜESSESELERİN AÇILMA KOŞULLARI NELERDİR?

Yetkili mercilere verilen başvuru formu üzerinde yapılacak incelemelerde işyerinin özelliğine göre aşağıdaki kriterler esas alınır.

İnsan sağlığına zarar verilmemeli,

Tesis edilmiş yapıya, tarihi, turistik ve kültürel değerlere hasar verilmemeli ve çevre kirliliğine yol açılmamalı,

Yangın, patlama, genel güvenlik, iş güvenliği, işçi sağlığı, trafik ve karayolları, imar, kat mülkiyeti ve doğanın korunması konusundaki düzenlemelerle ilgili olarak; işyerinde işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili tüzüklere göre gerekli önlemler alınmış olmalı,

634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanununun kapsamına giren gayrimenkullerin kütükte mesken olarak gösterilen bağımsız bölümlerinde sinema, tiyatro, kahvehane, gazino, pavyon, bar, kulüp, dans salonu ve benzeri eğlence ve toplantı yerleri ile fırın, lokanta, pastane, süthane gibi gıda ve beslenme yerleri ve imalathane, boyahane, basımevi, dükkân, galeri ve çarşı gibi yerler konusunda kat malikleri oy birliği ile karar almış olmalı,

Özel yapı şeklini gerektiren fırın, sinema, tiyatro, otel, hamam, sauna, düğün salonu gibi işyerleri için, yapı kullanma izin belgesi temin edilmiş olmalı,

Otel, gazino, kahvehane, içki yerleri, bar, tiyatro ve sinema gibi umuma mahsus istirahat ve eğlence yerleri için, işyeri açacak kişinin, genel asayiş ve güvenlik yönünden aranan şartları haiz bulunmalı,

Karayolları kenarındaki işyerleri için, karayolu trafik güvenliği yeterince sağlanmış olmalı,

Yangın ve patlama tehlikesinin karşı olmak üzere yapılacak güvenli bir elektrik tesisatı yanında, ilgili mevzuatın öngördüğü yükümlülükler yerine getirilmiş bulunmalı,

Otel, lokanta, kahvehane, gazino, pastane ve benzeri işyerleri, LPG depo ve satış yerleri ile parlayıcı, patlayıcı yanıcı, yakıcı maddelerin satıldığı, depolandığı yerlerin bitişiğinde bulunmamalı,

Kahvehane, bar, pavyon gibi umuma açık yerler ile açık alkollü içki satılan diğer işyerleri; okul, yurt, cami, bina ve tesislerinin mevzuatın öngördüğü ve bunları etkilemeyecek uzaklıkta bulunmalıdır.

IV. SIHHİ MÜESSESELERE İŞYERİ AÇMA VE ÇALIŞMA RUHSATI KESİN OLARAK NE ZAMAN VERİLİR?

Başvuru formu eksiksiz olarak doldurulmuşsa, ilgiliye en geç başvurusunu izleyen iş günü içerisinde ' işyeri açma ve çalışma ruhsatı' verilir. Ancak, ilgilinin beyanına göre düzenlenen ruhsat müktesep hak doğurmaz. Buna göre; İşyerinin bulunduğu yere göre (belediye ve mücavir alan sınırları içinde veya dışında) yetkili merci tarafından açma ve çalışma ruhsatı verilen işyerlerinin, bu konuda yasal yetkili bulunan kamu kurum ve kuruluşlarına hemen bildirilerek, ruhsat verilmiş tarihini izleyen bir ay içerisinde yukarıda sayılan hükümler çerçevesinde kontrol ettirilmesi gerekir. Bu süre içinde yapılan kontrol sonucu Yönetmelikte öngörülen esaslara aykırı olmadığı saptanan işyerine verilen ruhsat kesinleşir. Bir ay içerisinde yapılan ilk kontrol ve denetimde Yönetmelikte öngörülen kriterlere aykırı beyan ve durumun saptanması halinde ise, işyerinin mevzuata uygun hale getirilmesi için ilgiliye bir defaya mahsus olmak üzere yedi gün süre verilir. Buna rağmen aykırılığın giderilmediğinin anlaşılması halinde, ruhsat iptal edilerek işyeri kapatılır ve ilgililer hakkında ayrıca yasal işlem yapılır.

V. HANGİ MERCİLER SIHHİ MÜESSESELERE RUHSAT VEREBİLİR?

3572 sayılı İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Kanun ve bu Kanunun Uygulama Yönetmeliğine göre; bu Kanunun uygulanmayacağı işyerleri dışında kalanlar ve sıhhi müesseseler;

Belediye ve mücavir alan sınırları dışında kalan tüm işyeri ve işletmeler valilik ve kaymakamlarca,

Belediye ve mücavir alan sınırları içinde kalan tüm işyerleri ve işletmeler belediyelerce ruhsatlandırılmaktadır.

VI. SİHHİ MÜESSESELERİN SINIFLANDIRILMASI VE TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLERE BİR ÖRNEK VERİLEBİLİR Mİ?

(KUAFÖR AÇMA) İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmeliğin, 'Sıhhi Müesseseler İçin Sınıflarına ve Özelliklerine Göre Aranacak Nitelikler' başlıklı listede 2. Sınıf kuaför olarak açılacak olan işyerinde;

- ✓ Şehir şebekesine bağlı, akar sıcak su tesisatı olması ya da yeterli musluklu su deposu bulunmalı,
- ✓ Zemin mozaik olmalı ve ucu lağıma bağlı ızgaralı sifon bulunmalı
- ✓ Duvarlar yağlı boya olmalı
- ✓ Havalandırma aspiratörle sağlanmalı
- ✓ Salonun uygun bir yeri bekleme yeri olarak ayrılmalı ve burada yeterli sayıda koltuk, sehpa ve vestiyer bulunmalı
- ✓ Çalışma koltukları iyi kalitede olmalı ve yeterli sayıda kurutma makinesi bulunmalı
- ✓ Manikür ve pedikür yerleri perdeyle ayrılmalı
- ✓ Ağız kapalı çöp kutuları bulunmalı
- ✓ Pasajlarda açılacak kuaför salonlarının haricinde açılan kuaförlerde bir tuvalet bulunmalıdır.

1. Sınıf kuaför salonlarında ise, 2. Sınıf kuaför salonları için belirlenen koşullara ek olarak;

- ✓ Zemin en az mozaik olmalı, duvarlar salonun durumuna uygun bir yüksekliğine kadar lambri kaplanmalı
- ✓ Pencereerde iyi nitelikte tül veya jaluzi perdeler bulunmalı
- ✓ Çalışanların kıyafetleri tek tip olmalı ve soyunma dolapları bulunmalıdır.

Lüks sınıf kuaför salonlarında da, 1. Sınıf kuaför salonları için öngörülen kriterlerin yanı sıra;

- ✓ İşyerinde, bekleme salonu ile çalışma bölümlerinden oluşmalı ve vestiyer bulunmalı
- ✓ İşyerinin bütün bölümlerinin zemini parke, marley veya klasik madde ile kaplı olmalı, bekleme salonunda ayrıca uygun ölçüde bir halı bulunmalı
- ✓ Isıtma merkezi bir sistem ile veya klima ile kaplanmalı
- ✓ Havalandırma klima ile sağlanmalı
- ✓ Saç yıkama ve boyama yerinde yeteri kadar fayans bulunmalı, boyama işinin gerektirdiği araç ve gereç mevcut olmalı, bu kısımda bulunan tezgâhların üzerleri mermer, formika veya benzeri maddelerle kaplanmalı, lavabo arkaları ile çalışma sırasında ıslanabilmesi

mümkün yerler yeterli bir yüksekliğe kadar fayansla kaplı olmalı, saç yıkamak için sürekli sıcak su akıtılan tesisat bulunmalı, boya malzemesi ağzı kapalı bir dolapta saklanmalı, boyama ve yıkama anında müşterilerin giymesi için naylon önlük veya gömlekler bulunmalı

- ✓ En az bir adet fayans lavabolu tuvalet bulunmalıdır.

Kaynak: <http://www.sehitkamil-bld.gov.tr/isyeriama.htm>



EK 13
GÜZELLİK VE ESTETİK AMAÇLI SAĞLIK KURULUŞLARI
HAKKINDA YÖNETMELİK

Resmi Gazete Tarih : 12.05.2003

Resmi Gazete Sayı : 25106

BİRİNCİ KISIM
Genel Hükümler

BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç, Kapsam, Hukukî Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1- Bu Yönetmeliğin amacı; insanların güzellik ve/veya estetik amaçlı olarak başvurdukları sağlık kuruluşlarının açılmalarına, faaliyetlerine ve denetlenmelerine dair usûl ve esasları, genel sağlığın korunması bakımından düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2- Bu Yönetmelik; bağımsız işyerleri şeklinde veya tıp merkezi, özel dal merkezi, özel hastane, otel, tatil köyü gibi kurum veya kuruluşlar bünyesinde güzellik ve/veya estetik amaçlı olarak açılan sağlık kuruluşları ile bu sağlık kuruluşlarının sahibi olan gerçek veya tüzel kişileri kapsar.

Hukukî Dayanak

Madde 3- Bu Yönetmelik; 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu'na, 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu'nun 9 uncu maddesinin (c) bendine ve 181 sayılı Sağlık Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnâme'nin 43 üncü maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4- Bu Yönetmelik'te geçen;

a) **Bakanlık:** Sağlık Bakanlığı'nı,

b) **Genel Müdürlük:** Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nü,

c) **Müdürlük:** İl Sağlık Müdürlüğü'nü,

d) **Sağlık Kuruluşu:** Güzellik ve estetik merkezi, güzellik salonu, saç ekim merkezi, güzellik enstitüsü gibi isimler altında faaliyet gösteren, güzellik ve estetik amaçlı olarak kişilere cilt ve vücut bakımı, makyaj, epilasyon ve benzeri hizmetlerin verildiği özel sağlık kuruluşlarını,

e) **Sertifika:** Güzellik ve estetik amaçlı olarak kişilere uygulayacakları tıbbî işlemlerle ilgili olarak Bakanlıkça veya Bakanlık tarafından yetki verilen kuruluşlarca açılan eğitimi başarı ile tamamlayan tabipler adına düzenlenen belgeyi,

f) **Sertifikalı Tabip:** 1219 sayılı Tababet ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun'a göre Türkiye'de mesleğini icra etme hak ve yetkisi bulunan ve bu maddenin (e) bendinde belirtilen sertifikaya sahip olan tabibi,

g) **Uzman Tabip:** Tıpta uzmanlık mevzuatına göre Dermatoloji ile Plastik, Rekonstrüktif ve Estetik Cerrahî dallarında uzmanlık belgesine sahip olan tabibi,

h) **Tabip:** Sağlık kuruluşunda görev yapan ve bu maddenin (f) ve (g) bentlerinde tanımlanan uzman tabip ile sertifikalı tabibi,

ı) **Güzellik Uzmanı:** 3308 sayılı ıraklık ve Meslekî Eğitim Kanunu kapsamında güzellik uzmanlığı meslek dalında ustalık belgesine sahip olan kişileri ve bu konuda ön lisans veya lisans eğitimi düzeyinde diploması olanlar ile yurtdışında gördükleri eğitimlerinin ilgili mevzuat uyarınca denklikleri kabul edilmiş kişileri,

i) **Uygunluk Belgesi:** Sağlık kuruluşunun faaliyet gösterebilmesi amacıyla Müdürlük tarafından düzenlenen belgeyi,

j) **Personel alışma Belgesi:** Sağlık kuruluşunda çalışacak personelin tamamı için Müdürlük tarafından düzenlenecek belgeyi, ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Sağlık Kuruluşlarının Türleri ve Açılması

Sağlık Kuruluşu Türleri

Madde 5- Sağlık kuruluşları; faaliyet alanları, hizmet altyapı özellikleri ile hizmet veren personelin niteliğine göre, merkez veya salon olarak açılabilirler.

Merkezler

Madde 6- Merkezler; tabip sorumluluğunda açılan ve bu tabiple birlikte başka bir tabibin veya güzellik uzmanının görev yaptığı, bünyesinde bulundurdukları birimlere göre gerekli asgarî standart donanım ve personel desteği ile güzellik ve estetik amaçlı olarak çeşitli uygulamalar yapılan özel sağlık kuruluşlarıdır.

Salonlar

Madde 7- Salonlar; gerçek veya tüzel kişileri tarafından bir güzellik uzmanının sorumluluğunda açılan ve bünyesinde bulundurdukları birimlere göre gerekli asgarî standart donanım ve personel desteği ile güzellik ve estetik amaçlı olarak faaliyet gösteren özel sağlık kuruluşlarıdır.

Sağlık Kuruluşunun Açılması

Madde 8- Sağlık kuruluşları müstakil olarak aılabileceği gibi; 09/03/2000 tarihli ve 23988 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan zel Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre açılan tıp merkezleri ve dermatoloji ve plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahî özel dal merkezleri ile özel hastaneler mevzuatı uyarınca ruhsatlandırılan özel hastaneler bünyesinde ünite şeklinde açılabilir.

Otel, tatil köyü gibi turistik amaçlı olarak faaliyet gösteren yerlerde de sağlık kuruluşları açılabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Başvuru ve Uygunluk Belgesi

Başvuru

Madde 9- Sağlık kuruluşu açacak olanlar bizzat veya mesul müdürleri vasıtasıyla, hangi tür sağlık kuruluşunu açacaklarını belirten ve açılış ile ilgili işlemlerin başlatılmasını talep eden bir dilekçe ile Mdrlge başvururlar.

Dilekçeye ekli başvuru dosyasında bulunması gereken bilgi ve belgeler şunlardır:

a) Sağlık kuruluşunun faaliyet göstereceği adresi, sağlık kuruluşunun unvanını, açılacak birimleri, sahibini veya sahiplerini belirten ve mesul müdürce imzalı dilekçe,

b) Sağlık kuruluşunun odalar şeklinde ve bütün mekanlarının ne amaçla kullanılacağını gösteren en az 1/100 ölçekli ve hizmet sınırları içerisinde bulunduğu sağlık ocağı görevlileri tarafından yerinde bizzat görülerek doğruluğu onaylanmış plan örneği,

c) Sağlık kuruluşu bir şirket tarafından açılacak ise, ticaret sicil gazetesinin ve şirket ortaklarının son durumunu gösteren yetkili mercilerden alınan belgenin bir örneği,

d) Sağlık kuruluşunda çalışacak tabiplerin yapacakları tıbbî işlemleri liste halinde bildiren ve bu listede gösterilen işlemler için gerekli araç, gereç, cihaz ve malzemenin bulundurulacağını belirtildiği mesul müdürce düzenlenmiş imzalı taahhütnâme,

e) Sağlık kuruluşunda güzellik uzmanınca yapılacak uygulamaların bildirildiği ve buna göre bulundurulması zorunlu araç, gereç ve malzemelerin asgarî nitelik ve miktarlarını gösteren mesul müdür tarafından düzenlenen liste,

f) Sağlık kuruluşu bünyesinde bulundurulacak cihazlar ile ilgili 26 ncı maddede belirtilen belgelerin birer örneği,

g) Sağlık kuruluşunda çalışan tabiplerin diplomaları, uzmanlık belgeleri veya sertifikalarının noter tasdikli örnekleri, nüfus cüzdanlarının suretleri ile ikişer adet vesikalık fotoğrafları,

h) Sağlık kuruluşunda çalışacak bütün tabipler için bağlı oldukları tabip odası tarafından düzenlenen ve çalışacağı özel sağlık kuruluşunun belirtildiği belgelerin örneği,

ı) Sağlık kuruluşunda çalışan güzellik uzmanı ve diğer personelin, kuruluşta yapacakları işlere göre diplomalarının ve/veya ilgili belgelerinin noter tasdikli örnekleri, nüfus cüzdanlarının suretleri ile ikişer adet vesikalık fotoğrafları,

i) Sağlık kuruluşunda çalışacak olan sağlık personelinin tamamının, herhangi bir kamu kuruluşunda görev yapıp yapmadıklarını beyan eden dilekçeleri ile görev yaptıklarını beyan edenlerin dilekçeleri ekinde görev yaptıkları kamu kurum ve kuruluşlarından, 2368 sayılı Sağlık Personelinin Tazminat ve Çalışma Esaslarına Dair Kanun'da öngörülen tazminatların, söz konusu sağlık personeli için düzenlenecek personel çalışma belgesinin tarihinin bildirilmesinden itibaren maaşlarından kesilmeye başlanılacağını bildirir belgeler,

j) Sağlık kuruluşu, Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre tıp merkezi veya dermatoloji ile plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahî özel dal merkezi veya özel hastane bünyesinde açılıyor ise, uygunluk belgesinin veya özel hastane ruhsatının mesul müdürce onaylı örneği,

Ünite şeklinde açılan yerlerden (c) bendindeki belge ve güzellik salonları açılırken (d), (g), (h) ve (i) bentlerinde sözü edilen belgeler istenmez.

Başvurunun Değerlendirilmesi

Madde 10- Bu Yönetmeliğin 9 uncu maddesine göre gerçekleştirilen başvuru, öncelikle dosya üzerinde incelenir. Başvuru dosyasında eksiklik yok ise, sağlık kuruluşunun açılmasının Yönetmeliğe uygun olup olmadığının incelenmesi için Müdürlük tarafından görevlendirilen ve Yönetmelik kapsamındaki konularla ilgili olan birisi tabip olmak üzere, en az iki kişiden oluşturulan denetim ekibi tarafından yerinde inceleme yapılır. İnceleme sonucunda Yönetmelik hükümlerine uygunluğu tespit edilen kuruluşlara, Ek-1'deki Uygunluk Belgesi, Ek-2'deki Mesul Müdürlük Belgesi ve Ek-3'deki Personel Çalışma Belgeleri düzenlenir.

Bu Yönetmelik kapsamındaki sağlık kuruluşlarını açan ve işletenlerce, şube niteliğinde ikinci bir sağlık kuruluşunun açılmak istenmesi veya kuruluşun faaliyet gösterdiği adresin değişmesi durumlarında 9 uncu maddede belirtilen evraklar ile başvuru aynen tekrarlanır.

İKİNCİ KISIM Sağlık Kuruluşların Alt Yapı Standartları

BİRİNCİ BÖLÜM Personel Standartları ve Çalışacak Personellerin Görev ve Yetkileri

Mesul Müdürün Görev ve Yetkileri

Madde 11- Sağlık kuruluşunda, faaliyet gösterildiği süre boyunca bir mesul müdür bulunur. Mesul müdür, merkezlerde tabip; salonlarda ise, güzellik uzmanı olmak zorundadır. Mesul müdür, sadece bir sağlık kuruluşunda mesul müdürlük görevini üstlenebilir. Mesul müdürler, her ne suretle olursa olsun bir başka sağlık kuruluşunda çalışamazlar; ancak, mesul müdürlük yaptıkları kuruluşta aynı zamanda mesleklerini icra edebilirler. Mesul müdür, hem idarî ve hem de uygulanan işlemlerden uygulayıcılarla birlikte sorumludur.

Mesul müdürün görevleri ve yetkileri şunlardır:

- a) Açılış ve faaliyetler ile ilgili her türlü izin işlemlerini yürütmek,
- b) İşleyişte tanımlanmış alt yapı ve hizmet kalite standartlarının korunması ve sürdürülmesini sağlamak,
- c) Sağlık kuruluşunun faaliyetlerinde, fizik alt yapı, personel, cihaz ve malzemelerde meydana gelen tüm değişiklikleri zamanında Müdürlüğe bildirmek,
- d) Sağlık kuruluşunda görevine son verilen veya ayrılan personelin çalışma izin belgesini, ayrılış tarihinden itibaren en geç bir hafta içerisinde Müdürlüğe iade etmek,
- e) Sağlık kuruluşunun çalışma saatleri içerisinde hizmetlerin düzenli ve sürekli olarak yürütülmesini sağlamak,
- f) Sağlık kuruluşu adına ilgili belgeleri onaylamak,
- g) Sağlık kuruluşunda verilen hizmetlerin ilgililer tarafından layığı ile yerine getirilmesini sağlamak üzere gerekli iç denetimleri yapmak,
- h) Denetimler sırasında yetkililere gereken bilgi ve belgeleri sunmak ve denetime yardımcı olmak,
- ı) İlgili sağlık mevzuatında belirtilen ve yetkililerce tanımlanacak diğer görevleri yerine getirmek,
- i) Uygulanan işlemler sırasında oluşan tıbbî atıkların usulüne uygun şekilde imhasının yapılmasını sağlamak,
- j) Sağlık kuruluşunda bulundurulmuş cihaz ve malzemelerin sterilizasyonunun yapılmasını sağlamak,
- k) Çalışan personelin bulaşıcı hastalıklar yönünden periyodik olarak muayenelerini yaptırmak.

Tabibin Görev ve Yetkileri

Madde 12- Tabip, sadece bir merkezde çalışabilir. Tabip, sağlık kuruluşunda uyguladığı tıbbî işlemlerden ve bu işlemler sonucu oluşabilecek komplikasyonlardan ve hasta kayıtlarının düzenli tutulmasından, mesul müdür ile birlikte sorumludur.

Tabiplerin uygulayacakları tıbbî işlemler şunlardır:

- a) Sivilce tedavisi,
- b) Lazer, krioterapi, koterizasyon, intradermal enjeksiyon metotları ile siğil, skar dokusu gibi oluşumların cilt yüzeyinden eksizyonu,
- c) Ciltteki damar genişlemeleri, pigmentasyon (lekeler/çiller) ve kırışıklıkların azaltılmasına yönelik lazer uygulamaları,
- d) Lazer cihazı, %35'lik oranın üzerindeki alfa hidroksi asitler ve türevlerinin kullanımı ile derin peeling işlemleri,
- e) Cilt içerisine terapotik veya kozmetik amaçlı yapılan her türlü enjeksiyonlar,

- f) Cilde yapılan uygulamalar ile ilgili oluşabilecek yan etkilere müdahaleler,
- g) Saç ekimi (restorasyonu) uygulamaları,
- h) Kişinin fazla kilolarını vermesi (zayıflama) için gerekli işlemlerin, tıbbî değerlendirmelerle birlikte planlanmasını ve uygulanmasını sağlamak.

Güzellik Uzmanının Görev ve Yetkileri

Madde 13- Güzellik uzmanı; yetkili oldukları uygulamalardan, bu uygulamalar sonucu oluşabilecek komplikasyonlardan ve kuruluşa başvuran kişilerin kayıtlarının düzenli tutulmasından mesul müdür ile birlikte sorumludur.

Güzellik uzmanı, uyguladıkları işlemler ile ilgili olarak sorumluluğu altında olan ve 15 inci maddenin birinci fıkrasında belirtilen diğer personele hizmet içi eğitim verir.

Güzellik uzmanının birimlerde uygulayacakları işlemler ve görevleri şunlardır:

1) Cilt (yüz ve boyun) Bakım Biriminde:

- a) Kozmetik preparatlarla ve cihazlarla yapılan her türlü cilt temizliği uygulaması,
- b) Cildin her türlü bakımlarının yapılması,
- c) Cilde çeşitli ürünleri yedirilmek suretiyle yapılan iontoforez uygulamaları,
- d) Cildin bakımı ve desteklenmesine yönelik yüzeysel olarak %35'lik oranın altındaki alfa hidroksi asitler ve türevlerinin kullanımı suretiyle kimyasal veya bitkisel peeling uygulamaları,
- e) Cildin bakımı ve desteklenmesine yönelik mekanik peeling (mikropeeling) uygulamaları,
- f) Makyaj uygulamaları,
- g) Kozmetik amaçlı çizimle yapılan kaş şekillendirmeleri uygulamaları,
- h) Protez kirpik ile ilgili uygulamalar,
- ı) Cilt tipine uygun ürün önerilmesi,
- i) Myo lifting ve pasif jimnastik uygulaması,
- j) Vakum uygulamaları,
- k) Reflexofizyolojik uygulamalar,
- l) Sıcak/soğuk uygulamaları,
- m) Her türlü masaj uygulamaları,

2) Epilasyon/Depilasyon Biriminde:

- a) Lazer ve foto epilasyon uygulamaları haricinde diğer metotlar ile epilasyon ve depilasyon işlemleri,
- b) Ağda uygulanması,

3) El ve Ayak Bakım Biriminde:

- a) Kozmetik preparatlarla ve cihazlarla yapılan her türlü el ve ayak cilt temizliği uygulaması,
- b) El ve ayak cildinin her türlü bakımlarının yapılması,
- c) Manikür, pedikür işlemleri,
- d) Protez tırnak uygulamaları,

4) Vücut Bakım (Sellülit) Biriminde:

- a) Vücutta çeşitli cihazlarla yapılan sellülit giderici uygulamalar,
- b) Cilde uygulanan aletli ve/veya elle yapılan her türlü masaj,
- c) El ve alet ile lenf drenaj uygulaması,
- d) Lifting uygulaması,

5) Solaryum biriminde: Bronzlaştırıcı solaryum uygulamaları.

Diyetisyenin Görev ve Yetkileri

Madde 14- Zayıflama bölümü açılması halinde sağlık kuruluşunda, diyetisyen çalıştırılır. Diyetisyen, tabibin sorumluluğunda, kişinin besin gruplarına göre alması gereken kaloriyi hesaplayarak uygun diyet listesini hazırlar ve ayrıca, beslenmesi ile ilgili diğer hususlarda zayıflamak isteyen kişiye eğitim verir.

Diğer Personel

Madde 15- 3308 sayılı Çıraklık ve Meslekî Eğitim Kanunu kapsamında güzellik uzmanlığı meslek dalında kalfalık belgesi alanlar ile Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilgili mevzuatına göre açılan okullar veya kurslardan alınmış belgeye sahip olan kişiler, güzellik uzmanının sorumluluğunda çalışabilirler.

Aktif Jimnastik biriminde, beden eğitimi veya spor konusunda ön lisans veya lisans düzeyinde öğrenim görmüş veyahut bu konuda eğitim aldığını belirleyen belgesi bulunan en az bir kişinin çalıştırılması gerekir.

Kuaför bölümünde, bu alanda ustalık ve kalfalık belgesine haiz olan en az bir kişinin çalıştırılması gerekir.

Manikür, pedikür uygulaması için, Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilgili mevzuatına göre açılan okullardan veya kurslardan alınmış belgeye sahip olan kişiler çalıştırılabilir.

Masaj Uygulamaları için, masörlük veya masözlük konusunda eğitim aldığını belirleyen belgesi bulunan kişiler çalıştırılabilir.

Merkezlerde gerek duyulur ise, tabibin sorumluluğunda fizyoterapist, sağlık memuru, hemşire gibi sağlık alanında eğitim görmüş personel çalışabilir.

Bu sağlık kuruluşlarında temizlik ve sekreteryaya işlemleri için istenildiği takdirde eleman görevlendirilir.

Bu Yönetmelik'te belirtilen kıyafet ve kimlik kartları düzenlemesine, kuruluştaki çalışan bütün personel uymak zorundadır.

İKİNCİ BÖLÜM

Fizik Altyapı Standartları

Binanın İç Mekân ve Fizik Altyapı Durumu

Madde 16- Sağlık kuruluşunun zemini düz, pürüzsüz, dezenfeksiyona uygun ve kolayca temizlenebilir özellikte döşenmiş olmalıdır. Birim ve bölümler faaliyet alanlarının özelliğine göre beton, alçıpan, suntuş ve benzeri malzemelerle yapılmış bölmeler ile birbirinden ayrılmış olmalıdır. Tüm birimlerde havalandırma ve aydınlatma, yeterli olacak şekilde sağlanır.

Ortak Kullanılan Mekânlar

Madde 17- Sağlık kuruluşunda, bütün birim/bölümlerin ortak kullanacağı aşağıda belirtilen nitelikleri haiz mekânlar bulunur:

a) Bekleme Salonu: Kişilerin kullanımına uygun şekilde döşenmiş, kişinin karşılandığı, yapılacak uygulama ve işlemlere kadar beklediği, içerisinde sekreteryaya bölümünün yer aldığı ve kullanım amacına uygun olarak yeterli büyüklükte alan,

b) Muayene odası: Merkezlerde, tabibin gerekli tıbbî muayene yapacağı ve gerekli görür ise reçete yazacağı asgarî 6 metre kare büyüklüğünde, içinde acil müdahale için gerekli ilaçlar, asgarî tıbbî araç ve gereçlerin bulunduğu bağımsız bir mekân,

c) Tuvalet,

d) Arşiv birimi: Kişilerin kullanım alanından izole edilmiş kapalı bir bölme veya oda,

e) Atık toplama birimi: Kişilerin kullanım alanlarından izole edilmiş ve atıklar için kapalı bir konteynir veya kabın bulunduğu alan,

f) Sterilizasyon birimi.

Merkezlerde kullanılan tıbbî malzemelerin imhası, Tıbbi Atıkların Kontrolü Yönetmeliği hükümlerine göre yapılır.

Ayrıca bu kuruluşlarda devamlı akar şekilde sıcak su tertibatı bulunmalıdır.

Sağlık kuruluşunun bünyesinde bulundurduğu birim/birimlerin özelliğine ve uygulanan işlemlerin niteliğine göre gerekli ise, ihtiyacı karşılayacak sayıda duş olmalıdır.

Birimler

Madde 18- Merkezler ve salonlar; Cilt (yüz ve boyun) Bakım Birimi, Epilasyon/Depilasyon Birimi, Vücut Bakım (sellülit) Birimi, Aktif Jimnastik Birimi, El ve Ayak Bakım Birimi ve Bronzlaştırıcı Biriminden oluşur.

Bu birimlerin hepsi birden veya yalnız bir kısmı sağlık kuruluşunun bünyesinde bulunabilir. Mevcut birimlerin her biri için yeterli büyüklükte alana sahip birer mekân ayrılır. Birimlerin özelliğine göre bu mekânlar, müstakil olarak birbirinden ayrılmış ortak mekânda ayrı yerler halinde düzenlenir. Ayrıca tabibin yapacağı tıbbî işlemlerin özelliğine göre, müstakil mekânlar veya özel bölümler içerisinde gerekli tıbbî araç ve gereçlerin bulunması gerekir.

Bölümler

Madde 19- Sağlık kuruluşu bünyesinde Zayıflama bölümü, Saç ekim bölümü ve Kuaför bölümü bulundurulabilir.

Zayıflama Bölümü

Madde 20- Bünyelerinde Vücut Bakım (selülit) Birimi ve/veya Aktif Jimnastik Birimi bulduran merkezlerde tabibin sorumluluğunda Zayıflama Bölümü kurulabilir. Bu bölümde diyetisyen için, ayrı bir çalışma mekânının olması gerekir.

Saç Ekim (Restorasyon) Bölümü

Madde 21- Saç ekim bölümü; merkez bünyesinde, asgari 12 metrekare büyüklüğünde, sterilizasyona uygun olacak şekilde zemini ve duvarları düz ve pürüzsüz, ultraviyole oda sterilizasyon sistemi bulunan, havalandırması uygun şartlarda yapılan, içinde bulundurulması gerekli asgari araç gereç ve ekipmanlar bulunan bağımsız bir mekân içinde kurulur.

Kuaför Bölümü

Madde 22- Sağlık kuruluşu bünyesinde bağımsız bir mekan içinde kuaför bölümü bulundurulabilir. Ancak, tıp merkezi, özel dal merkezi bünyesinde açılan ünitelerde bu bölüm bulunmaz. Bu bölümün açılışı ile ilgili mevzuata göre yetkili makamlardan izin alınır.

Birim/bölüm ve odaların kapısında birim/bölümün adı, duvarında birimde çalışan personelin Personel Çalışma Belgelerinin aslı, varsa diploma ve diğer belgelerinin aslı asılı bulunur.

Bekleme Salonunda Bulundurulacak Tabela ve Listeler

Madde 23- Sağlık kuruluşuna ait Uygunluk Belgesinin aslı, Mesul Müdürlük Belgesinin aslı, kuruluştaki tüm çalışanların isimlerinin ve görevlerinin yazılı olduğu bir tabela, uygulanan metotların ücretlerini gösterir fiyat listesi, sağlık kuruluşu ile ilgili şikayetlerin yapılabileceği müdürlük telefonlarının bulunduğu liste, başvuran kişilerce kolayca okunabilecek şekilde bekleme salonunun uygun bir yerine asılır.

Tabela

Madde 24- Sağlık kuruluşunun türüne göre tabelasında ve kullanılan basılı materyallerinde, bu Yönetmelik hükümlerince tanımlanan "..... Güzellik Merkezi" veya "..... Güzellik Salonu" unvanı yer alır.

Ayrıca sağlık kuruluşlarının bñnyesinde bulunan birim/bñlñmler ve çalışan tabip ve/veya gñzellik uzmanının isimleri bu tabelada belirtilebilir.

Sterilizasyon

Madde 25- Sağlık kuruluşlarında uygulanacak olan işlemler ve tıbbi mñdahalelerde kullanılan malzemelerin sterilizasyonunu sağlamak için kimyasal dezenfektanlar ve/veya ısılı sterilizatñrler ve/veya UV sterilizatñrlerin bulunduğu sterilizasyon birimi kurulur. Kullanılacak sterilizasyon yñnteminin özelliğine gñre bu birim, diğer birimlerden ayrılmış olarak mñstakil veya ortak mekñnda ayrı bñlñmler halinde dñzenlenir.

Araç, Gereç ve Malzeme

Madde 26- Sağlık kuruluşlarında, bñnyesinde açılacak her birim/bñlñm için gerekli olan ve Ek-4’de belirtilen asgarı araç gereçlerin bulundurulması zorunludur.

Merkez olarak açılacak sağlık kuruluşunda, Ek-5’de belirtilen asgarı tıbbi malzeme ve donanım ile Ek-6’da belirtilen asgarı ilaçların bulundurulması zorunludur.

Uygulamalarda var ise, disposable sarf malzemelerinin kullanımı zorunludur. Bu malzemeler herhangi bir şekilde ikinci kez kullanılamaz.

Sağlık kuruluşunun bñnyesinde bulunan ve Ek-4’de belirtilen cihazların yerli üretim olması halinde, cihazın ilgili TSE standartlarına uygun olması zorunlu olup, bunun belgelendirilmesi gerekir. TSE belgesi bulunmayan cihazlar için Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından dñzenlenmiř İmalat Belgesi’nin bulunması gerekir. Yurtdışından ithal edilen cihazlarda ise, CE belgesi olması aranır. Ancak CE belgesi olmayan cihazlar için, ithal edildiği ülkede kullanılıp satıldığına dair ilgili yetkili resmı otoritelerince onaylı sertifikalarının orijinal belgelerinin ibraz edilmesi gerekir.

ÜÇÜNCÜ KISIM Kuruluşun İşleyişi

BİRİNCİ BÖLÜM Kuruluşun Çalışma Usul ve Esasları

Çalışma Usûl ve Esasları

Madde 27- Sağlık kuruluşlarında, tabipler ve/veya güzellik uzmanları tarafından kişiye yapılacak işlemler ve sonucunda ortaya çıkabilecek komplikasyonların anlatılması gereklidir. Sağlık kuruluşlarının bünyelerinde bulunan birimlerde yapılacak uygulamalar çalışan kişilerin yetkileri ile sınırlıdır.

Sağlık kuruluşları faaliyet göstermek istedikleri gün ve saatleri Müdürlüğe bildirmek zorundadır. Bu, gün ve saatler dışında faaliyette bulunmak istediklerinde Müdürlük'ten izin almak gerekir.

Sağlık kuruluşu bünyesine ekleyeceği her yeni birim/bölüm için, gerekli belgelerle Müdürlüğe başvurarak Uygunluk Belgesi'ne bu birimi/bölümü ilave ettirir.

Sağlık kuruluşuna alınan ve kullanılması istenilen her türlü yeni cihaz ile ilgili olarak 26 ncı maddede belirtilen belgelerle birlikte Müdürlüğe bildirim yapılması gerekir.

Kıyafet ve Kimlik Kartı

Madde 28- Sağlık kuruluşlarında görev yapan personel, hizmetlerine uygun önlük veya üniforma giymek zorundadırlar.

Ayrıca bütün çalışanlar yakalarında adını, soyadını, unvanını veya mesleğini belirten fotoğraflı ve mesul müdürün imzasını taşıyan bir kimlik kartı bulundurur.

İKİNCİ BÖLÜM Kayıt ve Bildirim Sistemi

Kayıt Sistemi

Madde 29- Başvuran her kişinin kimlik bilgileri, yapılan uygulamanın adı, kişiye yapılan tavsiyeler Ek-7'deki Uygulama Kayıt Defterine yazılır. Ayrıca, güzellik merkezlerinde tabipler tarafından yapılan muayeneler, tıbbî müdahaleler, verilen reçeteler Ek-8'deki Protokol Kayıt Defterine kayıt edilir.

Arşiv

Madde 30- Sağlık kuruluşuna başvuran kişilere yapılan müdahale ve uygulamalar kişilere ait dosya veya kartlara işlenerek bu bilgiler arşivde muhafaza edilir. Sağlık kuruluşunda yazışma, kayıt ve benzeri işlemlerin bilgisayar ortamında gerçekleştirilmesi, bu Yönetmelik ile öngörülen yazılı kayıt sisteminin bulundurulma zorunluluğunu ortadan kaldırmaz.

DÖRDÜNCÜ KISIM **Çeşitli ve Son Hükümler**

BİRİNCİ BÖLÜM **Çeşitli Hükümler**

Denetim

Madde 31- Sağlık kuruluşları, Müdürlük tarafından oluşturulan ekipler tarafından düzenli olarak denetlenir. Şikayet, soruşturma ve Bakanlık merkez teşkilatının veya Müdürlüğün talebi üzerine yapılacak olağan dışı denetimler hariç olmak üzere, olağan denetimler en az 6 ayda bir yapılır. Denetimlerde, Ek-10'da yer alan Denetleme Formu doldurulur. Bu formdan iki nüsha düzenlenerek bir nüshası, sağlık kuruluşuna bırakılır. Denetim ile ilgili sonuçlar, Ek-9'da yer alan Müdürlüğe ait Teftiş ve Denetim Defterine yazılır.

Denetimler, denetim işlemi için görevlendirilen biri tabip olmak kaydıyla en az iki sağlık personeli tarafından gerçekleştirilir.

Denetimlerde tespit edilen eksiklikler için, Denetleme Formu'nda eksikliğin giderilmesi için verilecek süre sütununda belirlenen süreler verilir. Bu süre içerisinde, belirlenen eksikliğini gidermediği tespit edilen sağlık kuruluşunun faaliyeti, bu Form'da belirtilen süre boyunca durdurulur. Bu şekilde faaliyeti geçici olarak durdurulan sağlık kuruluşunun verilen süre sonunda eksikliklerini gidermediği tespit edildiği takdirde, sağlık kuruluşunun Uygunluk Belgesi iptal edilmek üzere geri alınır.

Denetimlerde, Denetim Formu'ndaki birden çok eksikliğin aynı anda tespit edildiği durumlarda, eksikliklerin giderilmesi için tanınacak süre veya eksiklikler giderilmediğinde uygulanacak faaliyeti durdurma süresi, Form'da belirlenen en uzun süredir.

Devir

Madde 32- Sağlık kuruluşlarının devredilmesi halinde devralanlar, işbu Yönetmelik hükümlerine ve ilgili diğer mevzuata uymak zorundadır. Aynı zamanda denetim esnasında eksik ve aksaklıklardan dolayı devralan, devreden sorumluluklarını da almış sayılır. Bu yüzden, önceden devredene verilen süre, devralana da verilmiş sayılarak ek bir süre verilmez.

Sağlık Kuruluşunu devir alan kişi adına Uygunluk Belgesi almak üzere, devir sözleşmesinin noter tasdikli sureti ile 9 uncu maddenin (a) bendinde ve gerektiğinde (c) bendinde belirtilen belgeler ile birlikte Müdürlüğe devraldıkları tarihten itibaren on beş gün içinde başvururlar. Başvurunun uygun görülmemesi halinde durum, ilgililere en geç beş gün içinde yazı ile bildirilir.

Yasaklar ve Uyulması Gereken Hususlar

Madde 33- Bu Yönetmelik kapsamındaki sağlık kuruluşları ile kişiler, Yönetmelik hükümlerine ve aşağıda belirlenen yasaklara ve hususlara uymak zorundadırlar:

- a) Sağlık kuruluşu Uygunluk Belgesi almadan faaliyete geçemez.
- b) Tabip unvanı kazanmamış intern, stajyer öğrenciler ve uzmanlık eğitimi gören asistanlar, ilgili mevzuat hükümlerine göre gerekli izinleri olmayan Türk soylu yabancı tabipler sağlık kuruluşunda çalıştırılmaz.
- c) Sağlık kuruluşunda çalışan güzellik uzmanları, başvuran kişilere hiçbir surette deri içine enjeksiyonla müdahalede bulunamaz.
- d) Sağlık kuruluşu bir şirket ise, şirketin faaliyet alanına giren diğer işler sağlık kuruluşunda yapılamaz.
- e) Salonlar bünyesinde açılan Cilt (yüz ve boyun) Bakım Birimi, Epilasyon/Depilasyon Birimi, Vücut Bakım (sellülit) Birimi, El Ayak Bakım Biriminde, güzellik uzmanının uygulayacağı işlemler haricinde başka bir uygulama yapılamaz.

Bu nedenle bulundurulacak araç ve gereçler de yalnızca müsaade edilen uygulamalara yönelik olmalıdır.

f) Bu sağlık kuruluşlarında Bakanlık tarafından üretim veya ithal izni verilen ürünler dışında hiçbir ilaç, kozmetik bulundurulamaz, kullanılamaz ve satılamaz.

g) Sağlık kuruluşunun bünyesinde olmayan faaliyetler ve fiyatlar konusunda reklam verilemez.

h) Sağlık kuruluşu şubesinin tabelasında, şubede verilecek hizmetler dışında başkaca hizmetler belirtilemez.

ı) Sağlık kuruluşunda herhangi bir faaliyet alanının veya birimin, yetkisi olmayan kişiler tarafından kullanımı yasaktır.

i) Sağlık kuruluşları, vatandaşın yanlış algılamalarının ve haksız rekabetin önlenmesi amacıyla; resmî sağlık kuruluşlarınca kullanılan isimleri ticarî isim olarak kullanamaz ve tabelalarında belirtemezler.

j) Tescilli isimler, tescil sahibinin yazılı izni bulunmadan sağlık kuruluşları tarafından kullanılamaz.

Reklam, Tanıtım ve Bilgilendirme

Madde 34- Sağlık kuruluşları; insanları yanıltıcı, bir şekilde paniğe sevk edici, yanlış yönlendirici reklam, tanıtım ve sair faaliyette bulunamazlar.

Merkezler bünyesinde veya müstakil olan güzellik salonları sundukları hizmet, uyguladıkları metotlar, kullandıkları her türlü cihaz ve benzeri araçlar ile ilgili olarak kitle iletişim araçları, elektronik ortam, görsel işitsel araçlar, yazılı materyallerle doğrudan ve dolaylı olarak tüketici konumundaki kitleye yönelik reklam, tanıtım veya bilgilendirme yapabilirler, yaptıkları uygulamaları reklam materyallerinde belirtebilirler.

Merkezler, tabibin tarafından yapılması gereken tıbbî işlemlerle ilgili olarak sadece sağlık kuruluşuna başvuran kişilerin kullanımına yönelik olmak üzere; sağlığı geliştirici ve koruyucu nitelikte olan temel bilgileri, sağlık kuruluşunun faaliyeti kapsamındaki işlemlerle ilgili sağlık sorunları, bu sorunlardan korunma veya sağlık sorunlarının kişide meydana getirdiği olumsuzlukların şahsi tedbirler aracılığı ile giderilmesi veya azaltılması hakkında bilgileri içeren eğitim materyalleri hazırlayabilirler.

Müeyyideler

Madde 35- Bu Yönetmelik hükümlerine aykırı hareket edenler hakkında fiillerinin niteliğine göre, 765 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun, 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un ve ilgili diğer mevzuatın hükümleri uygulanır.

Ayrıca, bu Yönetmelik'te belirlenen usûl ve esaslara uymayanlar ile yasalara aykırı hareket edenlere bu Yönetmelik'te öngörülen müeyyideler uygulanır.

Hüküm Bulunmayan Haller ve Ek Düzenlemeler

Madde 36- Bu Yönetmelik'te hüküm bulunmayan hallerde, ilgili diğer mevzuatın hükümleri uygulanır.

Bu Yönetmelikte belirtilen sertifika eğitimine dair hususlar; Yönetmeliğin yayımı tarihinden itibaren en geç üç ay içinde Bakanlıkça çıkarılacak bir genelge ile düzenlenir.

İKİNCİ BÖLÜM Son Hükümler

Yürürlükten Kaldırılan Hükümler

Madde 37- 14 Kasım 2001 tarihli ve 24583 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Güzellik ve Estetik Amaçlı Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır.

Geçici Madde 1- Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden önce faaliyete geçmiş olan sağlık kuruluşları, bu Yönetmelik yürürlüğe girdiği tarihten itibaren en geç altı ay içerisinde, fizik yüzölçümleri hariç olmak kaydıyla, bu Yönetmelik hükümlerine uygun hale getirilir. Yapılan denetimler sonucunda uygunluğu sağlamamış olduğu anlaşılan sağlık kuruluşlarının faaliyetleri, eksiklikleri veya aykırılıkları giderilinceye kadar Müdürlükçe durdurulur.

Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden önce faaliyete geçmiş olan güzellik merkezi mesul müdürlüğünü yürüten sertifikalı tabiplerin en geç bir yıl içinde bu Yönetmelikte belirtilen sertifikaya sahip olması gerekir.

Geçici Madde 2- Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden önce faaliyete geçmiş olan sağlık kuruluşlarında bulunan cihazlar ile ilgili olarak 9 uncu maddenin (f) bendinde istenilen belgeleri eksik olanlar, bu cihazlar ile ilgili liste düzenleyerek Müdürlüğe bildirirler.

Bu bildirimlerin, Yönetmelik yürürlüğe girmesinden itibaren bir ay içinde yapılması zorunludur. Müdürlük’çe, bildirilen cihazlarla ilgili yerinde tespit yapılır ve uygun görülen cihazlar onaylanır. Başvuru dosyasına onaylı listeler konulur. Sağlık kuruluşunda kullanılan tüm cihazlar, tek bir seferde taahhütnâme ile Müdürlüğe bildirilir. Sonradan yapılan bildirimler veya belgeleri olmayan cihazlarla ilgili ek bir liste kabul edilmez.

Yürürlük

Madde 38- Bu Yönetmelik, yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 39- Bu Yönetmelik hükümlerini Sağlık Bakanı yürütür.

EK - 1

T.C.
..... VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

Belge No:
Tarih :

UYGUNLUK BELGESİ

SAĞLIK KURULUŞUNUN

ADI :
TÜRÜ :
ADRESİ ve TEL. :

SAHİBİ (SAHIPLERİ)

ADI ve SOYADI :

ÇALIŞMA SAATLERİ :

HİZMET VERDİĞİ BİRİM/BÖLÜMLER:

Yukarıda adı ve adresi belirtilen özel sağlık kuruluşunun Mesul Müdür
..... sorumluluğunda faaliyet göstermesi İl Sağlık
Müdürlüğünce uygun görülmüştür.

İL SAĞLIK MÜDÜRÜ

EK – 2 –a

T.C.
..... VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

Belge No:
Tarih :

GÜZELLİK MERKEZİ
MESUL MÜDÜRLÜK BELGESİ *

MESUL MÜDÜRÜN

ADI ve SOYADI :

BABA ADI :

DOĞUM YERİ :

DOĞUM TARİHİ :

UNVANI :

Mezun Olduğu Fakülte :

Mezuniyet Tarihi :

Diploma No :

Uzmanlık Belgesi No ** :

Sertifika No** :

Foto

GÖREV YAPACAĞI ÖZEL KURULUŞUN

ADI :

ADRESİ :

Yukarıda açık kimliği yazılı olan tabibin isimli özel sağlık kuruluşunda Mesul Müdürlük görevini yürütmesi İl Sağlık Müdürlüğünce uygun görülmüştür.

İL SAĞLIK MÜDÜRÜ
/ YARDIMCISI

(*) Bu Mesul Müdürlük belgesi yalnızca Güzellik Merkezleri için düzenlenir.

(**) Uzmanlık Belgesi No veya Sertifika No'sundan birisinin yazılması yeterlidir.

EK – 2 -b

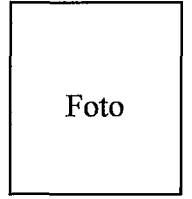
T.C.
..... VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

Belge No:
Tarih :

**GÜZELLİK SALONU
MESUL MÜDÜRLÜK BELGESİ ***

MESUL MÜDÜRÜN

ADI ve SOYADI :
BABA ADI :
DOĞUM YERİ :
DOĞUM TARİHİ :
UNVANI :
Mezun Olduğu Okul :
Mezuniyet Tarihi :



ALDIĞI KURS/EĞİTİM BELGESİNİN

Adı ve eğitimin konu/ları :
Aldığı makamın adı :
Tarih ve sayısı :

GÖREV YAPACAĞI ÖZEL KURULUŞUN

ADI :
ADRESİ :

Yukarıda açık kimliği yazılı olan güzellik uzmanı..... isimli özel sağlık kuruluşunda Mesul Müdürlük görevini yürütmesi İl Sağlık Müdürlüğünce uygun görülmüştür.

**İL SAĞLIK MÜDÜRÜ
/ YARDIMCISI**

(*) Bu Mesul Müdürlük belgesi yalnızca Güzellik Salonları için düzenlenir.

EK - 3

T.C.
..... VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

Belge No:
Tarih :

PERSONEL ÇALIŞMA BELGESİ

PERSONELİN

ADI ve SOYADI :
BABA ADI :
DOĞUM YERİ :
DOĞUM TARİHİ :
ÜNVANI :
GÖREVİ :
Mezun Olduğu Okul :
Mezuniyet Tarihi :
Diploma No :
Uzmanlık Belgesi No (varsa):
Sertifika no (varsa) :

Foto

GÖREV YAPACAĞI ÖZEL KURULUŞUN

ADI :
ADRESİ :

Yukarıda açık kimliği yazılı olan personelin isimli özel sağlık kuruluşunda mesleğini icra etmesi İl Sağlık Müdürlüğünce uygun görülmüştür.

**İL SAĞLIK MÜDÜRÜ/
YARDIMCISI/SAĞLIK
GRUP BAŞKANI**

EK - 4

SAĞLIK KURULUŞUNDA BULUNAN HER BİRİM/BÖLÜM İÇİN BULUNDURULMASI GEREKLİ ASGARİ ARAÇ GEREÇ VE EKİPMANLAR:

Cilt Bakım Birimi:

1. Cilt bakım cihazı (Frimatör ve/veya yüksek frekans ve/veya vakum sprey ve/veya iontoforez ve /veya galvenik veya faradik akım ile kas stimülasyonu ve/veya ultrason ve/veya soft laser ve/veya infraruj)
2. Vapozon (buhar/ozon cihazı)
3. Işıklı büyüteç
4. El aynası
5. Cilt bakım uygulamalarına yönelik çeşitli el aparatları (Maske kabı, maske fırçası, tek kullanımlık spatula vb.)
6. Pamuk, sünger veya cilt temizleme bezleri
7. Saç için band ve/veya bone ve/veya saç için havlu
8. Güzellik uzmanının kullanacağı maske ve önlük
9. Uygulama yatağı/koltuğu ve uygulayıcı taburesi
10. Kozmetik uygulamalarda kullanılan ürünler
11. Ürün ve malzeme dolabı
12. Lifting cihazları* (Galvanik veya faradik akım uygulayan cihazlar ve/veya soft laser, infraruj, ultrason ve/veya vibrasyon cihazları ve/veya vakum cihazları)

Epilasyon / Depilasyon Birimi:

1. Epilasyon cihazı (Termoliz sistem ve Elektroliz sistemleri kapsayan Blend Sistem)
2. Işıklı büyüteç
3. Uygulamalara yönelik çeşitli el aparatları (Kıl dökücü ve/veya sökücü ve/veya koparıcılar vb.)
4. Uygulama yatağı/koltuğu ve uygulayıcı taburesi
5. Soyunma dolabı
6. Kişiye yönelik kullanılacak yüzeysel cilt dezenfektanları
7. Epilasyon ve depilasyon uygulamalarına yönelik sarf malzemeleri
8. Kozmetik ürünler
9. Laser epilasyon cihazı (sadece merkezlerde bulunabilir.)
10. Depilasyon cihazları*

Vücut Bakım (Sellülit) Birimi:

1. Elektro stimülasyon cihazı* (Değişik akımlarla kas stimülasyonu yapan cihazlar ve pasif jimnastik cihazları)
2. Pressoterapi cihazı*
3. Derin ısı cihazı*
4. Ultrason cihazı*
5. Vakum cihazı*
6. İnfraruj cihazı*
7. Termostimülasyon cihazı*
8. Soft Laser (farklı dalga boylu infrarujlar)*
9. Masaj cihazı* (Vibrasyonlu cihazlar ve/veya elektrikle çalışan vuruş yapan cihazlar ve/veya manuel kullanılan ekipmanlar ve cihazlar)
10. Lifting cihazı* (Galvanik veya faradik akım uygulayan cihazlar ve/veya soft laser, infraruj, ultrason ve/veya vibrasyon cihazları ve/veya vakum cihazları)
11. Lifting ürünleri*
12. Sauna çeşitleri ve/veya buhar odaları ve/veya basınçlı duşlar*
13. Yüzeysel ısı veren cihaz ve ekipmanlar*
14. Hidroterapi küveti ve ekipmanları*
15. Buhar ve/veya ozon ve/veya aromaterapi yapan cihaz ve ekipmanlar*
16. Vücut bakımı için kullanılan ürünler* (Çeşitli yosunlar ve/veya killer ve/veya çamurlar ve/veya parafin ve türevleri ve/veya vücut bakım maskeleri ve/veya bitkisel bakım ürünleri ve/veya aromaterapi ve/veya gemoterapi (sıcak taş ile yapılan bakım) ürünleri)
17. Uygulama yatağı/koltuğu ve uygulayıcı taburesi
18. Soyunma dolabı
19. Uzunluk ve çevre ölçer
20. Tartı aleti
21. Duş kabini**

El-Ayak Bakım Birimi:

1. Uygulama yatağı/koltuğu ve uygulayıcı taburesi
2. Pamuk, sünger veya cilt temizleme bezleri
3. El ayak bakımı için kullanılan ürünler
4. Manikür Pedikür için el aletleri

Aktif Jimnastik Birimi:

1. Aktif jimnastik aletleri
2. Duş kabini**
3. Soyunma dolabı

Bronzlaştırıcı Birim:

1. Solaryum cihazları
2. Kişisel koruyucu gözlükler
3. Cihazın yüzeysel temizliği için dezenfektanlar
4. Soyunma dolabı

Saç Ekimi (Restorasyon) Bölümü:

1. Pozisyon verilebilir uygulama koltuğu/yatağı
2. Oturma taburesi
3. Işıklı büyüteç
4. Tıbbi atık kutusu
5. Koter***
6. Tansiyon aleti***
7. Tıbbi malzeme dolabı***
8. Seyyar ışık kaynağı***
9. Kimyasal dezenfektanlar
10. Pansuman seti***
11. Sarf malzemesi***
12. Cerrahi aspiratör***
13. Seyyar oksijen tüpü***
14. Entübasyon seti***
15. Ambu***
16. Serum askısı***
17. Küçük cerrahi müdahale seti***
18. İmplant ataçmanları (Laser, Kavitron, Choi, Özel pinler gibi)
19. Greft hazırlama seti****
20. Greft hazırlama masası****

*Birimde yapılmasına izin verilen ve Mesul Müdürce uygulamanın yapılacağı bildirildiyse bulundurulması zorunludur.

**Duş kabinleri ortak kullanılabilir.

***Merkezlerde bu araç gereçlerden bir adet bulunması yeterlidir.

****Saç ekimi ototranplantasyon metodu ile uygulanacak ise bulundurulur.

EK – 5

MERKEZLERDE BULUNDURULMASI ZORUNLU ASGARİ TIBBİ MALZEME VE DONANIM LİSTESİ

1. Tansiyon aleti
2. Steteskop
3. Refleks çekici
4. Dil basacağı
5. Küçük cerrahi müdahale seti
6. Çeşitli enjektör
7. Nazogastrik sonda
8. Oftalmaskop
9. Otoskop
10. Seyyar oksijen tüpü
11. Aspiratör
12. Bistüri
13. Ambu cihazı
14. Laringoskop
15. Seyyar ışık kaynağı
16. Entübasyon seti
17. Pansuman seti
18. Sarf malzemesi
19. Tıbbi malzeme dolabı

EK - 6

MERKEZLERDE BULUNDURULMASI ZORUNLU ASGARİ İLAÇ LİSTESİ

İsoptine ampul	3 adet
Heparine	3 adet
Kortikosteroid ampul	3 adet
Antispazmodik ampul	5 adet
Antianksiyetik ampul	3 adet
%5 lik dextroz 500 cc	2 adet
% 0,9 luk NaCl. 500 cc	2 adet
%20 lik mannitol 500 cc	2 adet
Analjezik	5 amp.
Adrenalin 1 mg	5 amp.
Atropin sulphat 0,5 mg	5 amp.
Sodyum bikarbonat % 8,4	5 amp.
Calcium glukonat %10	2 amp.
Dopamin	2 amp.
Lidocain %2	2 amp.
Antihistaminik	5 amp.
Aminophillin	2 amp.
Diazepam	2 amp.
Nidilat kapsül	1 kutu
Diüretik	5 amp.

EK - 7

UYGULAMA KAYIT DEFTERİ

Uygulama Kayıt Defterinin taşınması gereken özellikler aşağıda belirtilmiştir.

1. Defterin her bir sayfasında sırası ile yer alacak sütunların başlıkları şunlardır;
 - a) Sıra numarası,
 - b) Tarih,
 - c) Adı ve soyadı,
 - d) Adresi,
 - e) Yaşı,
 - f) Cinsiyeti,
 - g) Uygulanan işlem,
 - h) Uygulamayı yapan kişinin adı soyadı,
 - i) Düşünceler,
2. Defter matbu olarak basılı olacaktır.
3. Defterin her bir sayfası kullanılmadan önce numaralanmış olacaktır.
4. Defterin ilk sayfasında aşağıdaki bilgileri içeren ve İl Sağlık Müdürlüğünce doldurulmuş bölüm yer alır;
 - a) Defterin hangi özel sağlık kuruluşu tarafından kullanılacağı,
 - b) Defterin kaç sayfadan ibaret olduğu,
 - c) Defterin söz konusu sağlık kuruluşuna onaylanan kaçınıcı defter olduğu,
 - d) Bu bilgileri onaylanan yetkilinin adı, soyadı, imzası, onay tarihi ve kurum mührü.
5. Defterin numaralandırılmış her sayfası İl Sağlık Müdürlüğünce mühürlenir.

EK - 8

PROTOKOL KAYIT DEFTERİ

Protokol Kayıt Defterinin taşınması gereken özellikler aşağıda belirtilmiştir;

1. Defterin her bir sayfasında sırası ile yer alacak sütunların başlıkları şunlardır;
 - a) Sıra numarası,
 - b) Tarih,
 - c) Adı ve soyadı,
 - d) Adresi,
 - e) Yaşı,
 - f) Cinsiyeti,
 - g) Tanı,
 - h) Karar,
 - i) Düşünceler,
 - j) Muayeneyi yapan tabibin kaşesi ve imzası.
2. Defter matbu olarak basılı olacaktır.
3. Defterin her bir sayfası kullanılmadan önce numaralanmış olacaktır.
4. Defterin ilk sayfasında aşağıdaki bilgileri içeren ve Müdürlükçe doldurulmuş bölüm yer alır;
 - a) Defterin hangi özel sağlık kuruluşu tarafından kullanılacağı,
 - b) Defterin kaç sayfadan ibaret olduğu,
 - c) Defterin söz konusu sağlık kuruluşuna onaylanan kaçınıcı Defter olduğu,
 - d) Bu bilgileri onaylanan yetkilinin adı, soyadı, imzası, onay tarihi ve kurum mührü.
5. Defterin numaralandırılmış her sayfası Müdürlükçe mühürlenir.

EK - 9

TEFTİŞ VE DENETİM DEFTERİ

Teftiş ve Denetim Defterinin taşınması gereken özellikler aşağıda belirtilmiştir;

1. Defter, asgari A4 boyutlarında, beyaz ve çizgili bir boş bir defterden oluşur.
2. Defterin her bir sayfası kullanılmadan önce numaralanmış olacaktır.
3. Defterin ilk sayfasında aşağıdaki bilgileri içeren ve İl Sağlık Müdürlüğünce doldurulmuş bölüm yer alır;
 - a) Defterin hangi özel sağlık kuruluşu tarafından kullanılacağı,
 - b) Defterin kaç sayfadan ibaret olduğu,
 - c) Defterin söz konusu sağlık kuruluşuna onaylanan kaçınıcı defter olduğu,
 - d) Bu bilgileri onaylanan yetkilinin adı, soyadı, imzası, onay tarihi ve kurum mührü.
4. Defterin numaralandırılmış her sayfası İl Sağlık Müdürlüğünce mühürlenir.

Teftiş ve Denetim Defteri, adına düzenlenen sağlık kuruluşuna Bakanlık Merkez veya İl Sağlık Müdürlüğü yetkililerince gerçekleştirilecek olan denetimlerde tespit edilen hususların ve verilen kararların kaydı için ortak olarak kullanılır. Bu nedenle, her bir özel sağlık kuruluşuna bir adet Teftiş ve Denetim Defteri düzenlenir. Bu deftere, Bakanlık Teftiş Kurulu Başkanlığınca gerçekleştirilecek denetimlerde kullanılacak Defterin esasları ve özellikleri Bakanlık Teftiş Kurulu Başkanlığınca ayrıca belirlenir.

Bakanlık Merkez ve İl Sağlık Müdürlüğü yetkililerince gerçekleştirilen her türlü olağan ve olağandışı denetimlerde Sağlık Kuruluşu Denetleme Formunda belirtilen hususlar ile gerekli görülen diğer hususlar dikkate alınır. Denetimlerde öncelikle Denetleme Formu doldurulur. Teftiş ve Denetim Defterine, Denetleme Formunda belirtilen eksiklikleri ve aşağıdaki bilgileri içeren bir kayıt yapılır.

Her bir denetim işlemine ait olmak üzere Teftiş ve Denetim Defterine sırasıyla aşağıdaki bilgiler yazılır;

1. Denetimin gerçekleştirildiği gün ve saat,
2. Denetim ne amaçla gerçekleştirildiği (olağan, olağandışı, şikayet üzerine, vs.),
3. Denetimi gerçekleştiren yetkililerin adı, soyadı, ünvanı ve görev yaptıkları kuruluş,
4. Denetimde saptanan eksiklikler,
5. Denetim sonucunda verilen karar,
6. Denetimi gerçekleştiren yetkililer ile özel sağlık kuruluşu mesul müdürünün adı, soyadı ve imzaları.

T.C.
..... VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

DENETLEME FORMU

Denetlenen Kuruluşun

Adı :
Türü :
Adresi :

Tarih : / /
Saat :

		Durum Mevzuata Uygun	Durum Mevzuata Uygun Değil	Eksikliğin Giderilmesi İçin Verilecek Süre	Eksikliğin Devamında Uygunluk Belgesi İptal Süresi
	MEVZUAT İLE ÖNGÖRÜLEN DÜZENLEME				
	ÇALIŞMA ESASLARI İLE İLGİLİ KISIM				
1	Çalışma Uygunluk Belgesi var mı?	Var	Yok	-	Süresiz
2	Mesul Müdürlük Belgesi var mı?	Var	Yok	-	Süresiz
3	Kuruluştaki çalışan bütün personelin çalışma belgesi var mı?	Var	Yok	5 gün	5 gün
4	Kuruluştaki çalışması zorunlu olan personellerden eksik olan var mı?	Yok	Var	15 gün	7 gün
5	Tabiplerin yapması gereken tıbbi uygulama, yetkisi olmayan kişilerce yapılıyor mu?	Var	Yok		1 ay
6	Mevzuata aykırı çalışan yabancı uyruklu kişi var mı?	Yok	Var	-	7 gün
7	Güzellik uzmanlarının yapması gereken uygulama, yetkisi olmayan kişilerce yapılıyor mu?	yok	var		15 gün
8	Uygunluk belgesinde belirtilen çalışma saatlerine uyuluyor mu?	Evet	Hayır	*	10 gün
9	Hizmet verdiği bütün birimleri Uygunluk Belgesinde belirtilmiş mi?	Evet	Hayır	7 gün	7 gün
	BİRİM VE ODALAR İLE İLGİLİ KISIM				
10	Kuruluştaki birim ve odaların nitelikleri mevzuata uygun mu?	Evet	Hayır	1 ay	5 gün
11	Kuruluşun birim ve odalarının kapılarında tabela var mı?	Var	Yok	5 gün	5 gün
12	Kuruluş bünyesinde, kuruluş ile bağdaşmayacak birim var mı?	Yok	Var	7 gün	7 gün
13	Muayene odasında tabiplerin diploma	Evet	Hayır	3 gün	5 gün

	ve uzmanlık veya sertifika belgelerinin aslı veya noter tasdikli örneği ile personel çalışma belgelerinin asılları asılı mı?				
14	Bekleme salonunda; Uygunluk Belgesinin aslı, Mesul Müdürlük Belgesinin aslı, çalışan bütün personelin isimlerinin bulunduğu tabela, muayene, tetkik ve tedavi ücretlerini gösterir liste, şikayetlerin yapılabileceği telefon numaralarının bulunduğu liste okunabilecek bir yerde asılı mı?	Evet	Hayır	3 gün	7 gün
	TABELA İLE İLGİLİ KISIM				
15	Kuruluşun isim ve unvanının yazılı olduğu dış tabela uygun mu?	Evet	Hayır	1 ay	10 gün
16	Diğer tabelalar mevzuata uygun mu?	Evet	Hayır	15 gün	10 gün
17	Bina dışında veya girişinde mevzuatta belirtilenin dışında başkaca tabela veya yazı var mı?	Yok	Var	3 gün	15 gün
	KAYIT VE BİLDİRİM İLE İLGİLİ KISIM				
18	Uygulama Kayıt, Protokol, Teftiş ve Denetim Defterleri var ve düzenli işleniyor mu?	Evet	Hayır	3 gün	7 gün
	GENEL HÜKÜMLER				
19	Kuruluşta bulundurulması zorunlu asgari malzeme ve donanım var mı?	Var	Yok	1 ay	7 gün
20	Kuruluşta bildirim yapılmayan cihaz var mı?	Yok	Var	7 gün	10 gün
21	Kuruluşta Bakanlıkça üretim ve ithal izni verilmeyen ilaç, kozmetik ürün var mı?	Yok	Var	-	15 gün
22	Kuruluşta hizmeti sunulmayan birimlere ait cihaz, malzeme ve donanım var mı?	Yok	Var	3 gün	7 gün
23	Kuruluşta kıyafet ve kimlik kartı düzenlemesine uyuluyor mu?	Evet	Hayır	7 gün	5 gün
24	Kuruluşta reklam, tanıtım ve bilgilendirme yasağı ve düzenlenmesine uyuluyor mu?	Evet	Hayır	-	10 gün
25	Kuruluşun ısıtma sistemi ve çalışması uygun mu?	Evet	Hayır	1 ay	3 gün
26	Atıklar usulüne uygun olarak toplanıyor mu?	Evet	Hayır	7 gün	7 gün
27	Hijyenik koşulları (ortamı aşırı pis ve tozlu araç-gereç, cihazları paslı ve kirli) uygun mu?	Evet	Hayır	*	10 gün
28	Sterilizasyon şartlarına uyuluyor mu?	Evet	Hayır	*	5 gün

Genel Değerlendirme:

Denetim Ekip Başkanı
ad, soyad,
görev, imza

Denetçi
ad, soyad,
görev, imza

Denetçi
ad, soyad,
görev, imza

Mesul Müdür
kaşe, imza

- (*)İşaretli düzenlemede eksiklik saptandığında giderilmesi için süre verilmez, sağlık kuruluşu eksikliğin derhal giderilmesi için uyarılır. Takip eden üç (3) denetimin herhangi birinde aynı eksiklik saptandığında doğrudan uygunluk belgesinin iptali süresi uygulanır.
- Not: Bu Formda saptanan eksiklikleri Denetim ve Teftiş Defterine kaydediniz.

Kaynak: http://www.saglik.gov.tr/sb/extras/mevzuat/yt_guzellik_estetik_merk.doc

EK 14

KUAFÖRLER ODASI KURSU ÖRNEK EĞİTİM PROGRAMI

Meslek eğitimi dört esas üzerinden yapılır:

- ✓ Anlatarak
- ✓ Göstererek
- ✓ Anlatarak ve göstererek
- ✓ Öğrencinin kendisine yaptırarak

Mesleki bilgiler, teorik ve pratik olmak üzere iki şekilde işlenir.

- ✓ Teorik bilgi dersleri – süresi %20
- ✓ Pratik (uygulamalı) dersleri – süresi %80

- ✓ Teorik bilgiler: Sözlü anlatılan, çizgi ve şekillerle tarif edilen, video kaset, film, slayt gibi aletlerle görsel olarak yapılan eğitimidir.

Bu teorik bilgilerin ana başlıkları şunlardır:

- Kuaförlük sanatının tanımı, toplum içindeki yeri, önemi ve işlevi
- İnsan ilişkileri, müşteri ilişkileri, işyerinde arkadaşlarla uyumlu ve huzurlu çalışma alışkanlıkları
- İşyerinde ve yapılan iş konusunda sorumluluk, işyeri düzen ve temizliği
- Makine, takım, alet ve ilaçların tanıtılması, kullanılma usulleri
- Mesleki resim bilgisi, yüz ve vücut ölçülerine göre model seçme, saç kesme, tarama konularında şekillerle model tarifi
- Saç ve saçlı derinin tanıtılması ve hastalıkları
- Model dergisi, albüm, videofilm, slayt gibi görsel kaynaklardan, yeni modeller ve tekniklerle ilgili bilgilerin verilmesi

- ✓ Pratik bilgiler: Sınıfta canlı ve cansız mankenlerin saçları üzerinde alet, makine, araç ve gereçlerle uygulamalı olarak yapılan, öğrenciye el, teknik bilgi, beceri ve uygulama yeteneği kazandıran eğitim ve öğretim şeklidir. %80 zaman ayrılan pratik eğitim uygulamasında işlenecek ders programlarının şekli ve esaslarının planlanması için, Oda Başkanı, Kurs Müdürü ve ders öğretmenlerinin birlikte yapacakları toplantıda,
 - Kayıt edilen öğrenci sayısı ile bilgi ve yetenek seviyesi
 - Kaç sınıfta öğretim yapılacağı ve öğretmen sayısı
 - Ders konularının çeşidi ve kursun süresi göz önüne alınarak pratik ve teorik ders konularının işlem planı ile haftalık ders günleri, ders konuları ve görevli öğretmenler çizelgesi hazırlanır.
 - Teorik ve pratik bilgiler birbirine paralel olarak ve bir bütünlük içinde planlanıp uygulanır.

Ders konularının işlenmesi:

- ✓ Önce mesleki ön bilgiler verilir, çalışma yerindeki alet, takım, makine ve malzemeler tanıtılıp öğretilir.
- ✓ Konular, kolay ve basit olan noktalarından başlanarak, sırasına göre zor olan kısımlara doğru gösterilip öğretilir.
- ✓ Öğrenciler, ders konularını en iyi yerde; görüp, anlayarak öğrenecekleri yerde bulundurulur.
- ✓ Bir işlemi öğretmen önce kendisi anlatmalı, göstermeli ve yapmalı, dikkat edilecek noktaları tekrar ederek yapmalıdır.

- ✓ Anlatılan ve işlenilen konu, öğrenciye yaptırılmalı ve hataları, eksikleri derhal gösterilerek düzeltilmesi istenmeli, konunun anlaşıldığına kanaat getirilmelidir.
- ✓ Öğretilen konu ve işlem hakkında sorular sorarak, işin iyice öğrenildiği inancına varılıncaya kadar, işlemin tekrarı yaptırılmalıdır.

Kaynak: Ahmet Erkan ve İbrahim Güngör, **Modern Kuaförlük Sanatında Eğitim**, Ankara: Frapan Yayıncılık, 1992, ss. 263-264.



EK 15
L'ORÉAL PROFESSIONNEL
2004 - 2005 YILI KUAFÖR EĞİTİMLERİ

PROFESYONEL TEKNİK EĞİTİMLER

Ürün Bilgisi ve Metamorfoz

Eğitimin içeriği: Salonun ihtiyacına göre L'oreal Professionnel ürünlerinin saçın yapısı, mekanizması (metamorfoz) ile birleştirilerek anlatılması. Salon model ile çalışma isterse pratik uygulama yapılacaktır.

Hedeflenen katılımcılar: Tüm salon çalışanları.

Eğitimin süresi: 2 saat.

Renklerin Anahtarı

Eğitimin içeriği: Boyanın alfabesi, L'oreal Professionnel'in uluslararası doktrine bağlı ton üstüne ton ve oksidasyon boyamanın genel eğitimi, açılma dereceleri, numaralandırma ve yansımalarla ilgili teorik ve pratik çalışmalar.

Hedeflenen katılımcılar: Teknik konuda ve renklendirmede uzmanlaşmak isteyen yardımcı kalfa ve üstü.

Eğitimin süresi: 2 tam gün (1 gün teorik, 1 gün pratik).

Boya Eksperi/Renk Değişimi

Eğitimin içeriği: Boya uzmanlığı için gereken tüm özel teknikler, oksidasyon boyamada renk değişiklikleri için gerekli teşhis, boy ve uçlara hemen çekme, emülsiyon, beyaz kapama, renk canlandırması, silme, temizleme ve dekolorasyon gibi teknik işlemlerin çalışması.

Hedeflenen katılımcılar: Renklerin anahtarları stajını almış kalfa ve üstü tüm çalışanlar.

Eğitimin süresi: 2 tam gün (1 gün teorik, 1 gün pratik).

Estetik Renklendirme

Eğitimin içeriği: L'oreal Professionnel'in klasik, ticari, modern, röfle, balyaj ve gölge teknikleri. Renk açma, oksidasyon ve ton verme teknikleri, kişiye özel renklendirme amaçlı kısmi boyama teknikleri. Estetik renklendirmenin tüm pratik çalışmaları.

Hedeflenen katılımcılar: Kalfa ve üstü seviyedeki tüm salon çalışanları.

Eğitimin süresi: 2 tam gün (1 gün teorik, 1 gün modeller üzerinde pratik çalışmalar).

Rengin Boyutları

Eğitimin içeriği: İkili ve üçlü renklendirme kuralları ile renk ve kesim tekniklerinin buluşturulması. Hacim yaratma ya da var olan hacmi azaltma teknikleri.

Hedeflenen katılımcılar: Estetik renklendirme stajına katılmış kalfa ve üst düzeydeki salon çalışanları.

Eğitimin süresi: 1 tam gün teorik.

Kalıcı Şekillendirme Teknikleri

Eğitimin içeriği: Salonun ihtiyacına göre perma veya düzleştirme teknik işlemlerinin tüm incelikleri, ürünün detaylı tanıtımı, saç yapısının kalıcı şekillendirme sırasında ve sonrasında geçirdiği evreler.

Hedeflenen katılımcılar: Salonlarda teknik işlem yapabilecek bilgiye sahip tüm çalışanlar.

Eğitimin süresi: 2 saat.

Koleksiyon Stajı/Moda Akımları

Eğitimin içeriği: Yılda iki kez sezonun giysi, takı, aksesuar ve design akımları ile birlikte L'oreal Professionnel tarafından yaratılan saç modasını keşfetmek.

Hedeflenen katılımcılar: Kalfa ve üstü seviyedeki tüm salon çalışanları.

Eğitimin süresi: 2 saat.

Renk Üzerine 1 Gün

Eğitimin içeriği: Renklendirme uzmanlığını yeniden keşfetmek. Salon cirosunu arttırabilmek için renklendirme servisinde farklılığı ortaya çıkarabilmek. İkili renklendirme tekniklerinde doğru teşhis ve teklif yöntemleri.

Hedeflenen katılımcılar: Tüm renklendirme uzmanları.

Eğitimin süresi: 1 tam gün (1/2 gün teorik, 1/2 gün pratik).

Renklendirme Dünyasına Giriş

Eğitimin içeriği: Saç derisi, saçın mekanizması, yaşamı ve doğasının işlenmesi. Tüm L'oreal Professionnel boya ürünlerinin teknik kullanımları, performans ve yararları.

Hedeflenen katılımcılar: Tüm yeni müşteriler, salonların kalfa ve üst düzey seviyedeki temsilcileri.

Eğitim süresi: 1 tam gün teorik

Saç Bakımı ve Güzellik

Eğitimin içeriği: Son teknolojiye ait Serie Expert moleküler bakım sistemi ile salonlarda kesim ve renklendirme servislerinin gücünü arttırmak. Kuaförün ve tüketicisinin saç şekillendirme konusunda uzman olmasını sağlamak için son şekillendirme akımları ve müşteriye doğru ürün tavsiyesi.

Hedeflenen katılımcılar: Tüm salon çalışanları.

Eğitimin süresi: 1 tam gün.

Müşteri ile İletişim

Eğitimin içeriği: Müşteriye uygun olan servisleri daha kolay teklif edebilmek için, kendini ve müşteriyi daha iyi tanıyıp anlamının, iyi iletişim kurmanın yolları.

Hedeflenen katılımcılar: Tüm salon çalışanları.

Eğitimin süresi: 2 gün.

Sarışnlık Üzerine Bir Gün

Eğitimin içeriği: L'oréal Professionnel tarafından basit, pratik, kısa ve de etkileyici tüm açıcılar ve sarışnlık üzerine bir eğitim. Artistik, teknik ve anında ticarete döndüreceğimiz bilgiler.

Hedeflenen katılımcılar: Tüm renklendirme uzmanları.

Eğitimin süresi: 1 tam gün (teorik+pratik).

SALON İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMLERİ

Salon Performans Ölçümü Sistemlerinin Oluşturulması&Gelir Gider Dengelerinin Sağlanması

Eğitimin içeriği: Performans tablolarının oluşturulması ve önemi.
Performans değerlendirme sistemi.
Performans değerlendirmelerinde üç önemli nokta.
Anahtar servislerin belirlenmesi ve önemi.
Salon gelir giderlerinin hesaplanması.
Gelir gider kontrolünün sağlanması.

Hedeflenen katılımcılar: Salon yöneticileri ve yönetici adayları.

Eğitimin süresi: 1 tam gün.

Ekip Yönetimi&Motivasyon&Çalışma Arkadaşlarımızın Performans Takibi

Eğitimin içeriği:
Toplantı organizasyonları.
Bire bir görüşmeler.
Ekip ve motivasyonu.
Özgeçmişlerin oluşturulması.
Tecrübe ve ihtiyaçların belirlenmesi.
Projeler ve hedefler.
Eğitim programlaması ve takibi.

Hedeflenen katılımcılar: Salon yöneticileri ve yönetici adayları.

Eğitimin süresi: 1 tam gün.

Müşteri Tanımı ve Müşteri İlişkileri

Eğitimin içeriği:
Müşteri anlayışının gelişimi.
Müşteri beklentilerinin saptanması.
Müşterilerle iletişim yolları.
Müşteri ilişkilerinde beden dilinin önemi.
Müşteri odaklı olmak.
Müşteri memnuniyeti ve sadakati.

Hedeflenen katılımcılar: Salon yöneticileri ve yönetici adayları.

Eğitimin süresi: 1 tam gün.

Pazarlama ve Salon İçi Tanzim, Teşhir Öğelerinin Kullanımı

Eğitimin içeriği:

Pazarlama nedir?

Kampanya neden yapılır?

Kampanya yapılırken nelere dikkat etmeliyiz?

Reklâm nedir?

Reklâmın yer alacağı medya aracının seçimi.

Yıllık pazarlama planının yapılması.

Salon içi gerekli tanzim ve teşhir öğelerinin uygulanması.

Hedeflenen katılımcılar: Salon yöneticileri ve yönetici adayları.

Eğitimin süresi: 1 tam gün.

Etkili Satış Teknikleri&Hedef Organizasyonu

Eğitimin içeriği:

Etkili bir satış için neler yapılmalı?

Satış için hazırlanırken dikkat edilmesi gereken unsurlar ve yapılması gerekenler.

Satışın bölümleri.

Satış yaparken ürün ve müşteri hakkında bilmemiz gerekenler.

Doğru soru sorma ve doğru dinleme teknikleri.

Müşteri beklentilerini ortaya çıkarma teknikleri.

Hedef belirleme ve kontrolü.

Hedeflenen katılımcılar: Salon yöneticileri ve yönetici adayları.

Eğitimin süresi: 1 tam gün.

YÖNETİCİ EĞİTİMLERİ

Ekip Yönetimi ve İnsan Kaynakları

Eğitimin içeriği:

Çalışan kimdir ve önemi.

Ekip motivasyonu ve önemi.

Ekip yönetiminin sırları nelerdir?

Sadık çalışan yaratmanın yolları ve önemi.

Ekip yönetimi ile performansın bağlantısı.

Eğitim süresi: 1 tam gün.

Tüketici İlişkileri Yönetimi

Eğitimin içeriği:

Tüketici kimdir?

Tüketici sadakatinin önemi.

Tüketici sadakatini sağlama yolları.

Tüketici analizlerinin yapılması.

Tüketici memnuniyetini sağlama yolları.

Eğitimin süresi: 1 tam gün.

Fark Yaratmanın Yolları

Eğitimin içeriği:

Fark ne demektir?

Fark yaratmanın yolları nelerdir?

Süreç iyileştirme nedir, neler yapılabilir?

Kimler ne farklar yarattı?

Neden aynı iki salondan biri tercih ediliyor?

Eğitim süresi: 1 tam gün.

Türkiye’de Marka Olmak

Eğitimin içeriği:

Marka ne demektir?

Marka olmak mı zor, marka kalmak mı?

Türkiye’de marka olmanın yolları nelerdir?

Türkiye’de markalaşmak neden zor?

Türkiye’nin markaları.

Yaşanmış marka hikâyeleri.

Eğitimin süresi: 1 tam gün.

Türkiye’de Şubeleşmek

Eğitimin içeriği:

Şubeleşme yolları.

Şubeleşirken yapılması gerekenler.

Şubeleşme için doğru zaman.

Türkiye’de şubeleşme sonuçları.

Eğitimin süresi: 1 tam gün.

SALONA ÖZEL EĞİTİMLER

Kuaför Salonu Huzur Bulma Yeridir

Eğitimin içeriği:

Bir salonun müşterileri o salondan en çok ne istemektedir?

Müşteri memnuniyet kriterleri nelerdir?

Bu beklentileri nasıl karşılayabiliriz?

Ekibimize düşen görev ve sorumluluklar nelerdir?

4x20 Kurah

Eğitimin içeriği:

İlk 20 saniyedeki yüz hareketleri.

İlk 20 saniyedeki kelimeler.

İlk 20 saniyedeki beden dili.

Son 20 saniye.

Müşteri İlişkileri

Eğitimin içeriği:

Müşteri kimdir?

Müşteri beklentileri nelerdir?

Yeni - eski müşteri nedir?
Müşteri odaklı olmak ne demektir?
Müşteriler ile iletişim yolları.

Oyunun Kuralları

Eğitimin içeriği:

Salonun kurallarının oluşturulması.
Bu kuralların uygulama alanlarının belirlenmesi.
İş bölümünün yapılması.
İşlerin organizasyonu.

Satış Eğitimi

Eğitimin içeriği:

Etkili satış için neler yapmalı?
Satışın bölümleri.
Doğru soru sorma ve dinleme teknikleri.
Müşteri beklentilerini ortaya çıkarma teknikleri.

Kaynaklar: L'oréal Professionnel 2004 Marka Kataloğu - L'oréal Professionnel 2005 Marka Kataloğu.

EK 16
EĞİTİM İHTİYAÇ ANKETİ

Kuaför Salonunun

Adı:
Çalışan Kişi Sayısı:

Formu Dolduran Kişinin

Adı, Soyadı:
Görevi:
Tecrübesi:

A: Çok gerekli B: Gerekli C: Gereksiz

Eğitim Konuları	A	B	C
<i>Temel Eğitimler</i> <ol style="list-style-type: none">1. Kuaförde Sohbet Konuları2. Etkin İletişim Kurmak3. Müşteri İlişkileri4. Hizmette Kalite Anlayışı5. Salon İşletmeciliği6. Etkili Satış Teknikleri7. Ekip Çalışması8. Çalışan Motivasyonu9. Kuaför Yönetimi10. Marka Olmak11. İş İlişkileri12. Zaman Yönetimi ve Stres			
<i>Teknik Eğitimler</i> <ol style="list-style-type: none">1. Ürün Bilgisi ve Metamorfoz2. Renklerin Anahtarları3. Boya Eksperi4. Estetik Renklendirme5. Rengin Boyutları6. Kalıcı Şekillendirme Teknikleri7. Koleksiyon Stajı8. Renk Üzerine 1 Gün			
<i>İşbaşı Eğitimleri</i> <ol style="list-style-type: none">1. Saç Kesimi2. Saç Boyama3. Saç Şekillendirme4. Manikür5. Pedikür			

EK 17
VERİMLİLİK ÖLÇÜM ANKETİ

Adınız Soyadınız:

Göreviniz: Salon sahibi İşletmeci Müdür
(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

Tecrübeniz (Yıl olarak):

Kuaför Salonunun Adı:

Çalışan Kişi Sayısı:

1. Salonunuzda son 1 yıl içinde personelin yüzde kaçını değiştirdiniz?
a) %10 - %25 arası b) %25 - %50 arası c) %50 ve daha fazla
2. Personelin değişimi en çok hangi şekilde oluyor?
a) İşten çıkarma yoluyla b) İşten ayrılma yoluyla
3. Aşağıdaki işten çıkarma nedenlerini 1'den 5'e kadar önem sırasına göre sıralayınız. (En önemli: 1, en önemsiz: 5)
..... İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle uyumsuzluk
..... Çalışanın performans düşüklüğü
..... Devamsızlık
..... İşe geç gelme
..... Müşterilerin memnuniyetsizliği
4. Aşağıdaki işten ayrılma nedenlerini 1'den 5'e kadar önem sırasına göre sıralayınız. (En önemli: 1, en önemsiz: 5)
..... İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle uyumsuzluk
..... Ücretin az olması
..... İş tatmininin az olması
..... Çalışma koşullarını beğenmeme
..... Diğer nedenler (sağlık, evlenme, askerlik, yer değiştirme, ölüm, vb.)
5. Salonunuzda genellikle meydana gelen iş kazalarını yazar mısınız?
.....
.....
.....
6. Salonunuzda iş kazalarının meydana gelme sıklığı nedir?
a) Sık sık b) Bazen c) Nadiren d) Hiç
7. Çalışanlarınızın moral düzeylerini etkileyen faktörleri önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız. (En önemli: 1, en önemsiz: 5)
..... Ücretin tatminkar olması
..... İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle uyum
..... Çalışma koşullarının iyi olması
..... Müşterilerin memnuniyeti
..... Saygı görme

8. Çalışanlarınızın ortalama eğitim durumu nedir?
a) Üniversite mezunu
b) Lise mezunu
c) Ortaokul mezunu
d) İlkokul mezunu
e) Hiç okumamış
9. Çalışanlarınız mesleki eğitim alıyor mu?
a) Evet b) Hayır
(Cevabınız hayır ise, 13. soruya geçiniz.)
10. Çalışanlarınız en çok hangi tip eğitimleri alıyor?
a) Temel eğitimler (Etkin iletişim kurmak, hizmette kalite anlayışı, vb.)
b) Teknik eğitimler (Estetik renklendirme, kalıcı şekillendirme teknikleri, vb.)
c) İşbaşı eğitimleri (Saç kesimi, saç boyama, vb.)
11. Sizce mesleki eğitim aşağıdakilerden hangileri üzerinde etkili olur?
(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)
 Devamsızlık
 İşten ayrılma
 Verimlilik
 Müşteri memnuniyeti
 Kişisel gelişim
 İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle uyum
 Takım çalışması
 Aidiyet duygusu
12. Çalışanlarınızın aldığı mesleki eğitimin, verimliliklerini arttırdığını düşünüyor musunuz?
a) Evet b) Hayır
13. Sizce çalışanların verimliliğinin arttığını aşağıdakilerden hangisi gösterir?
Lütfen 1'den 5'e kadar önem sırasına göre sıralayınız. (En önemli: 1, en önemsiz: 5)
..... Zamanın etkin kullanılması
..... İş kazalarının azalması
..... Müşterilerin memnuniyeti
..... Yaptığı işle ve takım arkadaşları ile uyumun artması
..... Yaratıcılıklarının ve becerilerinin artması
14. Sizce çalışanlarınız ile yaptıkları görevler birbiriyle uyumlu mu?
a) Evet b) Hayır
15. Çalışanlarınızın birbirleri ile olan ilişkileri genel olarak nasıldır?
a) Çok iyi b) İyi c) Fena değil d) Kötü
16. Salon içinde çalışanların kendi aralarında haberleşmelerinin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
a) Her zaman b) Çoğunlukla c) Bazen d) Hiçbir zaman

17. Çalışan motivasyonunun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?
a) Her zaman b) Çoğunlukla c) Bazen d) Hiçbir zaman
18. Sizce çalışanlar en çok hangi konularda motivasyona ihtiyaç duyar? 1'den 5'e kadar sıralayınız. (En çok: 1, en az: 5)
..... Kişisel başarı ve tatmin
..... Ait olma
..... Gelecek güvencesi
..... Saygı görme
..... Ekonomik durum
19. Çalışanlarınıza yeteneklerini geliştirme ve yaratıcılıklarını kullanma fırsatı veriyor musunuz?
a) Her zaman b) Çoğunlukla c) Bazen d) Hiçbir zaman
20. Salonunuza gelen müşterilerin yüzde kaç size sadık kalıyor?
a) %10 - %25 arası b) %25 - %50 arası c) %50 ve daha fazla
21. Salonunuza gelen müşterilerin memnun ayrıldığını düşünüyor musunuz?
a) Her zaman b) Çoğunlukla c) Bazen d) Hiçbir zaman
22. Müşterilerin salonunuzdan beklentilerini önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız. (En önemli: 1, en önemsiz: 5)
..... Kaliteli hizmet
..... Uygun fiyatlı hizmet
..... Salonun temiz ve düzenli olması
..... Hizmetten tatmin olma
..... Olumlu davranış görme