

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ:
ÖRNEK BİR FİRMA İNCELEMESİ

İşılay TUNA

Danışman
Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN

İZMİR - 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : İŞİLAY KAMA
Öğrenci No : 2011800066
Tez Başlığı : İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri: Örnek Bir
Firma İncelemesi

Savunma Tarihi : 12/07/2019
Danışmanı : Doç.Dr.Güler TOZKOPARAN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Güler TOZKOPARAN	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Ebru TOLAY	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.EvrİM MAYATÜRK AKYOL	- İzmir Katip Çelebi Üniverstesi	

İŞİLAY KAMA tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri: Örnek Bir Firma İncelemesi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

01/07/2019

Işıl TUNA

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri: Örnek Bir
Firma İncelemesi

Işıl TUNA

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerini incelemek ve bu faaliyetlerin günümüz koşullarında nasıl uygulandığına dair bir örnek ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmış, elde edilen veriler betimsel analiz yapılarak temalarla çerçevelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, insan kaynakları yönetimi kavramsal olarak ele alınmış ve temel fonksiyonları incelenmiştir. İkinci bölümünde, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulama yöntemleriyle birlikte süreç olarak ele alınmıştır. Son bölümde ise eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanmasına örnek olarak bir firma incelemesi yapılmıştır.

Araştırmada tüm Türkiye’de faaliyet gösteren; üretim ve yönetim merkezleri İzmit, İstanbul ve Aksaray’da konumlanmış, büyük ölçekli bir örgütün eğitim ve geliştirme uygulamaları bütünüyle ele alınmıştır. Araştırma ile elde edilen bulguların değerlendirmesi yapılmıştır.

Araştırma bulgularından elde edilen veriler; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin geleceğine, kullanılan yöntemlerin teknolojinin de etkisiyle

geçirdiği dönüşümlere ve yeni eğilimlere ışık tutar niteliktedir. Boyut fark etmeksizin tüm örgütlerde kullanılabilir eğitim yöntemleri ve uygulama süreçlerine dair örnek teşkil etmektedir. Ayrıca insan kaynağının bu faaliyetlerden sonraki gelişmelerinin takibi ve eğitimlerin değerlendirilmesi için kullanılan yöntemlere de değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim, Geliştirme.



ABSTRACT

Master's Thesis

**Training and Development Activities in Human Resources Management: A
Company Review**

Işılray TUNA

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

The purpose of this study is to examine training and development activities in human resources management and to provide an example of how these activities are implemented in today's conditions. For this purpose, in-depth interview method, which is one of the qualitative research methods, was used, and the data was framed and evaluated with descriptive analysis.

In the first part of the study, human resources management is conceptually discussed and its basic functions are examined. In the second part, training and development activities, which are one of the basic functions of human resources management, are discussed together with the implementation methods. In the last section, a firm review was made as an example of the implementation of training and development activities.

In the research, a large scale organization's, whose activity area is all Turkey and its production and management centers are located in Izmit, Istanbul and Aksaray, training and development practices are fully discussed. The findings of the research were evaluated.

The data obtained from the research findings; enlightens the future of education and development activities, new trends and the transformations of the methods used under the influence of technology. It is an example of training methods and implementation processes that can be used in all

organizations regardless of size. In addition, the methods used for monitoring the development of human resources after these activities and evaluating the trainings are also mentioned.

Keywords: Human Resources Management, Training, Development.



**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME
FAALİYETLERİ: ÖRNEK BİR FİRMA İNCELEMESİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI	3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	4
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	6
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	7
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması	9
1.4.2. İnsan Kaynağının Seçimi	14
1.4.3. Eğitim ve Geliştirme	17
1.4.4. Performans Değerlendirme	18
1.4.5. Kariyer Yönetimi	21
1.4.6. Ücret Yönetimi	23
1.4.7. Endüstriyel İlişkiler	25
1.4.8. İş Sağlığı ve Güvenliği	26

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

2.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMLARI	28
2.1.1. Eğitim Kavramı	28
2.1.2. Geliştirme Kavramı	30
2.1.3. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları	31
2.1.4. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi ve Yararları	34
2.2. EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ	35
2.2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	36
2.2.2. Eğitimin Planlanması	39
2.2.2.1. Eğitimin Konusu, Süresi ve Yerinin Belirlenmesi	40
2.2.2.2. Eğitimin Bütçesi	41
2.2.2.3. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi	42
2.2.2.4. Eğitime Kimlerin Katılacağıının Belirlenmesi	43
2.2.2.5. Eğitimi Kimin Vereceğinin Belirlenmesi	43
2.2.2.6. Eğitimin Sonuçlarının Değerlendirilmesi	44
2.3. EĞİTİM YÖNTEMLERİ	44
2.3.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri	45
2.3.1.1. İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)	46
2.3.1.2. Yönetici Gözetiminde Eğitim	47
2.3.1.3. Çıraklık	48
2.3.1.4. Staj Yöntemi	48
2.3.1.5. İş Değiştirme Yöntemi (Rotasyon)	49
2.3.1.6. Yetki Devri	50
2.3.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	51
2.3.2.1. Anlatım Yöntemi	52
2.3.2.2. Örnek Olay Yöntemi	52
2.3.2.3. Rol Oynama Yöntemi	53
2.3.2.4. İşletme Oyunları Yöntemi	54
2.3.2.5. Grup Tartışması	54
2.3.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri	55
2.3.3.1. Simülasyon	56

2.3.3.2. Uzaktan Eğitim	56
2.3.3.3. İnteraktif Video Online Eğitim	57
2.3.3.4. Sanal Gerçeklik	57
2.4. EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ	58
2.4.1. Değerlendirme Yöntemleri	60
2.4.2. Eğitimin Değerlendirilmesiyle Elde Edilen Sonuçların Kullanılması	62
2.5. GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ	62
2.5.1. Koçluk	62
2.5.2. Mentorluk	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ
ÖRNEK BİR FİRMA İNCELEMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	64
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	65
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	65
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	66
3.5. BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	67
SONUÇ VE ÖNERİLER	75
KAYNAKÇA	79

KISALTMALAR

İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
ROI	Return on Investment
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
ss.	Sayfadan sayfaya
vd.	Ve diğerleri



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları ve Temel İşlevleri. 8



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynağı Planlaması Akış Şeması	s. 10
Şekil 2: İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklilerinin Amaçları	s. 12
Şekil 3: İnsan Kaynağı Bulma Süreci	s. 15
Şekil 4: İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Temin ve Seçim İşlemlerinin Yeri	s. 17
Şekil 5: Performans Bileşenleri	s. 19
Şekil 6: Performans Yönetimi Süreci	s. 21
Şekil 7: Sistemantik Eğitim Süreci	s. 35
Şekil 8: İhtiyaç Değerlendirmesinin Nedenleri ve Sonuçları	s. 37



GİRİŞ

Her şeyin hızla değiştiği günümüzde, teknolojinin toplumun tamamında ve her alanda muhakkak bir etki yarattığı düşünülürse, iş dünyasındaki etkilerinin de son derece önemli olduğu söylenebilir. Rekabet ortamının koşullarının ağırlaştığı bu dönemde örgütlerin en önemli amaçlarından biri teknolojiyi tüm avantajlarıyla kullanabilmek için uygun insan kaynağını seçmek ve mevcut insan kaynağını geliştirmek olmuştur.

Örgütler açısından belirli örgün eğitim düzeyinin yanı sıra yaratıcı düşünce, teknolojiyi kullanabilme, zihinsel esneklik gibi özellikler de çalışanlarında aradığı nitelikler arasındadır. Karşılıklı olarak işgörenler ve işgören adayları da örgütlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine gösterdikleri önemi kariyer gelişimleri açısından değerlendirmektedir. Artık, eğitim ve geliştirme uygulamaları işgörenlerin de örgütten bekledikleri bir katkı haline gelmiştir. Mevcut işgörenler için eğitim ve geliştirme uygulamaları örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve performansı artırırken; yetenekli işgören adaylarının örgüte çekilmesinde etkili olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, bireylerin istihdamı ve kalkınması için kapsamlı ve tutarlı bir yaklaşımdır. Aynı zamanda İKY, bireylerin ve örgütlerin davranışlarıyla ilgili birtakım teorilerin desteklediği, insanların nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili bir felsefe olarak da görülebilir. İKY; örgütsel tasarım ve geliştirme, insan kaynağı bulma, eğitim ve geliştirme, performans ve ödöl alanlarındaki politikaların uygulanmasını ve çalışanların refahını arttıracak hizmetlerin sağlanması içerir. (Armstrong, 2014: 1).

Örgütlerin çalışanların becerilerini ve güçlü yanlarını geliştirmek, yeni ürün ve hizmetler ortaya koyabilmek, yenilikçi fikirler üretebilmek, yüksek kalitede müşteri hizmeti sağlayabilmek için etkili ve verimli eğitim uygulamalarını sürdürmeye ihtiyaçları vardır. Ayrıca, çalışanların memnuniyetlerini kazanabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için eğitim, geliştirme ve kariyer yönetimi alanlarındaki uygulamalara önceleri “yapılması iyi olur” düşünceyiyle yaklaşılırken artık “yapılmalı” düşünceyi kabul edilmiştir (Noe, 2010: 4).

Kısaca, günümüzün rekabet koşulları, örgütlerin yeni teknolojiyi kullanabilme çabaları, teknolojinin yapılan işleri kolaylaştırırken çalışana yüklediği yeni görevler, yeni iş alanlarının oluşması, çalışanlardan beklenen performansın giderek yükselmesi gibi nedenlerle eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütler ve çalışanları için

gereklilik haline gelmiştir. Bu doğrultuda örgütlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verdikleri değer, ayırdıkları zaman ve bütçe artmıştır.

Maliyeti ve çıktılarının örgüte sağladığı faydalar düşünüldüğünde, bu uygulamaların etkili olması beklenmektedir. Eğitimin ihtiyaçlara yönelik olarak tasarlanması ve uygulanmasının ardından değerlendirilmesi ile meydana gelen davranış değişikliklerinin tespit edilmesi, eğitimin sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi kapsamında örgütlerde uygulanan eğitim geliştirme faaliyetleri incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı ele alınmıştır. İnsan Kaynakları yönetiminin amaçları, önemi ve temel fonksiyonları hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde ise insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetleri süreç olarak incelenmiştir. Eğitim ve geliştirme kavramları tanımlanmış ve ilişkilendirilmiştir. Eğitim ve geliştirmenin amaçları, önemi ve faydaları belirtilmiştir. Eğitim yöntemleri, iş başında eğitim, iş dışında eğitim ve teknoloji destekli eğitim başlıkları altında ele alınmıştır. Eğitim değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının kullanılması hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölüm örnek bir firma incelemesinden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve verilerin analiz edilmesi ile elde edilen bulgulara yönelik bilgi verilmiştir.

Çalışmanın sonuç kısmında ise araştırma bulgularına dayanarak öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Son yıllarda artan rekabet, küreselleşme, pek çok alanda insan kaynağının öneminin vurgulanması gibi nedenlerle İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı da öne çıkmıştır. Bu önem doğrultusunda, çalışmanın birinci bölümünde; İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, tanımı, amaçları, önemi ve fonksiyonları incelenmiştir.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY); işgören verimliliğini en üst seviyeye taşımada gerekli önlemleri, uygulamaları ve yöntemleri içeren fonksiyonların bütünüdür. İlk olarak personel yönetimine dair uygulamaların 18. yüzyıl sonlarında başladığı düşünüldüğünde, İnsan kaynakları yönetimi kavramı da 1960'lı yıllara dayandırılabilir (Budak, 2008:3).

İnsan kaynakları yönetimine dair farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda yer verildiği gibidir:

“Bir birey olarak insanın ön planda olduğu günümüzde, personel yönetimi ile başlayan insan kaynakları yönetimi, belirlenen stratejik hedeflere ulaşılması noktasında, çalışanların memnuniyetini, gelişimini, motivasyonunu ve yüksek performansının sürekliliğini sağlamak için üstlenilen teşebbüslerin yönetimi ve hedefler” olarak tanımlanabilmektedir” (Dolgun, 2012: 1-2).

İKY; çalışanların tedarik edilmesi, eğitimi, motivasyonu ve yetkin olmalarından sorumlu yönetim fonksiyonudur. Bir organizasyonun kalitesi büyük ölçüde o organizasyondaki çalışan insanların kalitesiyle belirlenir (Robbins ve DeCenzo, 2005: 192).

“İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynağının nasıl elde edileceğine ve bu kaynaktan en etkili biçimde nasıl yararlanılacağına ilişkin tüm faaliyetleri kapsar” (Benligiray, 2013: 7).

Başka bir tanıma göre İKY; insanların istihdam edilmesi, eğitimleri, ücretlendirilmeleri, bunlarla ilgili politikaların geliştirilmesi ve onları elde tutabilmek

için farklı stratejilerin geliştirilmesidir (<http://www.opentextbooks.org.hk/> , 25.05.2019). Storey (1995) ise personel yönetimine farklı bir yaklaşım olarak İKY'nin, entegre bir kültürel, yapısal ve personel teknikleri dizisi kullanarak, yetenekli ve kendini adanmış bir işgücünün stratejik olarak yerleştirilmesi yoluyla karşılıklı rekabet avantajı sağlamaya çalışmakta olduğunu belirtmektedir (aktaran Anthonia ve Omotayo, 2012: 5).

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi yolunda çalışanların yeteneklerinin etkili ve verimli bir şekilde kullanıldığından emin olmak için yönetim sistemlerinin tasarlanması olarak da ele alınan insan kaynakları yönetimi aktiviteleri; işgücünün, kanunların ve çalışanların ihtiyaçlarının da değiştiği bir çevrede, tüm bu değişimlere ayak uydurabilmek için değişim ve gelişimlerini sürdürmelidir (Mathis ve Jackson, 2008: 29).

Bu tanımların ışığında İKY'nin, işgücünü temin etmekle kalmayıp, örgüt içerisinde doğru yerleştirme ve yönlendirmelerle, etkin kullanımla maksimum fayda elde etmeye ve bunu devamlı kılmaya çalıştığı söylenebilir. Tüm bunları yaparken de örgütün hedef ve stratejilerini kılavuz edinen İKY, örgüt ve çalışanların karşılıklı olarak kazanımlarına katkı sağlamaktadır.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İşletmelerde, yönetim tarafından oluşturulan ve çalışanlara iletilen misyon ve örgütsel amaçlar, genellikle işletmenin uzun vadeli hedeflerine, yöneticilerini memnun etmek isteyen çalışanlar için ise faydalı bir rehberlik sağlayabilecek genel iş felsefesine odaklanmaktadır (<http://www.businessdictionary.com/>, 01.06.2019). İşletmeler en başında örgütsel amaçlarını belirlerken, insan kaynağını da değerlendirmek durumundadırlar. Örgütsel amaçlar ve insan kaynağı birbirinden bağımsız olmayan, birbirini büyük ölçüde etkileyen kavramlardır. Bu noktada İKY, bu amaçlara en uygun şekilde hizmet eden insan kaynağı standartlarını belirleme ve temin etmede stratejik bir rol oynamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin genel amacı, örgütün insanlar aracılığıyla başarıya ulaşmasını sağlamaktır. İKY bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için mevcut kaynaklarını ve kapasitesini kullanarak, örgütün etkinliğini ve yeterliliğini artırmayı amaçlamaktadır (Mwaniki ve Gathenya, 2015: 433). İKY, iş ahlakına sahip, sosyal sorumluluk sahibi bireylerin yetenek ve yaratıcılıklarını, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi hedefi ile bütünleştirmeyi hedeflemektedir. Bunu yaparken de

sahip olunan insan kaynağının en etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlamak için gerekli ortamı oluşturmaya çalışmaktadır (Sadullah ve diğeri, 2000: 15).

Bu bilgiler ışığında, insan kaynakları yönetimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akyüz, 2001: 52-53);

- İşletme içerisinde, çalışanlar arasında karşılıklı güveni oluşturmak ve çalışanların işletmeye bağlılıklarını sağlamak,
- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabilmesi konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Örgütsel değişime katkı sağlamak ve çalışanlarla üst yönetim arasında sağlıklı bir iletişim ortamı kurulmasını sağlamak,
- İşletmenin iş gereklerine uyumlu, nitelikli çalışanları işletmeye kazandırmak,
- Örgütsel ve bireysel performansın artırılması ile örgütsel başarının da artırılmasını sağlamak,
- Çalışanların yaratıcı yeteneklerini gösterebilecekleri bir örgütsel iklimi yaratmak,
- Örgütsel başarının sağlanmasında insan kaynağının sinerjik etkisinden faydalanılmasını sağlamak,
- Toplumun ihtiyaçlarına yönelik ahlaki ve sosyal sorumluluk bilinci oluşturmak,
- Örgütün ihtiyaçlarına uygun olarak insan kaynakları bölümünün katkısını sürdürmek,
- Çalışanlara, bireysel amaçlarını gerçekleştirmelerinde yardımcı olmak,
- Kaliteli bir iş yaşamı sürdürülmesine ve endüstriyel demokrasinin gelişmesine katkı sağlamak,
- Çalışanlara kariyer gelişimi fırsatı sunmak,
- İnsan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesine ve örgütsel kültürün şekillenmesine katkıda bulunmak,
- İşletmede çalışanlara biz duygusunu kazandırmak ve ekip çalışmalarına yönelik yaklaşımları benimsetmek,
- İşletmelerde yeni işletme yaklaşım ve anlayışları ile yeni teknolojik gelişmelere uyumlu, güncellenen yetenekler portföyünü oluşturmak.

Gelişen teknolojiyle birlikte insan kaynakları yönetimi alanında kullanılan yöntemler de değişmiş, farklı program ve uygulamalar kullanılmaya başlamıştır.

Bunun sonucunda ise tüm bu amaçlar daha doğru ve hızlı şekilde gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Ayrıca, rutin işlerin bilgisayarlarla otomatik olarak ya da daha hızlı yapılması insan kaynakları çalışanlarına örgüte stratejik değer katma anlamında daha fazla vakit yaratmıştır. Bu bağlamda teknolojinin, çalışanların yetkinlikleri ve örgüt üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu söylenebilir.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Birçok örgüt için başarı; işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmak için gerekli olan görevleri başarıyla yerine getirebilecek yeteneklere sahip çalışanları işe almasına bağlıdır. Bu bağlamda İKY kararları ve metodları kritik düzeyde öneme sahiptir (Robbins ve DeCenzo; 2005: 192).

Günümüzde en etkili, verimli ve başarılı işletmeler; çalışanlarını motive eden, eğitip geliştiren, ödüllendiren, onların gelişimlerinden azami derecede yararlanmasını bilen, diğer bir ifadeyle insan kaynağından en etkin şekilde faydalanabilen, insan kaynakları yönetimine ve insan kaynağına gereken önemi veren işletmelerdir (Bingöl, 2013: 5). Örgütlerin performanslarını yükseltmeleri, bununla birlikte artan işgücü niteliği, çalışanların da parçası olduğu örgütten ve yaptığı işten beklentilerinin artmasına, yapılan işin de çalışandan daha fazla katkı bekler hale gelmesine neden olmuştur. Bu sebeple, insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları örgütün bütünselliği bakımından değerlendirildiğinde büyük öneme sahiptir ve muhakkak bilimsel ve akılcı temeller üzerine inşa edilerek yapılan uygulamalar itinayla sürdürülmelidir (Çetin ve Özcan, 2013: 3).

İnsan kaynakları birimi, bir örgütün en değerli varlığı olan çalışanların etkin yönetimi için strateji geliştiren birimdir (Yılmaz ve Güngör, 2018: 148). Bu stratejileri doğru bir şekilde geliştirip uygulayabilmek için İKY'nin uzmanlık gerektiren bir yönetim alanı olması gerekmektedir. Kar amacı gütmeyen örgütlerin bile varlıklarını sürdürebilmeleri için insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duydukları kabul edilmektedir. Bunun dışında, kar amacı güden örgütlerde nitelikli çalışanın istihdam edilmesi ve ihtiyaç dışı çalışanların azaltılması, gerektiğinde küçülme kararı alınması ve uygulanması işletmelerin başarısıyla doğrudan ilgilidir (<https://www.iienstitu.com>, 26.05.2019). Küçülme kararı alan işletmelerde, işlerine son verilen çalışanların ve çalışmaya devam edenlerin psikolojik durumlarında olumsuz değişimler görülmektedir. Bu nedenle, işletmeler küçülme kararı alırken ve uygularken ilgili her konuyu çok iyi planlamalıdır. Hukuki konular, ahlaki sorumluluk, çalışanlara kaç

kişinin ve kimlerin çıkarılacağı konularında önceden açıklama yapılması, tazminat ödemeleri ve süreci danışmanlık hizmetiyle geçirmek isteyenler için danışmanlık maliyetleri, kapsamlı bir şekilde çalışma gerektiren başlıca konulardır. Tüm bu uygulamalar ise bir bütün olarak işletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemini artırmaktadır (Hot, 2017: 5).

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları örgütlere göre farklılık göstermektedir. Günümüzde İK yaklaşımındaki değişiklikler, örgütlerde farklı yöntem ve tekniklerin kullanılmasına yol açmıştır. Çalışmada, eğitim ve geliştirme faaliyetleri detaylı olarak inceleneceğinden, temel işlevlerden genel olarak bahsedilecek olup, eğitim ve geliştirme sürecine doğrudan etki eden işlevler detaylandırılacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi faaliyet alanlarına göre incelendiğinde, dört ana başlıktan söz etmek mümkündür. Söz konusu faaliyet alanları şu şekilde belirtilebilir (Geylan vd., 2013: 21);

- Örgüt, işler ve insanlar için planlama yapılması
- İnsan kaynakların elde edilmesi
- İnsan kaynakların elde tutulması
- Bireysel ve örgütse performansın artırılması

Faaliyet alanları ve temel işlevler Tablo 1’de yer verildiği gibidir.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları ve Temel İşlevleri

Temel Faaliyet Alanları	Temel İşlevler
Örgüt, İşler ve İnsanlar İçin Planlama Yapılması	<ul style="list-style-type: none">- İnsan kaynakları planlaması- İş analizi- İş tasarımı- Stratejik ortaklık
İnsan Kaynaklarının Elde Edilmesi	<ul style="list-style-type: none">- Personel bulma- Personel seçme- İşe yerleştirme- İşe alıştırmaya ve sosyalizasyon
İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması	<ul style="list-style-type: none">- Ücretlendirme- Örgütsel bağlılığı artırma- İş sağlığını ve güvenliğini sağlama- Çalışma ilişkilerini sürdürme- Kültürel ve sosyal etkinlikler yapma
Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması	<ul style="list-style-type: none">- Performans değerlendirme- Ödüllendirme- Eğitim ve geliştirme- Kariyer planlama ve geliştirme- Disipline etme- İnsan kaynakları yönetiminin sonuçlarını değerlendirme

Kaynak: Geylan vd., 2013:13.

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmeler, mevcut ve gelecekteki iş gereksinimlerini karşılayabilmek için gerekli olan insan kaynağının sayısını ve niteliklerini belirlemek durumundadır. İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün en önemli yönetsel işlevidir. Söz konusu işlev, örgüt için yeterli insan kaynağı teminini, insan kaynaklarının uygun kalitede olmasını ve insan kaynaklarının en etkin şekilde kullanımını sağlar. Bulla ve Scott (1994) insan kaynakları planlamasını, bir işletmede insan kaynakları gereksiniminin belirlenmesi ve bu gereksinimi karşılamak için planlar yapılmasını sağlama süreci olarak tanımlamıştır. Reilly (2003) ise işgücü planlamasını, bir organizasyonun işgücü talebini tahmin etmeye ve talebi karşılamak için gerekli olan arzın büyüklüğünü, niteliğini ve kaynaklarını değerlendirmeye çalıştığı bir süreç olarak tanımlamıştır (Aktaran: Armstrong, 2009: 486).

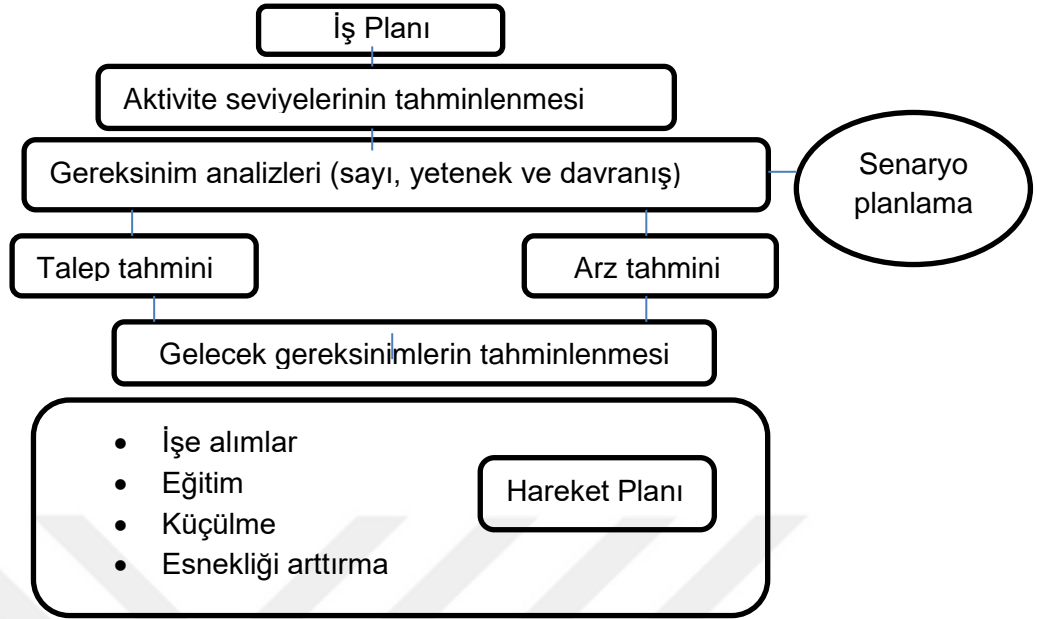
Farklı bir tanımla işgücü planlaması; kendi görevlerini etkili ve verimli şekilde yerine getirebilecek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olabilecek doğru sayıda ve nitelikte insanın, doğru zamanda ve doğru yerde bulunmasının yönetim tarafından sağlanması sürecidir. Bu süreçte, işgücü planlamasıyla örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine olanak sağlanmaktadır. İş gücü planlaması iki adımdan oluşmaktadır. Bunlar (Robbins ve DeCenzo, 2005,196);

- Mevcut insan kaynaklarının değerlendirilmesi
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için program yapılması

olarak belirlenmiştir.

İnsan kaynakları planmasına dair akış şeması Şekil 1'de sunulduğu gibidir.

Şekil 1: İnsan Kaynağı Planlaması Akış Şeması



Kaynak: Armstrong, M., 2009 :490

Şekil 1’de de görüldüğü gibi, organizasyonun hedeflerini, bütçe, yatırım, büyüme ve küçülme kararlarını içeren iş planı, işgücü planlamasında başlangıç noktası kabul edilmektedir. Senaryo planlama, organizasyonu etkilemesi muhtemel çevresel değişikliklerin (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik) değerlendirilmesidir. Böylece, gelecekte ele alınması gereken olası durumlar hakkında tahminleme yapılabilir ve önlem alınabilir. Senaryo geliştirme;

- İlerleme için yeni fikirler ver olanaklar sunması,
- Yeni ve farklı bakış açıları kazandırması,
- Organizasyonun değişen koşullara uyum hızını artırması

gibi avantajlarıyla örgütün genel performansına da olumlu katkıda bulunmaktadır (<http://www.sp.gov.tr/>, 01.06.2019).

İşletmeler insan kaynağı planlaması yaparken, kendi içindeki personel hareketlerini de gözden geçirmelidir. Emeklilik, terfiler, işten ayrılmalar, rotasyon gibi mevcut personel hareketliliği de işgücü arz ve talep durumunu etkilemektedir. İşletmenin istihdam için ayırmış olduğu bütçe de işe alınacak ya da işten çıkarılacak personelin sayı ve niteliğinde oldukça etkilidir (Kuru, 2009: 23).

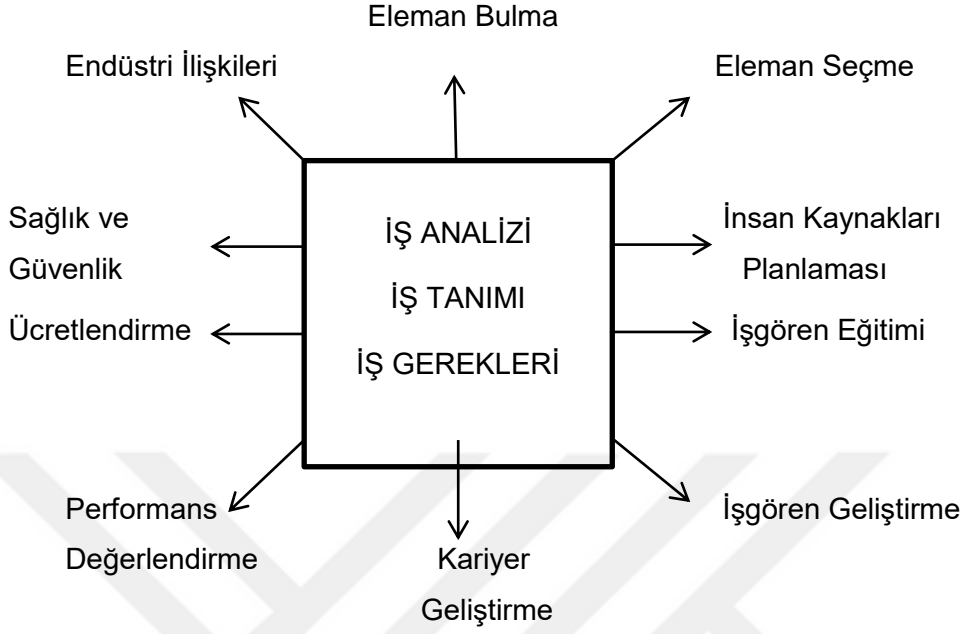
İşletme dışı değişkenlere bakıldığında ise emek piyasasındaki arz ve talep durumu, eğitim seviyesinde meydana gelen gelişmeler, teknolojiye ilişkin ilerlemeler, topluma yönelik tutum ve değerlerdeki değişimler, genel ekonomik durum, değişen rekabet koşulları, kanunlar gibi çeşitli makro ekonomik ve sosyo-kültürel değişkenlerle karşılaşılabılır. Doğru tahminlerin yapılması, işletme ve toplum açısından insan kaynağının etkin kullanımına olanak sağlayacağından, işletmelerde insan kaynağı planlaması önem taşımaktadır (Küçükkaya, 2006: 34).

İşgücü planlaması aracılığıyla, ekonomik sermayenin karlılığına etkisi büyük olan personel maliyetlerinin kontrolü sağlanabilmektedir. Yine çalışanların içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşullarının iyileştirilmesi, insan kaynağından en verimli şekilde faydalanmaya sebep olacağından örgüte yarar sağlanacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 31).

İK planlama sürecinde niteliksel ve niceliksel tahminleri yapabilmek için işgücü analizi, iş analizi, iş tanımı yapılmalı ve iş gerekleri hazırlanmalıdır. İşgücü analizi yapabilmek için de öncelikli olarak iş analizi yapılmalı ve iş tanımları belirlenmelidir (Kocaman vd., 2017: 517).

Şekil 2'de iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerinin amaçları gösterilmektedir.

Şekil 2: İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklilerinin Amaçları



Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 56.

İK planlama sürecine temel teşkil eden iş analizi, iş tanımı ve iş gereklilerine kısaca aşağıda yer verilmektedir.

-İş Analizi: İş analizi; iş görenlerin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işler için gerekli olan bilgi, yetenekler ve nitelikler hakkında veri toplamaktır (Yüksel, 1998: 73).

İş analizi kavramı, paralel görünse de insan kaynakları ve üretim yönetimi kapsamında farklı uygulamalar ve sonuçları içermektedir. İnsan kaynakları açısından iş analizi; işlerle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması, işin doğru tanımının yapılması ve işi yapacak insan gücünün doğru işte çalıştırılması amacına yönelik yapılan çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Şenol, 2003).

İş analizi, belirli bir konum için gerekli görevlerin, bilgi, beceri ve yeteneklerin bilgisini düzenler. İnsan kaynakları planlaması için temel teşkil eden, gelişim ve iş özellikleri açısından gerekli ve önemli bilgileri sağladığından, iş analizi insan kaynakları yöneticilerinin sürekli olarak uğraşması gereken bir faaliyettir. Yönetici,

personel gereksinimlerinin, iş kanunları bilgisi ile birlikte performans hedeflerinin, iş gereksinimlerinin ve mevcut personelin devam etmesini bu analizle sağlar. Bu analiz genellikle iş tanımı ve iş gerekleri olmak üzere iki bölümden oluşur (Lunenburg, 2012: 2).

Bazı örgütlerde iş analizlerine yeterince önem verilmemektedir. Bunun nedeni olarak da yöneticilerin bu analizi pahalı bir yöntem olarak görmesi ve bu alana yatırım yapmak istememeleri gösterilmektedir. Ancak bu durum, genelde örgütte bu analizi yapacak bir uzmanın olmamasından kaynaklanmaktadır. Pahalı ve zor bir süreç olmasından ötürü genellikle kaçınılan bir yöntem olsa da çalışanlar için modern yetkinliklerin değişen ihtiyaçlarına uygun olarak işin gerektirdiği görevleri, sorumlulukları ve yetkileri doğru tanımlamak adına faydası çoktur (Stoilkovska ve Serafimovic, 2017: 113-116).

-İş Tanımı: İş tanımı; bir işin neden yapıldığı, nasıl yapıldığı ve o işi yapan iş görenin ne yaptığı hakkındaki yazılı bir açıklamadır (Robbins ve DeCenzo, 2005: 196). Başka bir tanımlamaya göre iş tanımı; bir iş analizinin bulgularına dayanarak, belirli bir işin geniş, genel ve yazılı bir ifadesidir. Genel olarak, bir işin unvanı ile birlikte bir işin görevlerini, amacını, sorumluluklarını, kapsamını, çalışma koşullarını ve çalışanın rapor verdiği kişinin adını veya unvanını içerir (<http://www.businessdictionary.com>, 01.06.2019).

-İş Gerekleri: İş gerekleri, belirli bir işin öngörülen şekilde yapılabilmesi için o işi yapacak kişide aranacak asgari şartların belirlenmesini ifade etmektedir. Belirlenmiş bu nitelikler işe alımda, kariyer planma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde önemli rol oynar (Budak, 2008: 103).

İş gerekleri; iş analizinden elde edilen bulgularla, belirli bir iş veya tanımlanmış bir işlevin görevlerinin tatmin edici bir şekilde yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan çalışanların özellik ve niteliklerinin yazılı ifadesidir (<http://www.businessdictionary.com>, 01.06.2019). Bu belirlenmiş özellikler işletmelere göre farklılık gösterse de genel olarak dört başlıkta incelenmektedir. Bunlar; işin gerektirdiği fiziksel özellikler, zihinsel özellikler, sorumluluklar ve çalışma koşullarıdır (Aşkun, 1982: 123).

İş gerekleri kapsamında, işlerin istenilen şekilde yapılabilmesi için o işi yapacak kişilerin eğitim düzeyleri, iş deneyimleri, çeşitli beceri ve özellikleri neler olmalıdır sorularına cevap aranmalıdır. İş tehlikeleri ve çalışma koşullarına da bu bölümde yer verilmektedir (Köklü, 2018: 129).

1.4.2. İnsan Kaynağının Seçimi

İnsan kaynağının seçimi aday toplama ile başlar. Aday toplama, yetenekli adayları tespit etme, adayların yerlerini belirleme ve cezbetme sürecidir (Robbins ve Decenzo, 2005: 197). İşletmeler ihtiyaç duydukları niteliklere uygun adaylar bulmak durumundadır. Bu süreçte en ideal insan kaynağını sağlayabilmek için de genelde iki yöntem kullanılır; bunlardan biri iç kaynaklardan faydalanmak, diğeri ise dış kaynaklara başvurmaktır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81).

İhtiyaç duyulan insan kaynağının işletme içinden temin edilmesinin maliyeti düşük olacağından daha avantajlıdır. Ayrıca, personel ihtiyacının işletme içinden karşılanması, mevcut çalışanlarda motivasyon unsuru oluşturabilir. Personel hakkında doğru verilere sahip olunmasından dolayı bu yöntemin doğru karar vermeye katkısı olduğu söylenebilir. Ancak, işletme içinde birinin terfi ederken diğerlerinin seçilmemiş olma duygusu iş ortamında huzursuzluk yaratabilir (Budak, 2008: 156).

İnsan kaynağı seçiminde iç kaynak kullanılması personel bulma, seçme ve oryantasyon gibi süreçleri kısaltacağından zamandan da tasarruf edilmesini sağlar. İşletmeye uyum için zamana ihtiyaç duymayan personelin, yeni işlerini en kısa sürede ve en verimli biçimde gerçekleştirmelerine olanak sağlar (Churchill ve diğerlerinden akt. Ecer, 2007: 40).

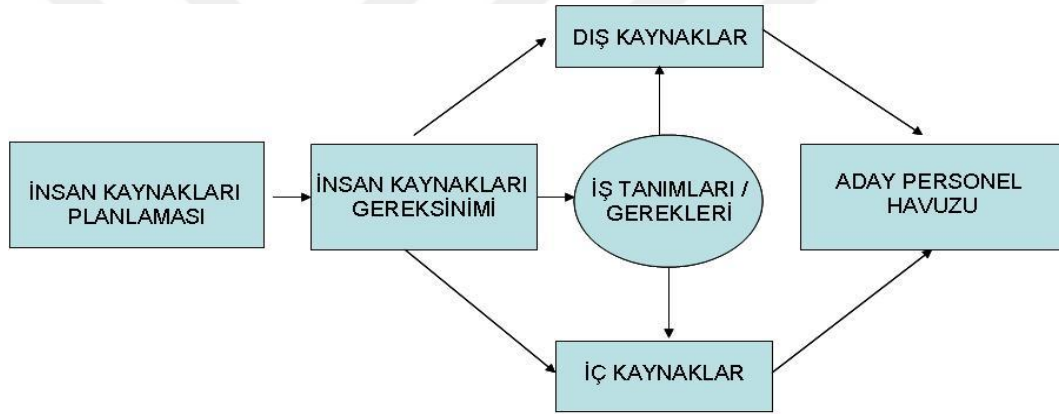
Belirtilen yararları ile beraber iç kaynak kullanımı her zaman mümkün ya da yeterli olmayabilir. Bu durumda işletmeler dış kaynaklardan faydalanır. Bu kaynaklar çok çeşitlidir. Dış kaynaklardan aday havuzu oluşturulmaya çalışırken kamu ve özel istihdam firmaları, eğitim ve mesleki kuruluşlar, yöneticilerin bireysel ilişkileri ve günümüzde en çok kullanılan internet yoluyla ilan verme ve aday toplama yöntemleri kullanılmaktadır (Budak, 2008: 159).

Aynı iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar da bir dış kaynak olarak görülebilir. Aynı iş kolunda farklı işletmelerde görev almak, o kişinin yaptığı işte uzmanlaşmasına ve sektör hakkındaki bilgi birikiminin artmasına imkan tanır. İşletmeler için de eğitim ve oryantasyon süresini ve maliyetlerini azaltacağından tercih sebebi olabilir.

İç ve dış insan kaynağı tedarik tercihlerinin kendine özgü avantaj ve dezavantajları olduğundan pozisyonun niteliği, işletmenin özellikleri, maliyet kısıtı, pozisyonun aciliyeti, mevcut aday havuzunun nitelikleri gibi faktörlere bağlı olarak hangi kaynağın kullanımının daha avantajlı olacağı belirlenmelidir (Özdemir, 2014:7)

İnsan kaynağı bulma süreci, Şekil 3'te şematize edildiği gibidir.

Şekil 3: İnsan Kaynağı Bulma Süreci



Kaynak: <https://acikders.ankara.edu.tr>,(03.06.2019).

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanması sürecinde, eğer işletme herhangi bir danışmanlık kuruluşundan faydalanmıyorsa, en önemli adımlardan biri duyurudur. Duyurudan sonraki aşama, ilanda belirtilen süre içerisinde başvuruların kabul edilmesidir. Her kurumun kendine özgü, diğerlerinden farklılık gösterebilen bir başvuru kabul prosedürü vardır (Örücü, 2002:125). Günümüzde duyurular ve başvurular en az maliyet ve en fazla adaya ulaşabilme avantajlarıyla genellikle internet üzerinden yapılmaktadır.

Başvuruların değerlendirilmesinde birtakım yeterlilik testleri ve psikoteknik testlerden yararlanılabilir. Tüm bu sonuçlarla, iş tanımına ve işin gerekliliklerine en

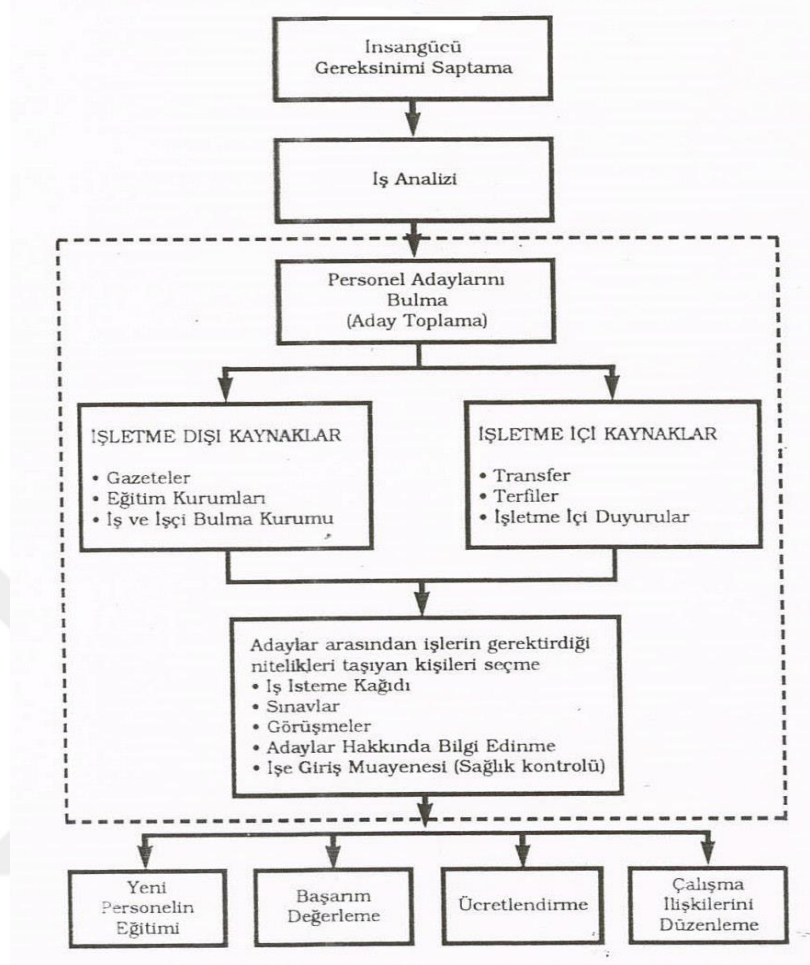
uygun adaylardan bir havuz oluşturulur. Sonrasında görüşme (mülakat) aşamasına geçilir.

Mülakat, şirket yöneticileri ve/veya işe alım uzmanı (işletmenin kendi bünyesindeki veya aracı kuruluşun bünyesinde çalışan) ile başvuran adayın bir oturumda birbirlerini daha iyi tanımak için bir araya gelmesidir. Yapılan ilk mülakat, adayın örgüt kültürüne uyumunu irdeleme amaçlıdır. Sürecin olumlu sonuçlanabilmesi için adayın niteliklerinin işletmenin değerleri ve aradığı yetkinlikler ile paralellik gösteriyor olması gerekir. Mülakat aynı zamanda başvuran adayın, kurumun çalışma anlayışı, iş tanımı ve öncelikler, çalışma ortamı ve fiziksel koşullar ve insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi edinmesine olanak sağlar (<http://kariyer.altinbas.edu.tr/> , 03.06.2019).

İnsan kaynağı seçim sürecinin amacı, işletmenin aradığı niteliklere uygun bireylerin belirlenmesi ve işe alınmalarına karar verilmesidir. Bu karar verme sürecinde, işe alınması düşünülen personel adayı hakkında soru kağıdı, telefon görüşmesi, önceki işyerinden yöneticileri ile görüşme yöntemleriyle de bilgi edinilebilir. Seçim sürecini başarıyla tamamlayan adayın işe başlatılması için yasa ve yönetmeliklere uygun olarak işlemlere başlanır. Bu işlemler; işe giriş belgelerinin tedariki, hizmet sözleşmesinin imzalanması ve SGK iş bildirgesinin hazırlanması olarak üç ana grupta toplanabilir (Budak, 2008: 190-193).

Şekil 4'te insan kaynağının temin edilmesi ve seçim süreci şematik olarak gösterilmektedir:

Şekil 4: İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Temin ve Seçim İşlemlerinin Yeri



Kaynak: Aldemir, Ataol ve Budak, 1996: 79.

Şekil 4'te personel seçim ve temin sürecindeki adımlar detaylandırılmıştır. İç ve dış kaynakların neler olduğunu, seçim sürecinin aşamaları sıralanmıştır. Son sırada ise personelin işe alındıktan sonraki oryantasyon ve performans yönetimine değinilmiştir.

1.4.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim; bireylerin bilgi, beceri ve tutumlarında değişiklik yaratan, genel kazanımları, toplumun beklentilerini ve kültürünü yansıtan istemli değişim sürecidir (<http://www.bingol.edu.tr/>, 13.10.2019).

Geliştirme ise insanı bir bütün olarak ele alır ve süreklidir. Geliştirme, *personelin, yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini*

sağlar. Geliştirme ile işgörenlerin kapasitesinden tam olarak istifade etmek ve bu kapasiteyi daha da arttırmak hedeflenmektedir (Palmer ve Wintera'dan akt. Mercin, 2005:133-134).

Eğitim ve geliştirme, birbirlerini tamamlayan ve ilerlemeyi beraberinde getiren kavramlardır. Örgütleri ve bireyleri öğrenme yoluyla mevcut durumdan daha iyiye, verimli ve yetkin olmaya taşıyan işlev, İKY işlevidir.

İnsan kaynakları yönetimi tarafından farklı önem ve yöntemlerle uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri; kurumlara, faaliyet alanlarına, eğitim ve geliştirme faaliyetleri için ayırdıkları bütçelere göre değişiklik göstermektedir. Örgütler, çalışanları için hazırlayacakları öğrenme ortamı ile onlara yaşam boyu öğrenme alışkanlığı kazandırmayı da hedeflemektedir. Bu alışkanlığı ilke edinen ve çalışanlarının da kazanması için ortam hazırlayan örgütler, bireylerde zamanla oluşan bilgi körelmesini önleyerek rekabet üstünlüğü kazanır (Bek, 2007: 110).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile işgörenlerin edindiği bilgi ve beceriler ile yüksek performanslı, motivasyonlu ve verimli bireyleri bünyesinde bulunduran işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları öne sürülebilir (Kaya, 2015: 90).

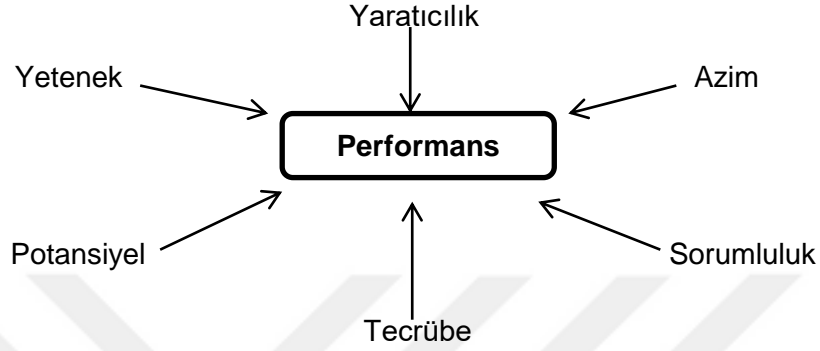
Çalışmanın esas konusunu oluşturan eğitim ve geliştirme faaliyetleri detaylı olarak ikinci bölümde inceleneceğinden bu kısımda genel bir yaklaşımla ele alınmıştır.

1.4.4. Performans Değerlendirme

Performans, bir kişinin yaptığı işle ilgili faaliyetleri ne kadar iyi yürütebildiği şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.businessdictionary.com>, 09.06.2019). Başka bir tanıma göre performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh'tan akt. Helvacı, 2002: 156). Örgütsel açıdan incelendiğinde ise performans, örgütün amaçları doğrultusunda önceden belirlenmiş etkinliklerin sonuçlarının, hedeflere ulaşılabilirlik açısından sayısal ve nitel göstergesidir (Hot, 2017: 27).

Performansı oluşturan altı temel bileşen olup, bunlar Şekil 5'te gösterildiği gibidir.

Şekil 5: Performans Bileşenleri



Kaynak: <https://www.tutorialspoint.com/> , 09.06.2019.

Performansı kısaca, tanımlanmış bir işi standartlarına uygun şekilde yerine getirme becerisi olarak da özetlemek mümkündür. Bu çerçevede, bireysel performansın örgütsel performansı doğrudan etkilediği ve örgütsel amaçlara ulaşmadaki önemi düşünüldüğünde, işletmelerin performans değerlendirme konusuna son yıllarda daha fazla eğildiği söylenebilir. Performans değerlendirme sistemi işletmelere göre farklılık gösterebilir, ancak nihayetinde tüm işletmeler işgörenlerini objektif olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018: 255).

Performans değerlendirme; belirli bir iş tanımı çerçevesinde işgörenlerin bu iş tanımını hangi düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve işgörenlerin tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesidir. Bunun sonucunda işgören, çalışmalarının sonucunu görerek bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirmektedir (Trahant ve Konjee'den akt. Kara, 2009: 54).

Performans değerlendirme bir sistem olarak ele alındığında, bir bireyin veya ekibin iş performansını gözden geçirme ve değerlendirme sistemi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme verileri, insan kaynakları planlaması, işe

alım ve seçme, eğitim ve gelişim, kariyer planlama ve geliştirme, ücretlendirme programları, organizasyondaki çalışan ilişkileri ve çalışan potansiyeli değerlendirmesi dahil olmak üzere çok sayıda insan kaynağı işlevinde kullanılabilir (<https://www.academia.edu/> ,10.06.2019).

Performans değerlendirme aynı zamanda, çalışanların kuruma olan katkısını değerlendirmek üzere tasarlanmış bir süreçtir. Bireylerin örgütsel hedeflere karşı olan performansı örgütün hedeflerine ne derece ulaşabildiği ile belirlenir. Performans değerlendirmenin temel amaçları iki yönlüdür. Birincisi, çalışanları örgütsel hedefleri karşılama konusunda ödüllendirmek, ikincisi ise ulaşılamayan hedefleri tespit ederek gelecekte ulaşılmaları için eylem planları hazırlamaktır (Islam, 2006: 163).

Performans değerlendirme süreci, insan kaynakları yöneticilerince çalışma koşullarına uygun ve çalışanlara entegre edilmiş bir süreç olarak tasarlanmalı, adil, güvenilir, gerçekleri yansıtan, sürekli ve yönlendirici nitelikte olmalıdır. Performans değerlendirme, yılda en az bir olmak koşuluyla birkaç kez tekrarlanabilir. Çalışanların terfi, ücretlendirme, kariyer yönetimi, eğitim ihtiyaçları gibi insan kaynakları yönetimi ve bireyler açısından önemli konulara etki ettiğinden, titizlikle yapılmalı ve gerçek verilere ulaştırılmalıdır. Aksi takdirde işletme ve çalışanları açısından olumsuz sonuçlar meydana getirebilir (Hot, 2017: 28).

Performans değerlendirmenin nasıl, kimler tarafından, hangi standartlara göre yapılacağı, istenen performans ve gerçekleşen performans kıyaslamalarının yapılabileceği bir performans sistemi kurulması, düzeltici önlemler alınması ve performans geliştirilmesi faaliyetlerinin tamamı 'performans yönetimi' olarak adlandırılmakta olup, bu süreç Şekil 6'daki gibi gösterilebilir (Budak, 2008: 413).

başarılı kariyer yönetimi çalışmaları, çalışanların memnuniyetini ve kuruma olan bağlılığını artırır. Çalışanların kişisel kariyer beklentileri, örgütle paralel olarak hayata geçirilmeye çalışılırken, İK yöneticileri gerekli veriyi performans değerlendirme sonuçlarından elde eder (<http://www.ikdunyasi.com/tr/>, 12.06.2019). Aynı zamanda çalışanlar da mevcut yetenek, bilgi ve tecrübelerinin farkında olmalı, gelecekte olmak istedikleri yer için sahip olmaları gereken yetkinlikleri algılayabilmelidirler (İrmiş ve Bayrak, 2000: 179).

Başka bir tanımda kariyer yönetimi, bir yandan çalışanların kendi beceri ve kariyer gelişimlerini gerçekleştirmeleri, diğer yandan da örgütün ihtiyaç duyduğu yeteneklere sahip olması için sağlanan fırsatlardır. Burada karşılıklı kazanımı destekleyen bir bütünleşmeden söz etmek mümkündür. Kariyer yönetiminin önemli bir kısmını örgütsel ihtiyaçların değerlendirilmesi, çalışanların başarı süreçleri, performans, potansiyel ve tercihlerine uygun olarak örgüt içi ilerlemelerini tasarlayan kariyer planlaması oluşturur (Armstrong, 2009: 591). Kariyer planlaması, bireylerin ve organizasyonun karşılıklı sorumluluğundadır. Bu nedenle bireyler, danışmanlık ve değerlendirme yoluyla eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını anlamalı, istek ve yeteneklerini tanımlamalıdır. Örgütün de, bünyesinde çalışan bireylerin kariyer gelişimleri için uygun eğitimleri ve gerekli bilgiler sağlamak için ihtiyaç ve fırsatları tanımlaması gerekir. Bireylere tam olarak fırsatlar gösterilir, teşvik edilir ve yönlendirilirse; gelişebilir, değişebilir ve yeni eylem alanları keşfedebilirler (Antoniou, 2010: 15-16).

Kariyer planlamada örgüt merkezli ve kişi merkezli olmak üzere iki yaklaşım söz konusu olup, bunlar kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Monolescu'dan akt. Antoniu, 2010: 15):

- a) *Organizasyon merkezli planlama* sistemi, aşağıdaki esaslara dayanmaktadır;
- İnsan kaynakları ihtiyaçlarının gelişimi,
 - Verimliliğin artması için insan kaynaklarının kalitesini yükseltmek,
 - Kariyer yollarını tanımlamak,
 - Bireysel iş değerlendirme potansiyeli,
 - Örgütün ihtiyaçları ile kariyer ihtiyaçlarının harmanlanması,
 - İş ve yaşam kalitesi kariyer danışmanlığı,
 - Kariyer planlama ve kariyer gelişim sisteminin.

b) *Kişi merkezli planlama* sistemi ise aşağıdaki esaslara dayanmaktadır;

- Bireyin potansiyelini, becerilerini ve ilgi alanlarını belirlemek,
- Bireyin hayat amaçlarını ve kariyer hedeflerini tanımlamak,
- Bireysel hedeflere ulaşmak için yazılı bir plan oluşturmak,
- Direkt olarak müdüründen ya da farklı bir uzmandan kariyer danışmanlığı talep etmek,
- İç ve dış fırsatların değerlendirilmesini sağlamak,
- Mentor ya da sponsor desteği talep etmek,
- Kendi kişilik ve niteliklerini tanımlarını teşvik etmek.

Kariyer yönetimini doğru ve etkili şekilde kullanamayan organizasyonlarda birçok sorun ortaya çıkabilir. Çalışanlar, kariyerlerinde ilerleme sağlayamayacaklarını öngördükleri bir organizasyonun parçası olmayı istemeyecek, en kısa sürede farklı bir çalışma ortamı arayışına gireceklerdir. Bu durumda, kuruma duyulan güven ve bağlılık azalacak; örgütsel etkinlik, performans ve verimlilik düşecektir (Polat, 2012: 229).

İnsan kaynakları yöneticilerinin kariyer yönetimi konusunda başarılı olabilmelerinde, bireyi organizasyonla bütünleştirebilmeleri, çalışanların uzmanlık alanlarında ilerlemeleri için yol açmaları, tüm bunlar için çabalarken de organizasyonda genel olarak yaratıcı, gelişmelere açık ve yenilikçi bir iklimin olması son derece önemlidir. Kariyer gelişimi konusunda örgütlerin çalışanlarını desteklemesi; mevcut yetkin çalışanların uzun süre örgütte kalmasına, yeni yeteneklerin katılabilmesine ve yüksek potansiyeli olan yöneticilerin örgüte çekilebilmesine olanak sağlar (Deniz ve Ünal, 2007: 116).

1.4.6. Ücret Yönetimi

Ücret, ekonomik açıdan “*üretimde kullanılan bedensel ve düşünsel insan gücünün karşılığı*” ve “*emeği üretimde kullanabilmek için ödenen bir bedeldir*”. Ülkemizde geçerli İş Kanunu'nun 32. maddesine göre, “*Genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.*” (<http://www.tazminathukuku.com>, 12.06.2019).

Ücret yönetiminde İKY tarafından öncelikle işler önem sırasına göre tespit edilir, sonrasında organizasyon ve tüm çalışanlar arasında adaleti sağlayacak,

organizasyonu ve çalışanlarını finansal hedeflerine ulaştıracak bir ücret sistemi oluşturulur (Özyurt, 2013: 10).

Örgütlerin verimliliğini arttıran en önemli faktörlerden biri insan kaynağının iyi yönetilmesidir. Dikkat edilmesi gereken en hassas konulardan biri ise çalışanlara adil ücret ödenmesidir. Ücretlendirme yapılırken eşitlik ilkesine bağlı kalınmalıdır. Bu sebeplerle İKY için ücret tasarımı en zor faaliyet alanlarından biridir. Çalışanlar, örgüt içerisinde aynı konumda olanlarla ya da benzer işleri yapanlarla aldıkları ücretleri kıyaslamak isteyebilirler. Bu kıyaslama, aynı sektörde farklı örgütler veya farklı sektörler arasında da olabilir. Fark edilen bir adaletsizlik, çalışanın moral bozukluğuna, haksızlığa uğradığını düşünerek bu durumun yarattığı psikolojik maliyeti işletmeye verimlilik ve etkinlik düşüşü olarak yansıtmasına neden olacaktır. Adaletli bir ücret politikası oluşturabilmek için iş değerlemesi (iş analizi ile elde edilen verilerle yetkinlik analizi verilerinin birleşimi) ve performans değerlemesi sonuçları dikkate alınarak somut veriler kullanılabilir (Budak, 2008: 462).

Ücret yönetimi, organizasyonda işverenden çalışanlara kadar herkesi ilgilendiren bir konudur. Devlet düzenlemeleri ve sendikalar da bu duruma dahil olmaktadır. Rekabet düzeyi de ücret yönetimine etki eden dış etmenlerdendir. Ayrıca, ücretin bireyleri sosyal açıdan etkilemesi, satın alma gücü aracılığıyla ekonomiye etkisi, bireylerin sosyal statüsünde ve toplumun refah düzeyinde belirleyici bir etmen olması toplumsal açıdan da önemini göstermektedir. Bu bilgiler ışığında ücret politikaları oluşturulurken, iş değerlemesi ve performans değerlemesine ek olarak; işgücü piyasasındaki arz-talep dengesi, sendikaların toplu pazarlıkları, ücret yapısı ve araştırmaları ile yasal düzenlemeler de belirleyicidir (Şahin, 2010: 140-141).

Sonuç olarak ücret ödemelerinin karşılığı, emek sahibinin hizmetidir. İnsan emeğinin karşılığını belirleyebilmek de zor bir iştir. Bu zorluğun sebebi, birbirinden farklı yetkinliklere sahip bireylerin emeklerinin, farklı niteliklerinden ve yapılan işin sonuçlarının birbirinden farklı fiziksel ve ruhsal şartlara göre değişmesinden kaynaklanmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için ücretlendirme ile ilgili pek çok sistem ve formül geliştirilmiştir. Çalışanların motivasyonunu artırmak için ücretin yanında ödül sisteminin de getirilmesi, bu sistemlerin başarılarının artmasına neden olacaktır (Budak, Arpacı ve Tolay, 2017: 16-32).

1.4.7. Endüstriyel İlişkiler

“Endüstri ilişkileri; üretimin yapıldığı her yerde oluşan, ekonomik ve sosyal koşullara bağlı olarak değişen nitelikte olmakla birlikte işçiler ile işverenler arasında yürütülen ve odağında ücret pazarlığı olan kurumsallaşmış ilişkiler bütünüdür” (Önsal, 2010: 18).

Endüstri ilişkileri kavram olarak iki şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda endüstri ilişkileri; endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesidir. Geniş anlamda ise tüm ücretli çalışanların çalışma şartlarının belirlenmesidir. Endüstri ilişkileri; çalışan-işveren arasındaki ilişkiler olan bireysel ilişkileri, çalışan sendikaları ile işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkileri ve kamu kuruluşlarının düzenlemelerini içermektedir (Koray’dan akt. Saldamlı, 2008: 243).

İşgörenlerin ortak taleplerini karşılayabilmek ve işverenlerle olan dinamik ilişkileri düzenleyebilmek için günümüzde sendikaların bazı işlevlerini kısmen de olsa yerine getirmek insan kaynakları yönetiminin faaliyet alanına girmiştir. İKY’nin sendika yerine bu görevleri ikame edip edemeyeceği son yıllarda üzerinde tartışılan ve araştırılan bir sorudur. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon ile sendikalar arasında köprü oluşturarak, organizasyon ve endüstri düzeyinde çalışma şartlarından kaynaklanan sorunları çözebilecek iletişim, işbirliği ve dayanışma oluşumlarıyla birlik içerisinde çalışma ilişkilerini sağlıklı şekilde yürütebilmeyi amaçlamaktadır. İşçi, işveren ve onların temsilcileri arasındaki uyumsuzlukları olabildiğince ortadan kaldırabilmek, bu gruplar ve devlet arasında sürekli ve olumlu ilişkiler kurabilmek, sağlık ve sosyal güvenlik konularında çalışanlar için koruma sağlayabilmek endüstri ilişkileri açısından İKY’nin amaçları arasındadır (Silva’dan akt. Kağnıcıoğlu, 2000-2001: 14-15).

Gelişen teknoloji ve değişen üretim sistemleri, rekabet ortamı ve küreselleşme ile endüstri ilişkileri dönüşümünün kilit noktası çok uluslu şirketler olmuştur. Bu da organizasyonları yeni yönetim sistemleri, esnek çalışma modelleri gibi değişimlere yöneltirken endüstri ilişkileriyle ilgili gelişmelerle yakından ilgilenmeye zorlamıştır (Işık, 2009: 154).

1.4.8. İş Sağlığı ve Güvenliği

Pek çok ülkede olduğu gibi, Türkiye’de de iş sağlığı ve güvenliğine olan ihtiyaç kömür madenciliği ile doğmuştur. Bu konudaki ilk düzenlemeler 1865 yılına dayanmaktadır. Son yıllarda, iş sağlığı ve güvenliği alanında yaşanan değişim ve gelişmeler doğrultusunda; iş sağlığı ve güvenliği konusunda işverenlerin daha fazla inceleme ve araştırma yapmaları veya yaptırımlarını gerektiren risk yönetimine dayalı yeni bir yaklaşım hayata geçmiştir (<https://www.ailevecalisma.gov.tr>, 15.06.2019).

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) ve WHO (Dünya Sağlık Örgütü) ortak komitesi tarafından belirlenen tanım; *“İş sağlığı; hangi işi yaparlarsa yapsınlar, çalışanların fiziksel, zihinsel ve sosyal refahının mümkün olan en yüksek düzeye çıkarılmasını ve burada tutulmasını, çalışma koşullarından kaynaklanan sağlık sorunlarının önlenmesini, işçilerin işleriyle ilgili sağlık risklerinden korunmasını, özetle işin insana insanın da işine uygun hale getirilmesini hedefler.”* şeklindedir (Şerifoğlu ve Sungur, 2007: 17).

İş sağlığı ve güvenliği konusu kanunla çerçevesi belirlenmiş, hukuki yaptırımı olan bir kavramdır. Türkiye’de ilgili yönetmeliğe göre; *“İşverenler, işyerlerinde sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının sağlanması için gerekli tedbirleri almakla yükümlüdürler.”* Bu yükümlülüğün kapsamı; *“çalışanların yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirilmesi, işyerindeki mevcut riskler ve bunlara karşı alınması gereken önlemlerle ilgili eğitim programlarının hazırlanması, eğitimlerin düzenlenmesi, çalışanların bu eğitimlere katılımının sağlanması ve eğitim için uygun yer, araç ve gereç temin edilmesi”* olarak sıralanmaktadır (Kılış ve Demir, 2012: 34). İşveren adına bu yükümlülükleri yerine getirmek insan kaynaklarının görevleri arasındadır.

İnsan kaynakları yönetiminin faaliyet alanlarından biri olan iş sağlığı ve güvenliği; çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunmasına yönelik olarak iş kazaları ve meslek hastalıklarından korunma çabalarının bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde, işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin önlemler tekrar gözden geçirilir ve bu konularda eğitim imkanları yaratılır (Fırat, 2008: 2).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ve zorlu görevlerinden biri olan personel seçme ve yerleştirme; ilgili pozisyona doğru ve nitelikli personel seçilmesidir. İş sağlığı ve güvenliği açısından kurum kültürüne, pozisyon şartlarına

ve hedefe uygun personel seçimi yapılmadığında; verimliliğin düştüğü, kurum bağlılığının azaldığı, çalışanlar arası çatışmaların ve uyumsuzluğun arttığı, özgüven eksikliği yaşandığı, motivasyonun azaldığı ve tüm bunlara bağlı olarak da iş kazalarının ve meslek hastalıklarının arttığı gözlemlenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin odak noktalarından biri; iş kazalarının ve meslek hastalıklarının nedenlerini belirleyerek, kayıp iş günlerini azaltmak ve böylece işgücü verimliliğini arttırmak olmalıdır (<http://www.hurriyet.com.tr/ik>, 15.06.2019).



İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, eğitim ve geliştirme kavramları, insan kaynakları yönetiminin faaliyet alanı içerisinde eğitim ve geliştirme süreci ile yöntemleri incelenmiştir. Son olarak da eğitimin değerlendirilmesi konusuna yer verilmiştir.

2.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMLARI

İçinde bulunulan çağın bir getirisi olarak küreselleşme, örgütlerin eğitim ve geliştirme kavramlarına odaklanmasını artırmıştır. Bu başlık altında eğitim ve geliştirme kavramları incelenerek, bu kavramlar birbirleriyle ilişkilendirilerek ele alınmıştır.

2.1.1. Eğitim Kavramı

En yaygın kullanımıyla eğitim, *“bir işi yapmak için gereken becerileri öğrenme süreci”* olarak tanımlanmıştır (<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>, 16.06.2019). Diğer bir tanıma göre eğitim, öğrenmeyi teşvik etmek için öğretim tekniklerinin planlı ve sistematik kullanımudur (Armstrong, 2008: 309).

İşletme terimi olarak ise eğitim; bireylerin performanslarını artırmak ve/ veya bireyleri kendileri için gerekli olan bilgi ve beceri seviyesine erişirmek için uygun bilgi ve talimatların verilmesi eylemlerinin organize edilmesidir (<http://www.businessdictionary.com>, 16.06.2019).

“Daha geniş bir tanımlama ile eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklandıkları ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür” (Sabuncuoğlu, 2011: 124-125).

Eğitim; bir işi daha iyi yapabilmek ve iş performansını geliştirmek adına, çalışanlarda artan bilgi ve beceriyle beraber kalıcı tutum ve davranış değişikliği hedefler (Duncan ve diğerlerinden aktaran Efeoğlu, 2013: 217).

Eğitim kavramı ile yakından ilgili olan öğrenme kavramına aşağıda kısaca değinilmektedir.

-Öğrenme: Bireyin bilgi ve beceri kazanımlarıyla; tutum, davranış ve yeteneklerini geliştirme sürecidir. Öğrenme, bireylerin örgüt içinde ya da dışında planlı eğitimlerin dışında deneyim yoluyla edinilen davranış değişikliklerini de içerir (Armstrong, 2014: 284).

Eğitimin temel olgusu öğrenmedir. Dışa açık sistemler olarak örgütler, canlı bir varlık olan insanlar gibi öğrenmektedir. Bu durumda öğrenmeyi; bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme olmak üzere iki başlıkta incelemek mümkündür. Bireysel öğrenme süreci daha çok bireysel düşünce ve tecrübelerin etkisiyle kalıcı davranış değişikliklerini getirirken, örgütsel öğrenme bireylerdeki tüm bu birikimlerin örgüte aktarılmasıdır. Öğrenme etkinliği başlangıçta yavaştır, güdülenmelerle hız kazanır. İşletmeler eğitim faaliyetlerinde öğrenme etkinliğini en verimli olacak şekilde düzenlemelidir ki eğitim başarılı olsun (Budak, 2008: 226-227).

Bir örgütün parçası olmak, sürekli bir eğitim sürecinin içerisinde olmak anlamına gelmelidir. Öğrenme, tüm eğitim faaliyetlerinin odak noktasıdır ve karmaşık bir psikolojik yaklaşımdır (Mathis ve Jackson, 2008: 269).

Son dönemde ortaya çıkan diğer bir yaklaşım da öğrenen örgütlerdir. Bu yaklaşımda örgütlerin başarısı, öğrenme etkinliğinin sürekli ve dinamik olarak uygulanmasına bağlanmıştır. *“Öğrenen örgüt, çevresindeki değişiklikleri zamanında öğrenerek kendi kendini eğiten, sürekli gelişen ve öğrenen, her olaydan ders almasını bilen, problem çözme yeteneğini geliştiren ve böylece yeniliklere ayak uydurarak ilerleyen ve tüm bu faaliyetlerini kurumsallaştıran örgüttür”* (Öneren, 2008: 166).

Planlı eğitim, öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayan yollardan birisidir. Bu yöntemin kullanılmasını gerektiren bazı durumlar vardır (Armstrong, 2014: 308-309):

- Bilgi ve becerilerin iş ortamında tatmin edici bir şekilde elde edilememesi durumunda,

- Deneyimlerin yetersiz kaldığı yeni talepleri karşılamak üzere bir grup insana hızlıca gereken bilgi ve becerileri kazandırmak için,
- Gerçekleştirilecek görevlerin, insanların makul bir hızda kendi inisiyatifleriyle uzmanlaşamayacakları kadar karmaşık ve özel olması durumunda,
- Bir eğitim etkinliğinde veya programında kolayca ele alınabilecek birçok insanla ortak bir öğrenimin karşılanması gerektiğinde (Örneğin; temel bilgi teknolojileri, iletişim gibi eğitimler).

2.1.2. Geliştirme Kavramı

“Geliştirme, personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimce girilen çabaların tümüdür” (Açıkalın; 1994: 64). Diğer bir tanımla geliştirme, çalışanların bilgi ve becerilerini, tutumlarını, sistematik bir şekilde olumlu yönde değiştirerek, mevcut ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlamaktır (<http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr>, 17.06.2019).

“Günlük konuşma dilinde birey ya da toplumla ilişkili anlatımlarda sık kullanılan “yetişmek”, “gelişmek”, hatta “kalkınmak” ve “ilerlemek” anlatımları, aslında değişme olgusunun birer sonucudur.” (Açıkalın, 2002: 65).

Geliştirme, örgütün uzun vadede rekabet yeteneğini iyileştirmek için, kişilerin ve grupların performanslarını artıran strateji ve planlar geliştirerek uygulamayı; performans planı ve gözden geçirme süreçleri tasarlamayı, bireylerin kapasitelerini artırmak amacıyla eğitime, uzun vadeli kişisel gelişime ve örgütsel gelişime destek olmayı içerir (Mercin, 2005: 133).

Swanson (1995) ise geliştirmeyi performans artırımını sağlamak amacıyla, bireysel eğitim ve örgütsel gelişme aracılığıyla uzmanlığın geliştirildiği ve özgür bırakıldığı bir süreç olarak tanımlamaktadır (akt. Özer, 2007).

Geliştirme kavramı, genellikle eğitim kavramıyla karıştırılmaktadır. Ancak aralarında farklılıklar vardır. Eğitimde amaç; *“belli bir işi yapan veya görevi yerine getirmeye çalışan bireyin o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir”*. Geliştirme ise *“personelin yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar”*. Geliştirme, eğitime göre daha uzun vadeli bir süreçtir. Eğitim olmadan geliştirme düşünülemez. Eğitim faaliyetleriyle desteklenen geliştirmede

amaç, çalışanların mevcut kapasitelerini artırmak ve onlardan tam kapasite yararlanmaktır (Palmer ve Winters'dan akt. Mercin, 2005: 133-134). Özetle gelişim, mikro değil makro bir öğrenmedir ve gelişim eğitimin sonucudur. Gelişim çalışana daha az detay vermesine rağmen kariyer anlamında geleceğe dönük daha çok öğrenme sağlar (Muradova, 2007: 76).

Çalışanların daha önce aldıkları eğitimle edindiği bilgilere yenilerinin eklenmesiyle gelişim meydana gelmektedir. Bu da eğitim ve geliştirmenin birbirini tamamlayan iki kavram olduğunun göstergesidir (<http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr>, 16.06.2019).

İnsan kaynakları yönetiminin faaliyet alanı içerisinde yer alan "geliştirme", örgütlerde yalnızca belirli amaç ve gereksinimlerin dışında toplumsal istemlere yanıt vermek için de uygulanır. Hızlı teknolojik gelişmeler, yeni iş öğeleri, çalışanların fırsat eşitliği talebi gerekçeleriyle geliştirme programlarında artış görülmüştür. İnsan kaynakları yöneticileri, uygulanan geliştirme planlarıyla işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını ve tatminlerini artırmaktadır (Budak, 2008: 275).

Bazı bireyler kendi gelişim planlarını hazırlayarak yöneticilerinden destek beklerken, bazı bireyler yöneticilerinin oluşturdukları geliştirme planına uymayı tercih ederler. Bireysel geliştirme planları, genellikle performans ve gelişim değerlendirmelerine dayalı olarak; yöneticilerin yardım, rehberlik ve cesaretlendirmesiyle bireylerin gelişimini amaçlar. Geliştirme planının aşamaları şu şekildedir (Armstrong, 2014: 308):

- Mevcut durumu ve gelişme ihtiyacını analiz etmek (performans yönetim sürecinin bir parçası olarak yapılabilir),
- Hedef belirlemek (performansın yükselmesi, bilgi ve becerilerin artması, terfi etmek, yetki alanı genişlemesi),
- Hareket planı hazırlamak (yapılması gerekenler ve nasıl yapılacağıının olası sonuçlarıyla birlikte belirlenmesi),
- Uygulamak (planlandığı şekilde harekete geçilmesi).

2.1.3. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları

Genel olarak örgütlerin amaçladığı; işe devamın artırılması, kalitenin yükseltilip iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hata sayısının azaltılması gibi

durumlar verimlilik artışında etkili faktörler olarak gösterilmektedir. Bütün bu faktörlerin ancak çalışanlara iyi bir eğitim ve geliştirme programı verildikten sonra gerçekleşebileceği ve bunun sonucunda verimliliğin arttıracağı düşüncesi, örgütlerde eğitim ve geliştirme etkinliklerinin ele alınmasına yol açmıştır (Bek, 2007: 109).

İnsan kaynaklarının en önemli görevlerinden biri, eğitim ile ilgili eksiklikleri belirlemek ve giderebilmek adına gelişim programları tasarlamaktır (Kaya, 2015: 80). Eğitim ve geliştirme, bireyin önceki öğrenmelerine yenilerini eklemek amacıyla birlikte kullanılmaktadır (Mercin, 2005: 134). Çalışanların ve yöneticilerin yetkinliklerinin güncel kalması için düzenli olarak ve sistematik bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir (<https://www.unece.org>, 16.06.2019).

Örgütler, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini tasarlarırken, belirledikleri amaçların özelleştirilmiş, ölçülebilir, açık ve net olmasına dikkat etmelidir. İnsan kaynaklarının eğitilmesi ve geliştirilmesinde örgütler açısından ekonomik amaçlar öncelikli gelse de toplumsal ve bireysel amaçlar da bulunmaktadır (Bayraç, 2008: 135-137). Söz konusu amaçlar kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

-Ekonomik Amaçlar: Eğitim ve geliştirme, örgütün temel amacı olan kar ve verimliliğin arttırılması için gerekli adımların atılmasını amaçlar. Bu adımların başında yeni teknolojiyi kullanabilmek gelmektedir. Yeni teknolojinin kullanılması, üretilen ürünün veya hizmetin niteliğini ve niceliğini arttırır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, araç-gereç bakım maliyetlerini ve iş kazalarını azaltarak örgüte ekonomik katkı sağlar (Mercin, 2005: 137).

Örgütlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden bekledikleri ekonomik amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2011: 128);

- *“Üretim ve kalitede artış,*
- *Maliyetlerde düşme,*
- *Standardizasyon sağlama,*
- *Zamandan tasarruf,*
- *Fire ve ıskartaların azalması,*
- *İş kazalarının azalması,*
- *Makinelerin rasyonel kullanılması,*
- *Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi,*
- *Daha az personelle çalışma,*

- *Bakım giderlerinde azalma,*
- *İş metotlarında gelişme,*
- *Fazla mesaide azalma,*
- *Hatalarda azalma,*
- *Denetim maliyetlerinde azalma,*
- *Harcanan malzemedede azalma.”*

Yukarıda yer verilen ekonomik amaçlar incelendiğinde, eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle işgörenlerin, bilgi ve beceri anlamında tam donanımlı ve teknolojiden gerektiği şekilde faydalanarak, yaptıkları işi en iyi şekilde ve en az hatayla yapmalarının beklendiği söylenebilir.

-Toplumsal ve Bireysel Amaçlar: Örgütler, kendilerine ait insan kaynağını geliştirdiklerinde toplumun parçası olan bireyleri de geliştirmiş olurlar. Mesleki eğitimlerin yanı sıra bireyleri psikolojik, sosyal ve kültürel açıdan da geliştiren eğitimlerin verilmesiyle, toplumdaki eğitimli ve kültür seviyesi yüksek bireylerin sayısının artmasına yol açarak genel refah düzeyinin artmasına ve toplumun ilerlemesine katkı sağlanmaktadır. Böylelikle örgütler, topluma karşı bazı sosyal sorumluluklarını yerine getirme olanağı bulmaktadırlar.

İnsan kaynağına uygulanan eğitsel etkinliklerin bireysel ve sosyal amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mercin, 2005: 137);

- Çalışanlara yeni bilgi, beceri ve davranış kazandırılması,
- Çalışanların mevcut yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- Çalışanların moralinin yükseltilmesi ve motivasyonlarının artırılması
- Çalışanların güven duygusunun geliştirilmesi, örgüt içinde terfi olanaklarının sağlanması,
- Çalışanların disiplin suçlarının, çalışma ortamındaki uyumsuzluğun, devamsızlığın ve hareketliliğin azaltılması,
- Örgüt içinde farklı ya da ek görev alabilecek yetenekli çalışanların hazır tutulması,
- İnsan ilişkilerinin geliştirilmesiyle örgüt içinde etkili iletişim ortamının oluşturulması.

Ayrıca eğitim ve geliştirmeye, müşteri memnuniyetini artırmak, kaliteli insan kaynağı ile örgütün rekabet avantajı elde etmesini sağlamak, çalışanlara örgütün politikalarını, ilkelerini ve amaçlarını kavratmak, yeni başlayan çalışanların örgüte uyum sürecini kısaltmak ve kolaylaştırmak amaçlanmaktadır (Hot, 2017: 15).

2.1.4. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi ve Yararları

Etkili eğitim programları; çalışan gelişimi, verimliliğin artması ve çalışan performansının artırılması dahil olmak üzere çok sayıda fayda sağlamaktadır. Eğitimde her iki tarafın (örgüt ve birey) yararları da dikkate alınmalı ve mümkün olduğunca açık bir şekilde belirtilmelidir. Sonuçta, örgütsel eğitimin tüm faydaları bireyler aracılığıyla örgüte aktarılacaktır (Bulut ve Çulha, 2010: 320).

Eğitimin önemi, gelişim haritalarıyla vurgulanmaktadır. Bu haritalarda mevcut yetkinlik ve becerilerle gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinlik ve beceriler ve bunlar arasındaki farklılıklar ortaya konmaktadır (<https://www.unece.org>, 16.06.2019).

Geliştirme, yalnızca eksiklikleri olan çalışana değil, aynı zamanda eksiklikleri tespit edilmemiş olanlara da uygulanmaktadır. Çünkü her insanın farklı beklentileri, keşfedilmesi gereken farklı potansiyelleri vardır. Geliştirme, çalışanların yalnızca teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmakla kalmayıp, onların genel kültürlerini hatta fiziksel yeteneklerini de artırır. Geliştirme, çalışana işinde ve kariyerinde yükselme, ödüllendirilme, motivasyonunda artma ve daha iyi ücret alabilme olanağı sunar. Belki de en önemlisi, çalışanlar arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışma sağlamasıdır (Mercin, 2005:142).

Örgütsel eğitim sürdürülebilir olmalıdır. Eğitim, tespit edilen ihtiyaçlara bağlı olarak, gerekli eğitim programlarının devam edememesi durumda etkisiz kalacaktır. Örgütte, eğitim ihtiyacı tespit edildiğinde gereken eğitim sağlanmalıdır. Bunun sonucunda örgütler, eğitimin temel amacı olan gelişme ve çalışanlarda yol açtığı örgütsel bağlılığın artışından istifade edebileceklerdir (Bulut ve Çulha, 2010: 320).

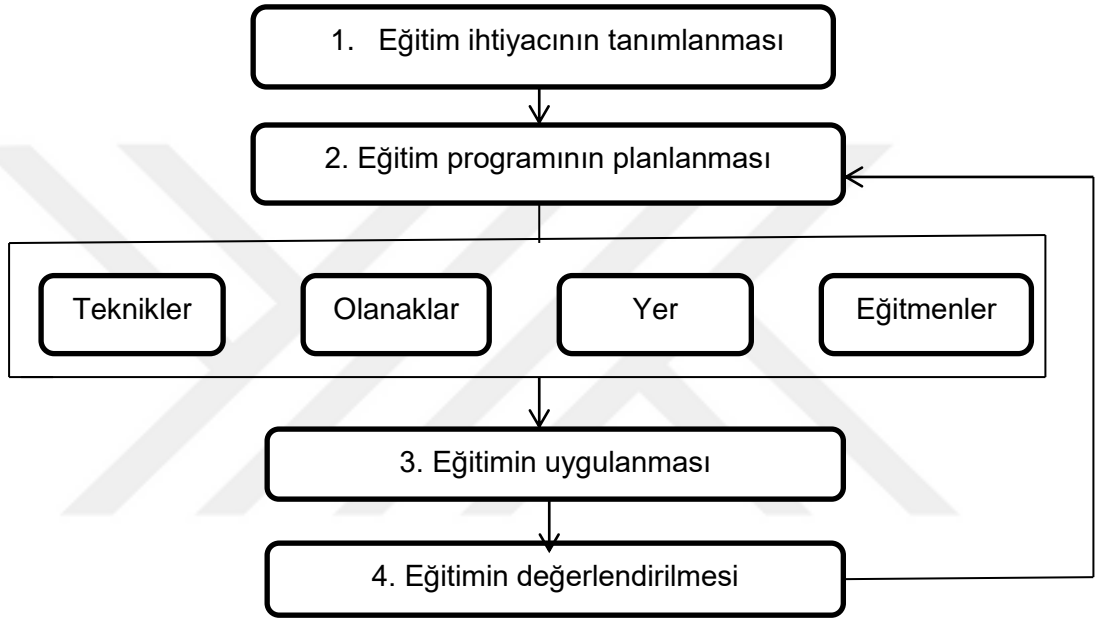
İKY tarafından mevcut bilgi ve becerileri tespit edilerek, eğitim ve geliştirmeye yetkinliği artırılan çalışan, artan becerileriyle performansının da arttığını deneyimleyerek daha özgüvenli olacaktır. Yetkin, verimli ve özgüvenli bir çalışan örgüte daha faydalı olacaktır. Geliştirme, çalışanın kendisine yatırım yapıldığını somut olarak görmesini sağlayacak ve çalışanda örgütün kendisine

değer verdiği düşüncesini kuvvetlendirecektir. Bu da çalışanın örgüte olan bağlılığını arttıracaktır.

2.2. EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ

Aşağıda yer verilen Şekil 7’de eğitim sürecinin şematik hali yer almaktadır.

Şekil 7: Sistemik Eğitim Süreci



Kaynak: Armstrong, 2014: 310.

Armstrong’un döngüsel süreci incelendiğinde, eğitim öncelikle bir ihtiyaç ile gündeme gelmektedir. Devamında bu ihtiyacı karşılamak üzere gerekli olan eğitimle ilgili hazırlık ve planlama süreci gelmektedir. Eğitim planlaması yapılırken; eğitimin yönteminin ve uygulanacak tekniklerin, eğitimin nerede hangi tesis ve olanaklarda olacağı ve kimlerin eğitimi vereceği hususları vurgulanmıştır. Eğitimin uygulanmasından sonra ise değerlendirmeye eğitimin başarısı ölçülmektedir. Sonrasında ise tekrar ihtiyaç duyulması ya da yeni gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla süreç tekrar başlamaktadır.

Örgütte eğitim fikrinin ortaya çıkmasından itibaren, uygulamasının tamamlanması ve sonuçlarının değerlendirilmesine kadar olan süreç, sırasıyla aşağıda incelenmektedir.

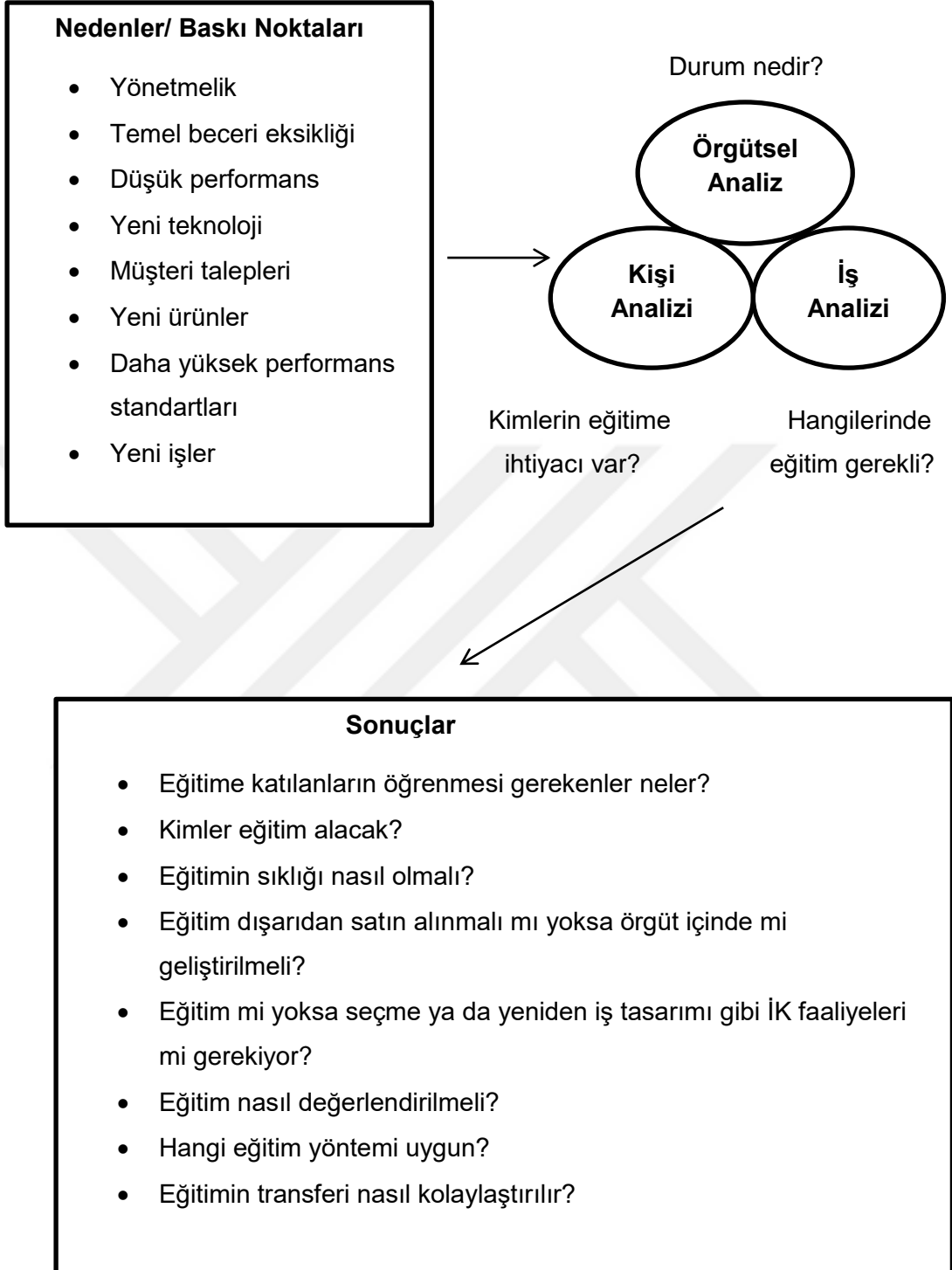
2.2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim faaliyeti, ihtiyaçların açıkça tanımlanmasına dayanmaktadır. İhtiyaç, bireylerde bilinçli olarak ortaya çıkan arzu ve isteklerden farklıdır. Örgütsel anlamda ihtiyaçlar, arzu edilen ve mevcut iş yöntemlerinin karşılaştırılmasından veya beklenen ve mevcut iş sonuçlarından ortaya çıkar. Eğitim ihtiyaçlarının analiz edilmesi, bir eğitim programının oluşturulmasında ve etkili bir eğitimin verilmesinde ön koşuldur. Bazen performans eksikliğinin sebebi; bilgi, beceri ya da uygun davranış eksikliği olabilir (Rothwell vd. akt. Efeoğlu, 2013: 221).

- Eğitim ihtiyaç analizi, bir çalışanın iş performansını artırmak amacıyla bulunduğu örgütteki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecidir. Günümüz iş ortamlarındaki karmaşık görevlerin verimli, uygun maliyetli, güvenli bir şekilde yerine getirilebilmesi için çalışanların yetkin olması gerekir. İşgörenlerin performans düzeyi belirlenmiş seviyelere ulaşamıyor ve beklenenin altında kalıyorsa eğitim ihtiyacı ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle, mevcut iş performansı seviyesi ile istenen iş performansı seviyesi arasında açık oluşuyorsa, eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (<https://hr-guide.com>, 19.06.2019). Bu açığı kapatmanın kabul edilen yollarından biri, bu işgöreni istenen performans seviyesine ulaştırmak için nasıl bir eğitimin gerektiğini tanımlamaktır. Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek için dört faktörden oluşan KASH (Knowledge-Bilgi, Attitude-Tavır, Skill-Beceri ve Habit-Aalışkanlık) Analizi uygulanabilir. KASH analizi yapmak için iş analizleri, performans kayıtları, soru ve test kayıtları, önceki eğitimlerin değerlendirme kayıtları, saha ziyaretleri yoluyla gözlemler ve tartışmalar veri kaynağı olarak kullanılabilir (Budak, 2008:229).

Örgütlerde birden fazla eğitim ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu noktada önceliği olan konunun belirlenmesi gerekir. Örgütün genel performansı için en çok ihtiyaç duyulan eğitimi uygulamak, hızlı bir şekilde gözle görülür sonuçlar üretecektir (Mathis ve Jackson, 2008: 269). Eğitim ihtiyaç analizinin gerekçeleri ve elde edilen sonuçlar Şekil 8'de gösterildiği gibidir.

Şekil 8: İhtiyaç Değerlendirmesinin Nedenleri ve Sonuçları



Kaynak: Noe, 2010: 104.

Şekil 8'da örgütte ihtiyaç değerlendirmesi yapmaya yönelten nedenler sıralanmıştır. Bu gerekçelerin, örgüt, kişi ve iş bazında yapılan analizleri ile değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular, eğitim tasarımıyla kalan adımların çoğuna önemli veriler sağlar.

Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ilk kez McGehee ve Thayer (1961) tarafından ortaya atılarak, eğitim ihtiyacının tespit edilmesinde üç kaynaktan analizler yapılması uygun görülmüştür. Söz konusu analizler aşağıda açıklandığı gibidir (Efeoğlu, 2013: 222):

-Örgütsel Analiz: Bu süreçte örgütün mevcut durumda ne yaptığı ve ne yapıyor olması gerektiği kıyaslanır. Odaklanılan noktalar; örgütsel hedefler, örgütsel iklim, beceriler, işgücü maliyetleri, dağıtım kanalları hatta kullanılan tüm materyallerdir. Bu analizde, örgütün stratejisi, eğitim kaynakları, eğitim faaliyetlerine yönelik yönetimin desteği ve ayrılan bütçe incelenmelidir. Ayrıca örgütlerde küçülme gibi bazı stratejik kararlardan sonra, çalışanlara farklı görevlerin dağıtılmasıyla eğitim ihtiyacı oluşabilir.

-İş / Görev Analizi: İş düzeyinde analiz, eğitim programının iş ile ilgili olarak vermesi gereken bilgi ve beceriler ile değiştirmesi beklenen davranışların belirlendiği süreçtir. İşin niteliklerine göre işgörende bulunması gereken yetkinlikler tespit edilir, mevcut çalışanlarda performans eksikliğine yol açan temel eksiklikler belirlenir. Genellikle kişi analiziyle birlikte yürütülür. Bu analizde insan kaynakları uzmanları, çalışma ortamını fiziksel koşullarıyla birlikte gözlemleyerek, gerekirse işgören ve üstlerine sunulan anketlerle bilgi toplarlar.

-Kişi Analizi: Diğerlerinden daha dar kapsamlı olan bu analizde kişiye odaklanılır. İşgörenin kendinde bulunan bilgi ve beceriyle ortaya koyduğu performansın, istenen performansa uygun olup olmadığı belirlenir. Bu analizde en çok kullanılan veri kaynakları; performans değerlendirme, beceri testleri, bireysel değerlendirme testleri, anket ve araştırmalar, iş bilgi araçları ve kritik olay kayıtlarıdır.

Zaman kısıtları, ihtiyaç değerlendirmesinin uzunluğunu ve detayını sınırlayabilir. Bu gibi durumlarda hızlı ihtiyaç değerlendirmesi yapılır. Örnek olarak,

eğer eğitim ihtiyaç analizi yapılmasını gerektiren baskı noktası örgüt içerisinde bir konu ve genel olarak örgüte çok büyük bir etkisi yoksa, ilgili bölüm yöneticileri ve uzmanlarla yapılan görüşmeler yeterli olabilir (Noe, 2010: 115).

Örgütlerde tespit edilen eğitim ihtiyacının tam olarak giderilebilmesi ve uygulanacak eğitimin etkili olabilmesi için eğitimin doğru kişilere ve gerçek ihtiyaçlara yönelik olması gerekmektedir. Eğer analizler uzman kişilerce ve doğru veriler kullanılarak yapılmazsa, dolayısıyla da ihtiyaçlar doğru tespit edilmezse, eğitimden bir fayda elde edilemeyeceği gibi gereksiz bir maliyet ve zaman kaybı da olacaktır. Bu nedenle başlangıç noktası son derece önemlidir.

2.2.2. Eğitimin Planlanması

Eğitim planlaması yapılırken, program taslağı oluşturulur. Bununla birlikte, öğrenmeye yardımcı olacak araçlar ve değerlendirme araçları belirlenir (Armstrong, 2014: 310).

Belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda, eğitimin konusunun belirlenmesi planlamanın ilk aşamasıdır. Örgütler bu noktada, kendi İKY bölümündeki uzmanlardan istifade edebilecekleri gibi profesyonel eğitim kurumlarından da destek alabilir. Daha sonra, eğitimin süresi, nerede verileceği, eğitime ayrılan bütçe, eğitimi kimin vereceği ve kimlerin eğitimden faydalanması gerektiği, eğitim yönteminin hangisi olacağı ve değerlendirmenin nasıl olacağı sorularına yanıt aranır.

Eğitimin planlaması yapılırken örgütler, eğitim alacak işgörenleri eğitimin içeriğinin düzenlenmesine katarak, yeni bilgi ve becerilerin kazanılması konusunda çaba harcamaya teşvik edebilir. Böylelikle verilen eğitimden alınacak fayda artar (Aguinis ve Kraiger, 2009: 468). Planlanan eğitimin amacının ve sonuçlarının önceden tespit edilip, eğitime katılacak çalışanlarla paylaşılması katılımcıların öğrenme motivasyonunu artırır (Noe, 2010: 155).

Eğitim tasarlanırken Mathis ve Jackson'a (2008:269) göre, dikkat edilmesi gereken üç ana husus vardır. Bunlar:

- Öğrencinin hazır olup olmadığını belirlemek,
- Farklı öğrenme stillerini anlamak ve
- Transfer için eğitim tasarlamada biçiminde sıralanmaktadır. Bu tasarım öğelerinin her biri, eğitim tasarımında etkili öğrenmeyi sağlamak ve üretmek için düşünülmelidir.

Eğitim planlaması yapılırken Noe (2010: 139), aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmektedir;

- Eğitime katılanlara öğrenenleri uygulamak imkanı sağlamak ve geribildirim almak,
- Anlamlı eğitim içeriği sunmak,
- Katılımcıların eğitim programını başarıyla tamamlamaları için gereken ön koşulları belirlemek,
- Katılımcıların gözlem ve deneyim yoluyla öğrenmelerini sağlamak.

Eğitimin planlamasında takip edilen aşamalar aşağıda yer verilen başlıklarla kısaca açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Eğitimin Konusu, Süresi ve Yerinin Belirlenmesi

Eğitim ve geliştirme faaliyetinin konusu; ihtiyaç, analizler ve örgütsel hedefler doğrultusunda belirlenir. Eğitimin konusunun tespit edilmesiyle içerik oluşturulmaya başlanır. Eğitimin içeriği, eğitimin gerçekleştiği fiziksel, duygusal ve entelektüel ortamı ifade eder. Örnek olarak; bir perakende satış elemanı müşteri hizmetleri eğitim programında, mağazalarda satış yapan işgörenlerin karşılaştığı mutsuz müşteri senaryolarının kullanılmasıyla içeriğin anlamlılığı artacaktır (Noe, 2010: 156).

Örgütlerin ihtiyaçlarına göre sınırsız sayıda eğitim konusu tespit edilebilir. Ancak son zamanlarda yaygın olarak kullanılan eğitim konuları arasında; zaman yönetimi, teknolojik yeniliklere yönelik konular, liderlik, stres yönetimi, karar verme, satış eğitimi ve bilgisayar programlama bulunmaktadır (Taş, 2007: 41).

Eğitim programlarının hazırlanmasında belirlenmesi gereken en önemli noktalardan biri eğitim süresidir. Eğitimin işletme açısından bir maliyet olduğu düşünülürse, sürenin kısa tutulması gerekmektedir. Ayrıca, işğörenin iş başından ayrılarak alması gereken eğitimler, işlerin aksamasına yol açacağından sürenin çok uzun olmaması beklenir (Sabuncuoğlu, 2011: 142). Bu noktada eğitimin içeriği, yöntemi, yeri, katılacak kişi sayısı gibi hususlar göz önünde tutularak, öğrenme etkinliğinin en verimli olabileceği süreyi eğitim uzmanlarının belirlemesi doğru olacaktır. Ayrıca, konunun uzunluğuna göre eğitimler bazen birden fazla oturum şeklinde zamana yayılabilir.

Eğitimin verileceği yer de işletmeler için önem taşımaktadır. Eğitimin iş başında ya da iş dışında yapılacak olması yer konusundaki ilk belirlemedir. İş başında verilen eğitimler genellikle işletme içerisinde olurken; iş dışı eğitimlerde otellerin toplantı salonları, eğitim merkezlerinin konferans salonları, küçük çalışma salonları ya da bilgisayar laboratuvarları kullanılmaktadır. Eğitim yöntemi, kişi sayısı ve bütçe de yerin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

İyi bir eğitim yerinin aşağıdaki özellikleri taşıyor olması gerekmektedir (Noe, 2010: 166):

- Rahat ve kolay ulaşılabilmesi,
- Sessiz, özel ve rahatsız edilmeyen bir yer olması,
- Kursiyerlerin rahatça çalışabilmelerine ve dolaşabilmelerine olanak sağlaması,
- Kursiyerlerin birbirlerini, eğiticiyi ve eğitimde kullanılan görsel materyalleri (video gösterimi, örnek ürün vb.) rahatlıkla görmelerine olanak tanınması.

2.2.2.2. Eğitimin Bütçesi

Eğitim planlamasında gider kalemleri de belirlenmiş olur ve bütçeleme işlemine başlanabilir. Bütçe, planların paraya çevrilmiş halidir. Bazı durumlarda, eğitime ayrılan bütçe, eğitim planlarının yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılabilir. Maliyeti düşürmek adına, eğitimi bir otelde yapmak yerine işletme içinde

yapmak; dışarıdan eğitimci getirmek yerine işletme içerisinde bir eğitici seçmek gibi seçenekler gündeme gelebilir (Budak, 2008: 230).

Örgütün rekabet avantajını artırarak, hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacak olan eğitim uygulamalarının kapsamı, eğitim için ayrılan bütçeye bağlıdır. Örgütte etkili bir bütçe yönetiminin olması önemlidir. *“Eğitim bütçe yönetimi, eğitim planları ile stratejik ve kişisel amaçların gerçekleştirilmesi için insan kaynakları yöneticileri ile eğitim için gerekli ölçütler ve analitik bileşenler belirlenerek, kaynakların yönetilmesi sürecidir.”* Eğitim bütçe yönetimi ile maliyeti düşüren fırsatlar; eğitim programlarının araştırma ve planlama sürecinin kısaltılması, düşük eğitim maliyetleri, azalan personel giderleri, raporlama ve kayıt maliyetlerinin düşmesi, bütçenin iyi ayarlanmasıyla daha yüksek kalitede eğitimler alınması gibi faydalar sağlanır (Mamoukars ve diğerlerinden akt. Çetinel, 2011: 57).

Eğitim faaliyetlerine ayrılacak bütçenin belirlenmesinde işletmenin finansal durumu kadar tepe yöneticilerinin eğitim konusundaki tercihleri ve bakış açısı da önemlidir. Eğitimi fazladan bir maliyet unsuru olarak gören, insan kaynağına yatırım yapmak istemeyen yöneticiler, eğitim için ayrılacak bütçeyi kısıtlayacaklardır.

2.2.2.3. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi

Amaçlara ulaşmak doğrultusunda, ihtiyaçlar dikkate alınarak, hangi alana yönelik olarak eğitimlerin yapılacağı planlanır. Alanlara yönelik eğitimler ve içerikleri kısaca aşağıda yer verildiği gibidir (Budak, 2008: 231):

- Düşünsel alana yönelik eğitimler; işgörende bilgi eksikliği nedeniyle performansın düşük olduğu durumlarda kullanılır. Yapılan işe yönelik bilgiler verilir.
- Duygusal alana yönelik eğitimler; işgörenin işe ilgisizliği, iletişim sorunları, çatışmalar, iş tatmininin az olması gibi nedenlerle performansının düşük olduğu durumlarda kullanılır. Örnek olay çözümü, rol oynama, işletme oyunları gibi yöntemler kullanılabilir.

- Psikomotor becerilere yönelik eğitimler; işgörenin alet kullanarak işini yapması gerekiyorsa, tekrarlamaya dayalı işlere yönelik olarak uygulanır. Bilgisayar kullanmak, otomobil kullanmak, bisiklete binmek gibi beceriler örnek verilebilir. Bu becerileri geliştirmek için simülasyon yönteminden faydalanılabilir.

2.2.2.4. Eğitime Kimlerin Katılacağıın Belirlenmesi

Eğitim alması gereken işgörenler; bölümlerden gelen talepler, eğitim ihtiyaç analizlerinde kişi ve örgüt analizi sonuçları, performans değerlendirme sonuçları, yöneticilerin görüşleri, işgören anketleri sonuçları ve İKY kariyer yönetimi planlamaları verileri ışığında tespit edilir.

Eğitimde kimlere öncelik verileceği belirlenirken, yaş, eğitim düzeyi, mesleki bilgi ve beceri düzeyi, yükselme yeteneği ve yapılan işin niteliğine önem verilir (Sabuncuoğlu, 2011: 142).

2.2.2.5. Eğitimi Kimin Vereceğinin Belirlenmesi

Örgütlerde eğitim faaliyetleri için profesyonel eğitimcilerin veya danışmanların seçilmesi önemlidir. Eğitimci eğitimi programları; içerik bilgisine sahip ancak sunum iletişim becerilerini geliştirmek, öğrenme sürecinin temel bileşenlerini (geribildirim, uygulama) anlamak veya eğitim planları geliştirmeyi öğrenmek isteyen yöneticiler, çalışanlar ve uzmanlara yöneliktir. Bu eğitimlerin sonunda, katılımcılara etkili eğitmen olmak için gerekli becerilere sahip olduklarını doğrulayan bir sertifika verilebilir. Bu da örgüt içinde hali hazırda eğitimcilerin bulunmasını sağlar. Yönetici ve çalışanları eğitmen olarak kullanmak, eğitim içeriğinin anlamlılığını artırmaya yardımcı olabilir. Yönetici ve çalışan eğitmenler örgütteki işleyişe hakim olduklarından, eğitimin içeriğini, katılan işgörenler için daha kolay uygulanabilir kılama eğilimindedirler (Noe, 2010: 167-168).

Eğitim, ister örgüt içinden bir eğitimci tarafından verilsin, ister bağımsız bir eğitimci ya da eğitim firmasından satın alınmış olsun; başarılı ve etkili olabilmesi için eğitimcilerin birçok özelliğe sahip olması beklenir. Başarılı bir eğitimci, teknik yönüyle bilginin çalışanlara etkili şekilde ulaşmasını sağlarken; stratejik yönüyle de

öğrenilenlerin yüksek performans ve motivasyonla hayata geçmesi için ilham verir. Eğitim profesyonellerinde olması beklenen özellikler şu şekilde sıralanabilir (<https://www.kariyer.net>, 21.06.2019):

- Liderlik: Düzenli geribildirim, değerlendirmeler ve ekip oluşturma egzersizleri, hiçbir öğrenim boşluğu olmadığından emin olmak ve eğitici-öğrenen ilişkilerini güçlendirmek için gereklidir.
- İletişim: Eğitim uzmanı, öğrenenlerin endişelerini ve önerilerini dikkate almalı, bunların iş kültürüne uyarlanarak uygulanmasını sağlamalıdır.
- İlişki geliştirme: Herkesle iletişime açık kalarak yenilik ve fikirlerin çoğalmasına katkı sağlayabilir.
- Kişisel gelişim ve uyum yeteneği: Örgüt içi ve rekabetteki sorunları çözmek, örgütün yaratıcı dinamiklerini ortaya çıkartabilmek için gereklidir.

2.2.2.6. Eğitimin Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Eğitimle ilgili önemli hususların başında; eğitimin fayda ve maliyet analizlerinin yapılması, eğitim faaliyetlerinin sonucunun nasıl ölçüleceği ve değerlendirileceği gelmektedir (<https://www.unece.org>, 16.06.2019). Eğitim değerlendirmesi; bir eğitim programının eğitime katılanlarda bilgi, beceri ya da duygusal değişikliklerle sonuçlanıp sonuçlanmadığının sistematik olarak incelenmesidir (Aguinis ve Kraiger, 2009: 451).

Eğitim programlarının çıktıları, müşteri anketleri, akran anketleri ve üstlerin değerlendirme verileriyle değerlendirilmelidir. Eğer İK yöneticileri, eğitim öncesi ve sonrası testler yaparak eğitimi değerlendirebilirlerse, geçmiş programlar hakkında geribildirim alacaklar ve gelecekteki programları geliştirme şansları olacaktır (Bulut ve Çulha, 2010: 319).

2.3. EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Her kademe işgören için farklı eğitim programlarında kullanılan çok sayıda eğitim yöntemi bulunmaktadır. İnsan davranışları, motivasyon, öğrenme, kişilerarası ilişkiler gibi alanlarda artan çalışmalar ve elde edilen bulgular sonucunda yeni eğitim yöntemleri de ortaya çıkmıştır. Bunların yanında, teknolojik gelişmelerle geleneksel eğitim yöntemlerinden daha düşük maliyetli eğitim yöntemleri de yaygınlaşmıştır

(Efeoğlu, 2013: 229). Örgütler; eğitim programlarında, her yöntemin öğrenme ve aktarma konusundaki güçlü yanlarından yararlanmak için bir yöntem kombinasyonu kullanabilmektedir (Noe, 2010: 260).

Eğitim ve geliştirme, iş başında ve iş dışında gerçekleştirilen bütünsel bir programın parçalarını oluşturur. Bunlar örgütün gelişim sisteminin temel öğeleridir (Mercin, 2005:141).

2.3.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

İş başında eğitim yöntemi; işgörenin, işini yaparken en yakın amiri ya da ustabaşısı tarafından eğitildiği, uygulaması kolay ve ucuz olan bir yöntemdir (Budak, 2008: 232). Ancak bu yöntemin uygulanabilmesi için işgörenlerin yaptıkları işle ilgili temel bilgi ve becerilerinin olması gerekmektedir. Ayrıca, örgütteki roller ve görev tanımları açıkça belirtilmiş olmalı, yetki ve sorumlulukların dağılımı tümüyle açıklanmış olmalıdır (Özyurt, 2013: 33).

İş başında öğrenme; bireysel öğrenme, koçluk ve mentorluk içerir. Sadece deneyimsel öğrenmeyi genişletmek için daha resmi eğitim müdahaleleriyle desteklenebilir. Stern ve Sommerlad'a göre söz konusu eğitim yönteminin temel özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir (akt. Armstrong, 2014: 305):

- İşyerinde öğrenme alanı bulunur. Çalışma ortamında öğrenme için işten ayrı bir alan sayesinde çalışma ve öğrenme yan yana gerçekleşir.
- İşyerinin kendisi bir eğitim alanına dönüşmüştür. Öğrenme planlanmıştır ve çalışanların öğrenme sürecinin izlenilmesini sağlamaktadır.
- Öğrenme ve çalışma birbirinin içine geçmiştir. Öğrenme işin bir parçası olarak rutin görevlerin arasına yerleştirilmiştir.

İş başında eğitim; iş ortamında ve işi yaparken, daha deneyimli meslektaşlarını ve yöneticilerini gözlemleyerek veya taklit ederek işi öğrenmeye çalışan, deneyimsiz çalışanların resmi olmayan eğitimidir. Gayri resmi olmasının sebebi de sistematik bir eğitim programının parçası olmadan da gerçekleşebilir. İş başında eğitimin yararları şu şekilde sıralanabilir (Noe, 2010: 264):

- Eğitilenlerin ve eğitmenlerin aynı çalışma ortamında bulunması, eğitim sürerken çalışmaya devam edilmesi gibi özellikleriyle yüksek motivasyonlu bir yöntemdir.
- rgtleri; eğitim alacak kişileri bir yere toplama, eğitmen işe alma ve bir eğitim merkezi kiralama maliyetlerinden kurtarır.
- Zaman kısıtlaması yoktur. Eğitmenler akran veya yönetici oldukları için eğitim herhangi bir zamanda sunulabilir.
- Asıl iş görevlerini kullanır ve o işte gerçekleşir.
- Öğrenilen beceriler yapılan işe daha hızlı ve kolay aktarılır.

İş başında eğitimin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir (Mathis ve Jackson, 2008: 269):

- Eğitim verenlerin eğitim konusunda hiçbir tecrübesi olamayabilir ve kendi işlerini aksatmamak için öğretmeye vakit ayırmak istemeyebilirler. Bu durumda işgören etkili bir eğitim alamayacak ve işi kendi başına yapmaya çalışacaktır.
 - Günlük işlerde aksama yaşanabilir.
 - Amirinden etkili eğitim alamayan işgören daha fazla hata yapabilir; örgüte gereksiz maliyet yüklenmesine ve iş kazası risklerinin artmasına yol açabilir.
 - stlerden gelen kötü alışkanlıklar ve yanlış bilgiler yeni yetişen işgörenlere aktarılabilir.

Örgütlerin insan kaynağı eğitiminde kullanabilecekleri iş başı eğitim yöntemleri aşağıda açıklandığı gibidir.

2.3.1.1. İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)

Fransızca 'da yönlendirme anlamına gelen "orientation" sözcüğünün Türkçe söylenişi olan oryantasyon; işe yeni başlayan çalışanların, işe ilgili bilgi ve tutumları edinebilme, düşünsel ya da bedensel becerileri kazanma, örgüte uyum sağlama ve aidiyet hissi geliştirme sürecidir (<http://www.ktu.edu.tr>, 22.06.2019). Oryantasyon aynı zamanda yeni çalışanların örgüte ve çalışma arkadaşlarına tanıtılmasıdır. Etkili bir işe alıştırma yöntemiyle aşağıdaki faydalar sağlanabilir (Mathis ve Jackson, 2008: 278-279):

- Kurum ve iş hakkında çalışanda olumlu bir izlenim oluşturur.
- Örgüt ve iş bilgisi sağlar.
- İşe yeni başlayan çalışanın iş arkadaşları tarafından kabulünü kolaylaştırır.
- Sosyalleşmeyi artırır ve yeni çalışanın kuruma uyumunu kolaylaştırır.
- Çalışan performansının ve verimliliğinin daha hızlı başlamasını sağlar.

İşe alıştırma eğitiminde İK bölümüyle diğer bölüm yöneticilerinin birlikte çalışması önemlidir. Eğitimin ilk bölümünde İK yöneticisi ya da uzmanı yeni çalışana örgütü tanıtır. Bu kısımda örgütle ilgili izlenimin oluşmasını sağlar ve çalışanı etkileyebilirler (Budak, 2008: 233).

Etkili bir oryantasyon eğitimi ile örgütün amaç ve öncelikleri yeni işgören tarafından kavranmış olur. Yeni çalışanların uyum süreçlerinin kısalmasıyla örgüt içinde güçlü bir ekip ruhu oluşumu hızlanır. Örgütün ürün ve hizmet kalitesinin iyileşmesini sağlar. İşgören açısından; öğrenme süresini kısaltarak üretkenliğini hızlandırır, değerli olduğu hissini oluşturur ve performansına katkı sağlar. Yöneticiler açısından ise yönetici rolünü pekiştirerek motivasyonu artırır ve yeni işgöreni tanıma fırsatı sağlar (Çakır ve Kacır, 2018:127).

Oryantasyon eğitiminin etkinliğini arttırmak için örgütler elektronik kaynakları kullanmaktadır. Bazı örgütler, genel çalışan oryantasyon bilgilerini intranetlerine veya web sitelerine yerleştirmektedir. İşe yeni başlayan çalışanlar, web tabanlı verileri inceledikten sonra sorularını ve endişelerini İK uzmanıyla ya da bölüm yöneticileriyle paylaşabilirler (Mathis ve Jackson, 2008: 278).

2.3.1.2. Yönetici Gözetiminde Eğitim

İşgören, işini yaparken amiri tarafından gözlemlenir ve gerekli görülen yerlerde amirin müdahalesiyle işgörenin işini en iyi şekilde yapması sağlanır. Bu eğitim yönteminde iletişim oldukça önemlidir. İşgören zorlandığı noktada amirine soru sormaktan kaçınmamalı, amirinin desteğiyle motivasyonunu ve performansını arttırabilmelidir. Yöntemin etkili olabilmesi için amirin liderlik ve iletişim becerilerinin kuvvetli olması gerekirken, işgörenin de işle ilgili temel bilgi ve becerilere sahip

olması önem taşır. Ayrıca işgörenin amirinin bilgisine ve uzmanlığına güven duyması beklenmektedir (Budak, 2008: 233).

2.3.1.3. Çıraklık

Çıraklık eğitimi ile bir şekilde okul hayatından uzak kalmış gençlere temel mesleki eğitimler verilerek işe yerleştirilmeleri hedeflenmektedir. Çıraklık eğitimindeki genç işgörelere meslek seçimlerinde rehberlik edilmesi ve eğitim aldıkları süre içerisinde sosyal güvencelerinin sağlanması gerekmektedir (Uygur, 2009: 3).

Çıraklık; hem iş başında hem de sınıf içi eğitimlerinin beraber yürütüldüğü bir iş etüdü eğitim yöntemidir. Bir çıraklık programında, belirli beceri birimlerini tamamlamak için ayrılması gereken saatler ve haftalar açıkça tanımlanır. Örgütün bakış açısıyla da ilgili olarak, çıraklık programları belirli bir iş ihtiyacını karşılarken, yetenekli ve ilgili genç işgörelerin yetiştirilmek üzere örgüt bünyesine katılmasına da olanak sunar (Noe, 2010: 268).

Çıraklık eğitimi ile ilgili temel sorun, ne yazık ki çocuk işgücü istismarıdır. Çıraklar öğrenme hakkından yoksun bırakılıyor, ücret alamıyor ya da çok düşük ücret alıyorsa, çalışma şartları kirli ve tehlikeli ise çocukların istismar edildiği söylenebilir. Bu durumu önlemek için kanun desteği ve denetim oldukça önemlidir. Ayrıca gelişmiş ülkelerde, çocuklar için meslek eğitimi örgün eğitim içine alınarak verilmekte olup, örgün eğitim ile yaygın eğitimin arasındaki mesafe de kapatılmaya çalışılmaktadır. Böylece genç işgörelere eğitim hakkı, bireysel ve ekonomik hakları korunmaya çalışılır (Abay, 2002: 115).

2.3.1.4. Staj Yöntemi

Belirli bir süreyle uygulanan, teorik bilgiye sahip bireylerin öğrendiklerini uygulamaya geçirebilmek için iş ortamında kendi alanlarına yönelik görevler üstlenmelerine olanak sağlayan yöntemdir (Kahraman, 2017: 49).

Staj, işgörenlerin ileride üstlenebilecekleri görevlere yönelik işi ve iş ortamını öğrenme, çalışma koşullarını tanıma, yetenekleri geliştirme ve mesleki sorumluluk edinme gibi faydalar sağlar (Kaya, 2015: 81).

Örgütler, staj yöntemi ile işgören adaylarına çeşitli alanlarda ve birimlerde eğitim ve görev alma imkanı sunar (Örücü ve Yumuşak, 2005: 239). Bu durum, işgörenin temel yetenek ve eğitimine göre örgütte görev alabileceği bölümler arasından kendine en uygun olanı seçmesine fayda sağlar.

Staj yöntemi, özellikle tecrübesiz, yeni mezun olmuş işgören adayları için programın başarılı geçmesi sonucunda iş teklifi alabilme ihtimalinden dolayı oldukça ilgi çekicidir. Örgüt ve bireyler için tanışma imkanı sağlar. Bazı eğitim kurumları ve örgütler staj programları konusunda karşılıklı anlaşma sağlamaktadır.

2.3.1.5. İş Değiştirme Yöntemi (Rotasyon)

İş değiştirme (rotasyon), işgörenin çeşitli işlerde belirli süreli olarak çalıştırılması ve bu yeni işler için eğitilmesidir (Örücü ve Yumuşak, 2005: 239).

Rotasyon; çeşitliliği artırarak monotonluğu azaltmak için çalışanların bir görevden diğerine hareketidir (Armstrong, 2014: 147). Farklı bir tanıma göre rotasyon, çalışanlara örgütün çeşitli işlevsel alanlarında bir dizi iş ataması veya tek bir işlevsel alanda ya da departmandaki işler arasında hareket etmeyi içerir. İş rotasyonunun bazı avantajları şu şekilde sıralanabilir (Noe, 2010: 368):

- Çalışanların, örgütün genel hedeflerini ve farklı işlevlerini daha iyi anlamasına yardımcı olur.
- İletişim ağını geliştirir.
- Problem çözme ve karar verme becerilerini geliştirir.
- Beceri kazandırma, maaş artışı ve terfi oranları da gösterilebilir.

İş rotasyonunun bazı dezavantajları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mathis ve Jackson, 2008: 308):

- İşle ilgili problemler ve yöntemleri hakkında kısa süreli bir fikir oluşturur.

- Çalışanların ve çalışma arkadaşlarının motivasyonu olumsuz etkilenebilir.
- Çalışanlar yeni bölümlerde uzmanlık geliştirmeyi zor bulabilirler.
- Zorlu bir göreve yeterli hissedebilmek için aynı pozisyonda yeterli zamanları olmayabilir.
- Farklı bir bölüme gönderilen çalışanın ayrıldığı departmanda işgücü kaynağı kaybı yaşanmasıyla; iş yükü artar ve verimlilik azalır.
- Yeni bölüme alışma süreciyle zaman kaybı yaşanabilir ve maliyetli olabilir.

Rotasyon yönteminin başarılı olabilmesi için bireyin farklı bölümlerde çalıştırılması yerine kendi bölümünde farklı görevlerde çalıştırılması daha faydalı olacaktır (Örücü ve Yumuşak, 2005: 239).

2.3.1.6. Yetki Devri

Yetki devri, örgütün hedeflere ulaşma sorumluluğunu paylaşmak amacıyla üstten astlara doğru birtakım işlerin devredilmesidir (<http://www.businessmanagementideas.com>, 23.06.2019). Jeuschede (1994)'e göre yetki devrinde devredilecek işlerin kapsamındaki görev ve yükümlülüklerin, aktarılan yetkilerin sınırlarının açıkça belirlenmesi oldukça önemlidir (akt. Derdiman ve Uysal, 2014: 253).

Bir işin çok karmaşık, çeşitli ve geniş kapsamlı hale gelmesiyle yetki devri ihtiyacı ortaya çıkabilir. Yöneticiler, mevcut astlarından birine ya da yeni alınacak bir işçörene, sorumluluklarından bir kısmını devredebilirler. Sorumlulukla denk olacak şekilde yetkinin de devredilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte yönetici hala sorumludur; eğer çalışan sorumluluğu doğru şekilde yerine getiremezse, yöneticinin yetkiyi geri alma hakkı vardır. Kontrolsüz yetki devri büyük sorunlar yaratabilir (Montana ve Charnow, 1993: 160).

Etkili bir yetki devri için gerekli olan ilkeler aşağıda sıralandığı gibidir (<http://www.businessmanagementideas.com>, 23.06.2019):

- İşlevsel netlik olmalıdır; gerçekleştirilecek işlevler, yöntemler ve beklenen sonuçlar açıkça belirtilmelidir.

- Devredilen yetki, sorumlulukları yerine getirmek için yeterli olmalıdır.
- Asta yalnızca bir üstünden sorumluluk ve yetki devri yapılmış olmalıdır ve o üst tarafından kontrolü yapılmalıdır.
- Yanlış anlaşılmış bir sorumluluk çok tehlikeli olabilir. Yetki kolayca kötüye kullanılabilir. Buna göre, hem sorumluluk hem de otorite açıkça belirtilmeli, yönlendirme ve geri bildirim almak için açık ve sürekli bir iletişim kurulmalıdır.
- Karışıklığa neden olmamak için öncelikle yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık ve yazılı şekilde belirtilmelidir.
- Yöneticiler, hangi sorumlulukları kime devredeceklerine doğru karar vermeli, yalnızca kendilerinin yapması gereken işleri devretmemelidirler.

2.3.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim yöntemleri, teorik bilgiler vermek ya da birtakım becerileri kazandırmak amacıyla, çalışanı işinin başından uzaklaştırarak eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü yöntemlerdir. Genel olarak güçlü ve zayıf yönleri aşağıda sıralandığı gibidir (Özdemir, 2002: 2):

Güçlü yönleri:

- Eğitim, alanında uzman bir eğitimci tarafından verileceğinden daha etkili olabilir.
- İş başı eğitim yöntemlerine göre daha sistematik ve planlıdır.
- Fazla sayıda eleman aynı anda eğitimden faydalanabilir.
- İş başına düşen eğitim maliyeti daha kolay hesaplanır.
- İşle ilgili genel ilke ve yöntemleri de içeren eğitimler daha ayrıntılı öğrenme fırsatı sunar.
- Farklı örgütlerden çalışanların bir arada olduğu eğitimlerde, farklı tecrübelerden faydalanma imkanı oluşur.

Zayıf yönleri:

- Eğitim sonrası öğrenilenlerin gerçek çalışma koşullarında uygulamaya aktarılmasında güçlük yaşanabilir.
- Eğitime katılanların işlerinden uzaklaşmaları üretim kaybına neden olur.
- İş başı eğitime göre yüksek maliyetlidir ve organizasyonu daha zordur.

2.3.2.1. Anlatım Yöntemi

Önceden hazırlanmış bir içeriğin, sunuş yoluyla genellikle sınıf ortamında fazla sayıda kursiyere aktarılabilirdiği yöntemdir. İş dışı yöntemleri arasında en yaygın olarak kullanılandır. Ancak anlatım yönteminin; özellikle soru sorma ve tartışmaya yeterli zaman ayrılmadığında, eğitim alanların katılımını azaltarak, dinleyiciyi pasifleştirmesi gibi bir dezavantajı vardır. Anlatım yönteminin etkililiği, eğitime katılanların sayısı ve yetenekleri, eğitmenin anlatım şekli, konu gibi hususlara bağlıdır (Mathis ve Jackson, 2008: 308). Anlatım yöntemi eğitmeni merkezlidir. Eğitmenin anlatım sırasında, tüm katılımcıların anlayabildiği yalın bir dil kullanması önemlidir (Çetinel, 2011, 66).

Çok sayıda kişiye aynı anda eğitim verilebilmesi nedeniyle ekonomik sayılabilir. Ancak eğitimden elde edilen fayda ile kıyaslandığında, bu ekonomiklik gerçek ölçülerin dışında kalabilir (Budak, 2008: 235). Bu yöntem görsel ve işitsel araçların kullanılmasıyla daha etkili hale getirilebilir.

2.3.2.2. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yöntemi, sınıf ortamında uygulanabilen faydalı bir yöntemdir. Örnek olay, bir durumla ilgili olarak eğitime katılanların üzerinde tartışabilmelerine ve çalışabilmelerine olanak sağlayacak şekilde tanımlanmalıdır. Örnek olay yöntemi ile katılımcıların düşünme becerilerini, bilgiyi değerlendirme ve analiz etme yeteneklerini geliştirmek hedeflenmektedir. Bu yöntemi uygulayan eğitmen, eğitimin konusuyla ilgili, katılımcıların sorun çözme ve karar verme becerilerini geliştirmeye yönelik bir senaryo ya da olay tanımlar. Eğitime katılanlar, bireysel olarak ya da

küçük gruplar halinde olayı analiz ederek önerilerde bulunurlar. Bu yöntem özellikle yönetici eğitimlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Efeoğlu, 2013: 232-233). Ayrıca örnek olayla, eğitime katılanların durum analizlerine dayanarak belirsiz durumlarda risk alma istekliliğinin geliştirilmesi de amaçlanır (Noe, 2010: 271).

Örnek olay yöntemiyle katılımcıların iletişim ve aktif katılım becerileri geliştirilebilir. Etkili olabilmesi için örnek olayın ilginç ve katılımcıların işleriyle uyumlu olması gerekir. Küçük gruplarda daha rahat uygulanabilir (Özdemir, 2002: 5).

2.3.3.3. Rol Oynama Yöntemi

Bu yöntemde eğitime katılanlar, önceden belirlenmiş rolleri üstlenirler. Belirli bir sorunu konuşmalarla değil, gerçeğe yakın bir şekilde davranışa dönüştürerek eylemlerle çözmeye çalışırlar. Bazı eğitim faaliyetlerinde rol oynama ve örnek olay yöntemi birlikte kullanılmaktadır. Eğitim sırasında katılımcılardan rollerindeki görevlere ilişkin bir anlaşmazlığa düştüklerinde, rol değişikliği yaptırılır ve diğer rol için de bir çözüm getirmeleri istenir. Bu sayede eğitime katılanların, olayları başkalarının gözünden görebilme ve değerlendirebilme becerisi kazanmaları sağlanır (Budak, 2008:26).

Rol oynama, çalışanların işyerinde ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgili harekete geçmelerini sağlar. Genellikle geliştirilmek istenen temel beceriler; pazarlık ve takım çalışmasıdır. Rol yapma teori ve pratiği birbirine bağlamada etkili olabilir, ancak grup önünde rahatça performans sergileyemeyen bireyleri değerlendirmede yanıltıcı olabilir (<https://www.hr.com>, 23.06.2019).

Rol oynama yöntemi uygulanırken eğitimci gözetiminde değerlendirme yapılır, sonunda eğitimci birtakım önerilerde bulunur. Bu yöntemin temeli, gerçekçi bir durumda, belirli bir kişinin görevini üstlenerek çözüm geliştirebilmektir (Özyurt, 2013: 55).

2.3.2.4. İşletme Oyunları Yöntemi

İşletme oyunları, özellikle yönetim becerilerini geliştirmek üzere, eğitime katılanlardan bilgi toplamalarını, analiz etmelerini ve karar vermelerini bekleyen bir yöntemdir. Oyunlar, çalışma hayatının gerçek rekabetçi koşullarını yansıttığı ve katılımcıların aktif bir şekilde yer almasını sağladığı için öğrenmeyi teşvik eder. Eğitime katılanların oyunlarda verdikleri kararlar, iş ilişkileri, iş etiği, finans ve pazarlama gibi yönetim uygulamalarını temsil eder. Oyunlar aynı zamanda belirli bilgi, beceri ve davranışın anlaşılması ve uygulanması için tasarlanmıştır (Noe, 2010: 272).

Oyunlar, bireysel yetenekleri geliştirmeye çalışır ve karar verme sürecinde sebep-sonuç ilişkisine odaklanır. Oyunların gerçek dünyaya olan yakınlığı, bağlantı kurulabilir niteliği, bu öğrenme aracını etkili kılan nedenlerin başında gelir. Gerçeklik oyunları; güvenli bir ortamda uygulama, değerlendirme, yansıtma ve hareket etme gibi deneyimsel faaliyetlere olanak sağladığından, liderlik geliştirme sürecini hızlandırır. Bu oyunların örgütsel ortamda kullanılmalarının sağladığı faydalardan biri de bilgi toplumunun karmaşıklığı ile başa çıkabilecek liderlerin gelişimini artırmış olmasıdır (Lopes vd., 2013: 13-17).

2.3.2.5. Grup Tartışması

Genellikle sınıf içinde uygulanan grup tartışması yönteminde, eğiticinin kontrolünde olmak koşuluyla, en az üç kişiden oluşan bir gruba tartışmaları için bir konu ya da tamamlamaları için bir görev verilir. Belirli bir süre içerisinde eğitime katılanların kendilerinin yönlendireceği bir tartışma ortamı yaratılır (Efeoğlu, 2013: 234). Bu yöntemle eğitime katılanların akıllarındaki soru ve belirsizlikleri diğerleriyle paylaşarak, pekiştirme ve geribildirim sağlanmaktadır. Bu yöntemin uygulanmasıyla bilgi değişimi ortamı yaratılmış olur (Budak, 2008: 235).

İş hayatında deneyim kazanmak, bireylerin bilgi ve tecrübelerini paylaşma konusundaki eğilimlerini arttırırsa da anlatımcı durumunda olmak çoğu kişi için rahatsızlık vericidir. Birçok meslektaşı ya da birkaç katılımcıyı içeren resmi olmayan bir oturumda, bireyler uzmanlıklarını paylaşmaya daha açık olacaktırlar (<https://www.unece.org/>, 23.06.2019).

2.3.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Gelişen teknoloji, çalışanlara eğitim sağlama ile ilgili maliyetleri azaltmayı, öğrenme ortamının etkinliğini artırmayı ve eğitimin örgütsel hedeflere katkıda bulunmasına yardımcı olmayı mümkün kılmıştır. Yeni eğitim ve öğretim yöntemleri olarak çevrimiçi öğrenme (e-öğrenme olarak da bilinir), uzaktan öğrenme, simülasyonlar, sanal gerçeklik, uzman sistemler ve elektronik destek sistemleri çalışma hayatında yerini almıştır. Teknolojinin gelişiminin insan kaynağı eğitimiyle ilgili sağladığı avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Noe, 2010: 297):

- Çalışanlar eğitimi nerede ve ne zaman alacakları konusunda kontrol etme hakkı kazanmışlardır.
- Çalışanlar ihtiyaç duydukları zaman bilgiye ve uzman sistemlere erişebilmektedirler.
- Sanal gerçeklik ve simülasyon yöntemlerinin kullanılmasıyla öğrenme ortamı tıpkı çalışma ortamı gibi gösterilmiş ve hissettirilmiştir.
- Çalışanlar bir eğitim programında kullanmak istedikleri medya türünü seçebilmektedirler.
- Kurs ve eğitim kayıtları ile sınavlar elektronik ortamda yapılabilir hale gelmiştir, böylelikle idari işler için gereken evrak ve zaman azaltılabilir.
- Çalışanların eğitim sırasındaki başarıları izlenebilir.
- Sınıf eğitimi ve davranış modellemesi gibi geleneksel eğitim yöntemleri de kursiyerlere herhangi bir eğitim merkezine gerek kalmadan verilebilmektedir.

İnterneti de kapsayan bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitim faaliyetlerinde meydana getirdiği en önemli etkilerden biri, bilgisayar ağları ve internet üzerinden yürütülen yeni bir öğrenme yolu olan e-öğrenmedir (Aslan, 2006: 122). E-öğrenme, çevrimiçi eğitim sağlamak için internetin ya da örgütsel intranetin kullanılmasıdır (Mathis ve Jackson, 2008: 279).

2.3.3.1. Simülasyon

Simülasyon, gerçek hayattaki bir durumu temsil eden ve eğitime katılanların iş başında olmaları durumunda olacakları ve sonuçları yansıtan bir eğitim yöntemidir. Kursiyerlerin kararlarının etkisini yapay, risksiz bir ortamda görmelerini sağlayan simülasyonlar, üretim ve süreç becerilerinin yanı sıra yönetim ve kişiler arası becerileri öğretmek için kullanılır (Noe, 2010: 270).

Örgütsel eğitim kapsamındaki bilgisayar destekli simülasyonlar, çalışma ortamına benzerlik sağlayarak görevin psikolojik ve davranışsal gereksinimlerini artırabilir. Ayrıca tehlikeli ve riskli işlerde de sıklıkla kullanılmaktadır. Örnek olarak, pilotlar için zorlu iniş senaryolarını yineleyen, tıp alanındaki operasyonların öğretilmesine yönelik geliştirilen programlar güvenli bir eğitime olanak tanımaktadır (Mathis ve Jackson, 2008: 279).

Simülasyon farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Bununla ilgili örnekler aşağıda yer verildiği gibidir (Noe, 2010: 318):

- Dalandırma öyküsü: Eğitime katılanlara sunulan durum karşısında seçimler yapmaları ve karar vermeleri beklenir. Simülasyon süreci kararlar doğrultusunda ilerler.
- Etkileşimli tablo: Genellikle finansla ilgili olan bir dizi iş kuralı verilir ve katılanlardan bu kurallar çerçevesinde karar vermesi beklenir. Kararlar elektronik bir tabloya girilir ve bu tablo örgütün alınan kararlardan nasıl etkilendiğini gösterir.
- Oyun tabanlı simülasyon : Katılımcılar bilgisayarda video oyunu oynarlar.
- Sanal Laboratuvar: Eğitime katılanların eğitildikleri işin bilgisayar ortamı üzerindeki temsilidir.

2.3.3.2. Uzaktan Eğitim

Sınıf içi eğitimlerin yapılamadığı durumlarda, eğitime katılanlara planlı olarak önceden hazırlanmış içeriklerin, teknolojik araçlar vasıtasıyla tek merkezden ulaştırılmasıdır. Başka bir deyişle, kaynak ve alıcının birbirinden ayrı olması durumudur. Eğitime katılanlar açısından, yer ve zaman esnekliği sunabilen ve kişiye özel teknolojilerin kullanılabilirdiği bir yöntemdir. Sistemin maliyeti sunduğu fayda açısından incelendiğinde ekonomik bir yöntem olduğu söylenebilir (Arat ve Bakan, 2017:364).

Yeni teknolojilerle uzaktan eğitimde gelişmiş sanal sınıflar oluşturulabilmektedir. Bu sanal sınıflarda; animasyonların ve video görüntülerinin yansıtılması, eğitmen ve katılımcıların sesli olarak tartışabilmeleri, bilgisayar yazılımı uygulamalarının paylaşılması, anlık oylama teknolojisini kullanan etkileşimler ve online yazı tahtası kullanabilme gibi olanaklar sunulabilmektedir (Noe, 2010: 325).

2.3.3.3. İnteraktif Video Online Eğitim

Eğitim videolarının interaktif olması, bu videoları oluşturmak ve saklayabilmek için yeni çevrimiçi platformlar ve araçlar ortaya çıkması bu alandaki eğilimin göstergesidir. Bu videolarla eğitim alan katılımcılar, izleyici olarak kalmayıp etkileşime geçebilmekte, istediği zaman duraklatabilmekte ve başka bölümlere geçebilmektedir (<https://www.iienstitu.com>, 23.06.2019).

2.3.3.4. Sanal Gerçeklik

Teknolojiyle birlikte eski eğitim yöntemlerinin etkinliklerini yitirmeye başlamasıyla gündeme gelen sanal gerçeklik yöntemi eğitim yöntemlerine farklı bir bakış açısı getirmektedir. *“Sanal gerçeklik, bilgisayar ortamında oluşturulan 3 boyutlu resimlerin ve animasyonların teknolojik araçlarla insanların zihinlerinde gerçek bir ortamda bulunma hissini vermesinin yanı sıra, ortamda bulunan bu objelerle etkileşimde bulunmalarını sağlayan teknoloji olarak tanımlanabilir”*. Pek çok alanda etkin olarak kullanılacak bir yöntem olan sanal gerçeklik, bilgisayara dayalı, etkileşimli ve çoklu ortam teknolojisidir. Öğrenme üzerinde oldukça etkili olan bu teknoloji, insan-makine etkileşimini görsel ve işitsel iletimle yetinmeyip, hissetme yoluyla artırma çalışmasıdır. Sanal gerçeklik ortamlarının sahip olduğu ses, ışık ve etkileşim özelliği öğrencilerin tüm duyu organlarını aktive edici bir durumda özelleştirilmiştir. Sanal gerçeklik; tıp, nükleer çalışmalar, uzay araştırmaları, rehabilitasyon, eğlence, sanat ve eğitimin çeşitli alanlarından finansal konulardaki problemlerin çözümüne kadar çok geniş bir alana hitap etmektedir (Kayabaşı, 2005: 152-157).

2.4. EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitim programlarının sistematik ve nitelikli bir şekilde geliştirilip uygulanması kadar etkin ve sürekli biçimde değerlendirilmesi de gerekmektedir. Değerlendirme, eldeki verileri anlamlandırma, verilerin belirli amaç ve koşulları karşılamaları ile ilgili olarak yorumlanması çabasıdır. Eğitimin değerlendirilmesi, amaçlara ne kadar ulaşıldığının, uygulanan programın etkinliğinin ve verimliliğinin ölçülmesidir (Özdemir, 2009: 128). Sağlıklı bir ölçümün gerçekleşmesinde, aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi önemlidir (Sabuncuoğlu, 2011: 163):

- Ölçülebilecek nesnenin bulunması,
- Ölçme işleminin sayı ile ifade edilebilmesi,
- Ölçme işleminin objektif olması,
- Ölçü araçlarının güvenilir olması.

Örgütlerde eğitim faaliyetlerinin çeşitlenmesi ve bu faaliyetlere ayrılan kaynağın artmasıyla, eğitimin etkinliğinin ölçülmesi gereği oluşmuştur. Eğitim etkinliğinin ölçümü Pulley (1994) tarafından, *“eğitimin amaçlarının gerçekleştirme düzeyinin, elde edilen faydaların, eğitimin değerinin, eğitimin geliştirme olanaklarının ve eğitim sorumlularının performanslarının değerlendirilmesi için yapılan sistematik bir çalışma”* olarak tanımlanmıştır (akt. Eroğlu, 2006: 112).

Örgütlerde insan kaynağı eğitiminin değerlendirmesi, eğitim sonrası elde edilen sonuçların; yöneticilerin, eğitimcinin ve eğitim alanların eğitim öncesi hedefleriyle kıyaslanmasıdır. Eğitim, zaman alıcı ve maliyetli bir uygulamadır, bu nedenle sonuçları mutlaka değerlendirilmelidir (Mathis ve Jackson, 2008: 281). Alınan eğitim sonucu elde edilen çıktıların etkililiğini ölçmek ve eğitim programlarının daha etkin hale getirebilmek için gerekli değişiklikleri yapmak amacıyla öğrenmenin değerlendirilmesi önemlidir. Eğitimin planlanması aşamasında, hangi öğrenme olaylarının beklendiği, değerlendirme yapılırken ne tür bilgilere ihtiyaç duyulacağı tespit edilmelidir (Armstrong, 2014: 311). Ayrıca eğitimin içeriğinin ve amaçlarının belirlenmesi sürecinde, amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının nasıl ölçüleceği de belirlenmelidir (Efeoğlu, 2013: 234).

Eğitim programlarının neden değerlendirilmesi gerektiği aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Noe, 2010: 219):

- Programın g ve zayıf yönlerini belirlemek için. (Bu sayede programın amaçları karşılayıp karşılamadığı, öğrenme ortamının kalitesinin tatmin edici olup olmadığı ve eğitimin işe transferinin gerekleşi gerçekleşemediğini belirlemeyi kapsar.)
- Programın içeriğinin, eğitim etkinliğinin yönetiminin nasıl olduğunu belirlemek için. (Konaklama yerinden kullanılan araç gereçlere kadar tüm detayları kapsar. ğrenmeye ve eğitim içeriğinin yapılan işe kullanılmasına katkı sağlar.)
- Hangi kursiyerlerin programdan en fazla ve ya en az yararlandığını belirlemek.
- Eğitime katılanlardan programa neden katıldıkları, memnuniyet düzeyleri ve başkalarına tavsiye edip etmeyecekleri konusunda bilgi toplayarak eğitimin pazarlamasına katkı sağlamak için.
- Programın finansal faydalarını ve maliyetini belirlemek için.
- İş süreçlerinin yeniden tasarımı gibi yatırım gerektirmeyen İK uygulamalarıyla eğitimin fayda ve maliyetlerini kıyaslamak için.
- En iyi programın seçilebilmesi için farklı eğitimlerin fayda ve maliyetlerini kıyaslamak.

Değerlendirilmesi gereken alanlar aşağıdaki gibidir (Armstrong, 2014: 312):

- Planlama; hangi ihtiyaçlar değerlendirilerek hangi hedeflerin belirlenmiş olduğu.
- Davranış; programın ne kadar iyi organize edildiği ve yönetildiği, yöntemin uygunluğu ve maliyetinin karşılaştırması.
- Tepki; katılımcıların eğitim etkinliği ile ilgili neler hissettikleri.
- ıktılar; etkinliğin bireysel ve örgütsel performans üzerine etkisi.

Değerlendirme, eğitimle ilgili bireylerin tepkisiyle başlayıp, örgütsel performansa olan etkilerinin ölümüyle tamamlanır.

Eğitimin değerlendirilmesinde değişimi ölçen esaslar belirlenmelidir. Değerlendirme objektif ve güvenilir olmalıdır (zyurt, 2013: 61).

2.4.1. Değerlendirme Yöntemleri

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan yöntemlerin başında Kirkpatrick'in dört düzeyli eğitim değerlendirme modeli gelmektedir (Efeoğlu, 2013: 234).

-Kirkpatrick Dört Düzey Değerlendirme Modeli:

Bu model; örgütsel performans, müşteri memnuniyeti ve toplumsal katkılarla ilgili çabaları destekler. Kirkpatrick, değerlendirme yapmanın gerekçelerini şu şekilde sıralamıştır; *“programın devam edip etmeyeceğine karar vermek, programı geliştirmek, öğrenme uygunluğunu sağlamak, eğitimin değerini en yüksek seviyeye çıkartmak, eğitimi stratejiyle sıraya koymak ve eğitimin değerini göstermek”* Modeldeki dört değerlendirme aşaması aşağıdaki gibidir (akt. Kaya vd., 2015: 90):

- Tepkilerin ölçülmesi aşamasında; eğitime katılanların eğitim ile ilgili düşünceleri ve hissettikleri hakkında bilgi toplanarak memnuniyet ölçülmeye çalışılır.
- Öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında; eğitime katılanların bilgi düzeyindeki artış yazılı testler, performans testleri ve anket yoluyla belirlenmeye çalışılır.
- Davranışların değerlendirilmesi aşamasında; eğitimin sonucunda elde edilen bilgi, beceri, davranış ve tutumların iş ortamına aktarılması sağlanır.
- Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında; eğitimin sağladığı faydaların örgütsel düzeyde sonuçlarının değerlendirilmesi ve eğitimin faydasının parasal değeriyle eğitimin etkinliği ifade edilmeye çalışılır.

-Kaufman Modeli

Kaufman'ın, Kirkpatrick modelini geliştirerek, eğitimin etkinliğinin değerlendirmesini örgütün dışına taşıyarak, eğitim faaliyetlerinin toplumsal sonuçlarını ve müşteriler üzerindeki etkilerini de değerlendirmeye dahil etmesiyle geliştirdiği modeldir. Paydaş kavramı ilk kez bu modelde kullanılarak; dış müşteriler, örgütün iş ortakları, müşteriler ve örgütün içinde bulunduğu çevre, eğitim etkinliği ile ilişkilendirilmiştir (Eroğlu, 2006:117).

-Yatırımın Karlılığı Modeli (ROI)

Eğitim sonrasında yaratılan değerın parasal olarak tanımlanabilmesidir (Eroğlu, 2006: 117). Eğitimin maliyetiyle eğitimden sağlanan faydalar finansal açıdan kıyaslanır. Eğitimin maliyetleri detaylarıyla incelenir (Noe, 2010: 226).

Kıyaslama olanağı olsun veya olmasın, eğitimin kendi içinde değerlendirilmesini sağlayan üç yöntem bulunmaktadır (Mathis ve Jacson, 2008: 285):

-Eğitim Sonrası Test: Eğitim etkinliğinin, eğitim sonrasında işin örgütün bireylerden beklediği şekilde yapıp yapılmadığının belirlenmesidir. Eğitim öncesi tespit yapılmadığından, eğitime katılanların istenen beceri ve davranışları eğitim sayesinde ediniş edinmedikleri net değildir.

-Test Tekrar (Öncesi-Sonrası): Eğitim sonrası test yönteminden farklı olarak, eğitime katılanlara eğitim öncesinde de test uygulanır. İki test karşılaştırılarak kaydedilen ilerleme tespit edilmeye çalışılır. Bu yöntem öğrenmenin değerlendirilmesi açısından geçerli sonuçlar üretse de eğitimin davranış açısından değerlendirilmesine olanak sunmaz.

-Kontrol Grubu: Aynı işi yapan çalışılardan, eğitime katılan bir grup deney grubunu oluştururken, aynı sayıdaki çalışılardan oluşan eğitime katılmayan grup kontrol grubunu oluşturur. Eğitime katılılardan oluşan grup, istenen sonuçları eğitime katılmayan gruptan daha iyi ortaya koyabiliyorsa, eğitimin etkili olduğu söylenebilir.

Örgütler açısından eğitimin değerlendirilmesi, eğitimden sonra çalışılarda beklenen değişimlerin oluşmasının kontrolü açısından gereklidir. Eğitimden kazanılan faydalar ile eğitimin maliyeti kıyaslanarak eğitimin etkinliği ölçülebilir, ancak davranışsal sonuçları maliyetle kıyaslamak pek kolay değildir.

2.4.2. Eğitimin Değerlendirilmesiyle Elde Edilen Sonuçların Kullanılması

Eğitimin değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlar, İK bölümüne, eğitim programına devam edilmesi, gözden geçirilmesi veya farklı bir aşamaya geçilmesi konusunda bilgi vermektedir. Çalışanlara eğitim programlarıyla istenen yönde bilgi, beceri ve davranış kazandırma sürecinde, başlangıçta belirlenen örgütsel ve bireysel amaçlara ne derecede ulaşıldığına ilişkin geribildirim alabilmek, uygulama sırasında oluşan eksiklik ve aksaklıkları telafi edebilmek ve programların değerlendirme sonuçlarının doğru şekilde kullanılması son derece önemlidir (Özdemir, 2009: 129).

Örgütlerde uygulanan eğitim programlarında önemli olan, bireylerin, kazanımlarını çalışma yaşamında uygulayabilmesidir (Budak, 2008: 240). Bu durumu sağlayabilmek ve eğitimleri sürdürülebilir kılabilmek için eğitimlerin değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların eğitimin döngüsel süreci gereği sonuçlarının yeniden planlama sürecine kaynak olarak kullanılması gerekmektedir.

2.5. GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Koçluk ve mentorluk kavramları bazı kaynaklarda iş başında eğitim başlığı altında incelenirken, bazı kaynaklarda kariyer geliştirmenin kapsamına alınmıştır. Bu kavramlar geliştirme faaliyetleri açısından önemli olduğundan ve çalışmanın içeriği gereği bu bölümde kısaca tanıtılmıştır.

2.5.1. Koçluk

Bireylerin becerilerini ve yeterlilik düzeylerini geliştirebilmelerine yardımcı olmak amacıyla genellikle birebir ilişkilerin kurulduğu yaklaşımdır. Koçluk, günlük iş faaliyetleri ile beraber yürütülen, resmi ya da resmi olmayan şekilde performans incelemelerinden kaynaklanabilen bir geliştirme yöntemidir (Armstrong, 2014: 307).

Koçluk; örgütler, örgütlerdeki birimler, gruplar ve yöneticiler için özel olarak tasarlanan, etik ve gizlilik prensiplerine uygun olarak yürütülen gelişim aracıdır. Kariyerinin başlangıcındaki çalışanlar için son derece önemlidir. Kısaca; uyarmak, bilgilendirmek, yüreklendirmek, moral ve motivasyon artışı sağlamak ve

deneyimlerden faydalandırmak yoluyla çalışanlara eğitim ve geliştirme desteği sağlanmasıdır. Koçluk yapacak kişiler uzman bir firmadan temin edilebileceği gibi, örgüt içinde yöneticilerin çalışanlara koçluk yapması da mümkündür (Palankök, 2004: 37).

2.5.2. Mentorluk

“Mentor, tecrübesiz çalışanın kendisini geliştirmesine ve iyileştirmesine yardımcı olan tecrübeli olan işgörendir.” Mentorluk süreci güven ve öğrenme isteğine dayanır, resmi ve resmi olmayan süreçlerle meydana gelebilir. Koçlukta amaç, bireyin yeteneklerini geliştirmek ve performansını artırmaktır. Mentorlukta ise amaç uzun vadede kariyer gelişimidir. Koç, bireye özgür bir bakış açısı kazandırmaya çalışırken, mentor ise kariyer ve işle ilgili bilgi birikiminin artmasını sağlar. Mentor aynı zamanda koçluk ve danışmanlık rolleriyle de çalışana destekler. İş ortamında iletişimi geliştirerek performansın ve verimliliğin artmasını sağlar (Kılıç ve Serin, 2017: 2).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ

ÖRNEK BİR FİRMA İNCELEMESİ

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada, literatür taramasından elde edilen bilgilerin çalışma hayatında nasıl ve ne derece kullanıldığını gösteren örnek bir firma incelemesi yapılmıştır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri süreci hakkında örnek firmadan detaylı bilgi alınarak, durumsal araştırma yapılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Gelişen teknoloji, küreselleşme ve artan rekabet ortamı gibi unsurların etkisiyle, örgütler yeni teknolojilerin doğru şekilde kullanılmasını sağlamak ve insan kaynağından en yüksek verimi alabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine son derece önem vermeye başlamışlardır. Bu noktada İKY, verimliliği en üst seviyeye taşımak için gerekli uygulamaları ve yöntemleri sağlamakla sorumludur. Endüstride, insanın hak ettiği gibi en ön planda olması gerektiği yaklaşımlarının da benimsenmeye başlamasıyla; İKY, örgütsel hedeflere çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini ve gelişimini sağlayarak ulaşılabileceği bakış açısıyla uygulamalar yapmaktadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, büyük küçük tüm örgütler için gerekliliği tartışılmaz, zorunlu uygulamalar haline gelmiştir. Eğitim ve geliştirme, örgütlerin rekabetçi zorluklarla başa çıkmalarına ve “değer” yaratmalarına yardımcı olabilecek uygulamalar olmanın yanı sıra rakiplerine karşı daha iyi finansal performans göstermelerini de sağlayan uygulamalar haline gelmiştir (Noe, 2010: 4). Örgütler de bu alana finansal durumlarıyla dengeli olacak şekilde bütçe ayırmaktadır. Ekonomik durgunluk dönemleri ve öncelik sırasında geri plana atılması gibi durumlar eğitim ve geliştirmeye ayrılan bütçenin kısıtlı olmasına neden olmaktadır. Bazı örgütlerin eğitim faaliyetlerini fazladan gider olarak görmesi de bu alana bütçe ayrılmasını zorlaştırmaktadır.

Örgütlerde eğitim faaliyetleri, ihtiyaçlar doğru tespit edilmediğinde, amaca uygun konu ve yöntemler seçilmediğinde, süreç doğru planlanmadığında ve elde

edilen sonuçlar ölçülmediğinde sadece maliyet unsuru haline gelebilmektedir. Bunun sonucunda verim elde edilemediğinden de sürdürülebilirlik beklenemez.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı, eğitim ve geliştirme faaliyetleri konusunda öncü olduğunu ve rakipleri tarafından yakından takip edildiğini belirten örnek bir firmadan süreçle ilgili bilgi alınarak, örnek bir yaklaşım ve uygulama ortaya koyabilmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada, literatür taramasının ardından nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmanın temel niteliklerinden faydalanarak görüşmeye katılan bireyden detaylı bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Derinlemesine görüşme, araştırılan konunun bütün boyutlarını kapsayan, daha çok açık uçlu soruların sorulduğu ve detaylı cevapların alınmasına imkan veren birebir görüşme ile bilgi toplanan bir veri toplama tekniğidir. Karşıdaki kişinin duygu, bilgi, tecrübe ve gözlemlerine ulaşılır (Tekin, 2006: 101).

Nitel araştırmanın en önemli amaçlarından biri araştırmaya katılan bireyin algılarının ve tecrübelerinin ortaya konmasıdır. Görüşmeden elde edilen tanımlayıcı bilgiler daha sonraki analizlerin temelini oluşturmaktadır (Yıldırım, 1999: 11-12).

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

. İzmit, İstanbul ve Aksaray'da konumlanan firma, tüm Türkiye'de faaliyet göstermektedir ve faaliyet gösterdiği sektörde Türkiye lideri konumundadır. Araştırmaya konu olan firmada 2019 yılının ilk çeyreğinde açıklanan çalışan sayısı 2.857 kişidir. Firmanın kendi çalışanları ve iş ortaklarına sunduğu eğitim ve geliştirme işlevinin yürütüldüğü eğitim biriminin müdürü ile telekonferans yoluyla yapılan görüşmelerle bilgi toplanmıştır. Yapılan görüşme izin alınarak kaydedilmiştir.

1974 yılında temelleri atılan firma, 1996 yılında iş mükemmelliği konusunda gösterdiği üstün performans sonucu Avrupa Kalite Büyük Ödülünü Kazanan ilk Türk şirketi olmuştur. Firma misyonunu; sürdürülebilir büyüme ile topluma üstün değerler sunmak olarak açıklamaktadır. Bu misyon ile yolculuğun geleceğini tasarlama vizyonuna erişmeye çalışan firmanın bu süreçte değerleri; iş güvenliği, inovasyon müşteri odaklı, ekip ruhu, iş mükemmelliği ve sürdürülebilirlik olarak belirlenmiştir.

Hizmet kalitesinin sürekliliğini sağlamak amacıyla, insan kaynakları yönetimine bağlı, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini daha detaylı ve kapsamlı yürütmesi hedeflenen bir eğitim birimi kurulmuştur. Bu birimde, tüm eğitim faaliyetleri planlanmakta ve yürütülmektedir. Bugüne kadar 205.175 adet eğitimin verildiği belirtilmektedir. Çalışanlara, yurt içi ve uluslararası iş ortakları ile satış noktalarındaki personele yönelik olarak yüz yüze ve e-eğitim sistemiyle mesleki gelişim içerikleri ile eğitimler sunulmaktadır. Ayrıca iş ortaklarının işi devralacak çocuklarına yönelik olarak da eğitim programları geliştirilmiştir. Bu programla gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlara yönelik eğitim içerikleri ile gelecekte birlikte çalışılması planlanan bireylere de bilgi ve beceri kazandırılmak istenmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşma yolculuğunu başarılı ve sürdürülebilir kılmayı hedefleyen eğitim birimi, yıllık olarak yapılan eğitimin planlanması, uygulanması, sonuçlarının ölçülmesi ve düzenli aralıklarla gözden geçirilerek ihtiyaçlara göre yeniden tasarlanmasından sorumludur.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Nitel araştırma sürecinde, bir çerçeve oluşturma, bilgi toplama aracını oluşturma, bilgileri toplama ve yorumlama aşamaları vardır (Yıldırım, 1999: 14). Nitel araştırmalarda veri analizinde kullanılan yöntemlerden biri betimsel analizdir. Betimsel analizde görüşülen kişiden elde edilen bilgiler değiştirilmeden alıntılar şeklinde aktarılır. Elde edilen veriler önceden belirlenen başlıklar altında özetlenir ve yorumlanır (<https://www.academia.edu>, 25.06.2019).

Çalışma kapsamında nitel verilerin analizinde elde edilen bulguların değerlendirilmesinde;

T1: Eğitim İhtiyacını Belirleme Yöntemleri

T2: Eğitimin Planlanması Süreci

T3: Eğitimde Kullanılan Yöntemler ve Yeni Teknolojilerin Kullanılması

T4: Eğitimin Değerlendirilmesi

temalarından oluşan bir çerçeve oluşturulmuştur. Bulgular bu çerçevede değerlendirilmiş ve literatüre dayanarak yorumlanmıştır.

3.5. BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma sorularının gruplandığı temalar ve yanıtlarla elde edilen bulgular aşağıda yer verildiği gibidir:

T1: Eğitim İhtiyacını Belirleme Yöntemleri

Firmanın yürüttüğü eğitim faaliyetlerinin tamamını üstlenen eğitim birimi müdürüne eğitim ihtiyacı belirlenirken hangi yöntemlerin kullanıldığı, kimlerle iletişime geçildiği ve gelen taleplerin nasıl değerlendirildiği sorulmuştur. Alınan yanıt şu şekildedir:

“Dönemsel olarak hazırlanan anketler paydaşlara gönderiliyor. Aynı zamanda çalışanlar için fonksiyon liderlerine ve son kullanıcılara da eğitim ihtiyacını tespit etmek için hazırlanmış olan anketler gönderiliyor. Bu anketlerden gelen yanıtlara ek olarak sahada gözlem verileri ve gelişen trendler de inceleniyor. Bazen trendlere göre yönlendirme yapmak gerekebiliyor. Şirketin hedef ve vizyonu baz alınarak, anket ve diğer ihtiyaç çıktıları kullanılıyor. İhtiyaçların şirketin hedef ve vizyonu ile uyumlu olması da önemli. Bu verilere göre eğitim ihtiyacı tespit ediliyor. Tüm eğitimlerde amaç davranışı değiştirip geliştirmek olduğundan eğitim verilecek kitle beyaz yaka, mavi yaka, bayi, teknik çalışan kim olursa olsun aynı yöntemler uygulanıyor.”

Verilen yanıtta, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde anket yöntemi ile kişi ve görev analizleri yapılarak bilgi toplandığı belirtilmiştir. Örgütsel hedeflere yönelik olarak ise, performansın iyileştirilmesi kapsamında çalışanlar, iş ortakları ve dağıtım kanalları da eğitim sürecine dahil edilerek ihtiyaçlar saptanmaktadır. Eğitimin başarılı olabilmesi için eğitim alacak bireylerin öğrenmeye hazır olması gerekmektedir. Bireylerin öğrenme kabiliyetlerinin olması ve öğrenme gerçekleştiğinde motive olması beklenir. (Mathis ve Jackson, 2008: 270). İhtiyaçların örgütün amaç ve hedefleriyle uyumlu olmasına önem verildiği ifade edilmiştir. Çalışanlar için öğrenme yeteneklerinin keşfedilebileceği ve uygulanabileceği destekleyici bir öğrenme ortamı sağlanması ve bunun örgütün genel politikalarıyla desteklenmesi ile öğrenme kültürü sağlanabilmektedir (Armstrong, 2014: 287). Örnek firmadaki eğitim birimi, öğrenme kültürünün oluşması için uygun ortamı

sağlamakta ve örgütün vizyonunu esas alarak üst yönetim tarafından desteklenmektedir.

T2: Eğitimin Planlanması Süreci

Eğitimin planlanması sürecinin nasıl başladığı ve ilerlediği, hangi yöntemlerin kullanıldığı soruları şu şekilde yanıtlanmıştır:

“Öncelikle ihtiyaç belirleniyor. Eğitimin verileceği kitleye göre eğitim yöntemi ve programı oluşturuluyor. Örneğin paydaşta kimler var; bayiler ve çalışanları. Eğer bu eğitim iş ortaklarında (bayiler) çalışan teknik elemanlara verilecek ise kendi bünyemizden üretim sürecinden bu işi yıllardır yapan mühendis eğitimcilerimiz var. Bu durum da eğitimcilerimizin programlarına ve bayilerin ihtiyacına göre programlanıyor. Mesela, “Yeni Nesil İş Başında” eğitimi verilecekse burada hedef kitle bayilerin işi devralacak çocukları olduğundan bu noktada üniversitelerden eğitimcilerle programlanıyor. Örneğin, Boğaziçi ve Sabancı üniversiteleriyle görüşüldü ve Sabancı Üniversitesi ile bu program oluşturuldu. Diğer bir ifadeyle, eğitim niteliğine göre insource ya da outsource olabiliyor. Bu noktada çok önemli olan iki konu var; birisi eğitimlerin sürdürülebilir olması, bu çok önemli. Diğer ise davranışa dönüştürülerek kalıcı olması. Bu amaçla katılımcılar uzmanlarla bir araya getiriliyor. En çok kullanılan metod 5p (preperation, purpose, people, process, performance).”

Alınan yanıtlara göre, eğitim süreci literatür çalışmasında olduğu gibi eğitim ihtiyacının saptanmasıyla başlıyor. Sonrasında planlamaya geçiliyor. Kullanılan 5P yönteminde; hazırlık, amaçlar, kişiler, süreç ve performans unsurlarının kilit noktalar olarak sıralandığı görülmektedir. Eğitim yönteminin belirlenmesi ve programın oluşturulması için öncelikle eğitimin kimlere verileceğinin ve beraberinde eğitimin konusunun belirlendiği ifade edilmektedir. Bu belirlemede, gelen talepler ön planda tutuluyor. Devamında, eğitimde içeriden eğitimcilerin mi kullanılacağı yoksa eğitimin dışarıdan satın mı alınacağı sorusuna yanıt verilmektedir. Tüm bu süreç tasarlanırken, eğitimin sürdürülebilir ve davranışlara dönüştürülebilir olmasına son derece önem verildiği belirtilmiştir.

Eğitimin konusunun belirlenmesinde çalışanların kariyer planı ile arasındaki ilişkinin nasıl yönetildiği sorusunun yanıtı şöyledir:

“Her çalışan bir yetenek. Normalde yetenekler ik tarafından yönetiliyor. Biz akademi olarak onları şöyle destekliyoruz; kariyer planı olarak değil ama tabii işlerini daha iyi yapabilmeleri için bir taraftan teknik beceri ve uzmanlık alanında desteklerken diğer taraftan sunum becerisi, takım çalışması, müzakere becerileri gibi alanlarda eğitimler vererek, becerilerini geliştirerek, işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlıyoruz. Ama kariyer planlaması ve eğitim bağı beyaz yaka için İK’da yönetiliyor. Orada da yetenek öğretim programı altında farklı detaylar var.”

Eğitime ayrılan bütçe ve zamanın belirlenmesi sorusuna ilişkin yanıt aşağıdaki gibidir:

“Yine eğitimi tasarlarken 5p metodolojisinde hazırlık aşamasında çıkıyor aslında, amacım belli, katılımcılarım belli, eğitmenlerim belli. Hazırlıkta en iyi kaynağı belirliyorum ve içerik hazırlamaya başlıyorum. Bunu yaparken bütçe ve kaynak kullanımım da çıkıyor net olarak. Akademi olarak şirketten bir bütçem var ama aynı zamanda bir gelirim de var. Dolayısıyla bütçemi, verilecek eğitime ve ihtiyaca göre belirliyorum. Mesela, bir tanesi için x/5 kullanıyorum, diğer bir eğitim için x/15 kullanıyorum. Eğitim içeriği, kimin vereceği çok önemli. Sabancı Üniversitesi’nden alınan bir eğitimle iç eğitimin bütçesi aynı olmuyor. İhtiyaç, içeriği, süresi, katılımcı çokluğu, nasıl verileceği (online ile sınıf eğitimi arasında bütçe oldukça fark ediyor) kriterlerine göre bütçe belirleniyor diyebiliriz.”

Eğitimcinin eğitimi ile örgüt içerisinde hazır eğitimcilerin bulunması sağlanmaktadır. Bu eğitimciler, örgütsel eğitimin içeriğinin daha kolay, uygulanabilir ve anlaşılır olmasını sağlarlar (Noe, 2010: 167). Firmanın örnek verdiği teknik eğitimler için üretim sürecinden bir mühendisin eğitmeni olarak görev alması ve tecrübesinin eğitime katkı sağladığının belirtilmesi, örgüt içerisinde eğitimci geliştirildiğini göstermektedir. Eğitimi verecek kişinin nasıl belirlendiği sorusunun yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Eğitmenlerin uzmanlık alanları belli. Eğitimin amacı ve katılımcılar da belli. Bu noktada en iyi eğitimi kim sağlar gözüyle bakıyoruz. Genelde eğitim ihtiyacındaki çıkan maddelerle eğitim özellikleri örtüşen eğitmenlerimiz seçiliyor. Uzmanlık birinci adım diyebiliriz.”

Verilen yanıtta da anlaşıldığı üzere, eğitimi kimin vereceğinin belirlenmesinde uzmanlık, amaçlar ve eğitim alacaklar belirleyici olmaktadır.

Eğitimlerden kimlerin istifade edebildiği sorusuna ilişkin yanıtlar şu şekildedir:

“Çalışanlara, paydaşlara (bayiler, müşteriler, son kullanıcı, filo müşterileri), ve son iki yıldır dışarıdaki kurum, kuruluş ve kişilere de sunuluyor.”

T3: Eğitimde Kullanılan Yöntemler ve Yeni Teknolojilerin Kullanılması

Kullanılan eğitim yöntemlerine dair verilen sözlü ifadeler şu şekildedir:

“Üç yöntemle eğitim veriyoruz; sınıf eğitimleri, yerinde eğitimler ve online eğitimler. Yerinde eğitimlerde gittiğimiz yerin ihtiyaçlarına dikkat ediyor, ona göre eğitimler veriyoruz. Online kısımda ise en çok talep edilen ve en çok kullanılan sanal sınıf. Sanal sınıfı virtual bir eğitim olarak düşünebiliriz. Bir link üzerinden eğitmen ve katılımcıları bir araya getiriyoruz, canlı bir eğitim uygulanıyor. Sonrasında bu eğitim banta alınıp kişilerin istediği zaman erişilebilir hale getiriliyor. Online da e- learning zaten çok kullanıyor, micro learning bizim en çok üzerinde durduğumuz konu. İki ya da beş dakikalık eğitim videoları yoğun bir şekilde kullanılıyor. Önümüzdeki dönemde podcastlere de geçmek istiyoruz. Çünkü çok hızlı erişilebilir. Diğer kullandığımız popüler uygulama gamification (oyunlaştırma). Online gamification uygulamamızın yanı sıra hard copy olan bir masa oyunumuz da var. Hard copy süreci öğrenmeleri için kullanıyoruz. Online gamification ise sadece bilgi tazeleme amaçlı kullanılıyor, yeni bir şey öğretme amaçlı değil.”

Verilen yanıtta, sınıf eğitimleri ve online eğitimler ile iş dışı eğitim yöntemlerinin ağırlıklı olduğu belirtilmiştir. Yerinde eğitimler ise iş başında eğitim yöntemleri ile ilişkilendirilebilir. E-öğrenmenin çok fazla kullanıldığı ifade edilmiştir. E-öğrenme, çalışanlara öğrenme materyali ve rehberliği sağlamak için ağ bağlantılı bilgisayarların kullanıldığı web tabanlı teknolojilerin kullanılmasını gerektirir. E-öğrenme, yüz yüze öğrenmeyi destekleyerek daha geniş kitlelere ulaştırılmasını sağlar (Armstrong, 2014: 307). E-öğrenmenin yaygın olarak kullanılmasında kolay, hızlı ve istenildiğinde tekrar ulaşılabilir olması özelliklerinin etkisi belirtilmiştir. Teknoloji destekli eğitimlerin popülerliği ve yeniliklerin bu alanda yapılmaya çalışıldığı belirtilmiştir. İnteraktif eğitimlerin kullanılması ve teknolojinin bu uygulamalara sağladığı katkılara ilişkin sorunun yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Evet uygulanıyor. Vaka üzerinden ilerlendiği için kişi daha iyi içselleştiriyor. Biraz daha kişiye kendisini bulduran bir eğitim olduğu için öğrenilen konunun davranışa dönüştürülmesi daha iyi olan bir eğitim oluyor. Bir de interaktif olarak

ilerleyen simülasyon var bizde. Oyunlaştırmaları da sınıf içi interaktif olarak söyleyebiliriz. Aynı zamanda simülasyon merkezimizde bir şeyin makine başına ya da iş başına gitmeden öğrenilebildiğini garantileyebiliyoruz. Bu alanda da oldukça kullanıyoruz. Fayda olarak süreçleri hızlandırıyor diyebiliriz. Davranışa dönüştürme kısmında daha hızlı ve etkili oluyor. Her zaman için kişinin kendisini eğitime katması daha faydalı. Öğrenme aralığı daha kısa olup, hayata geçirme yüzdesi daha yüksek oluyor.”

Teknoloji destekli eğitimlerden uzaktan eğitim yönteminin kullanımına ilişkin sorunun yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Çok fazla kullanılıyor. Sanal sınıf, e-learning, micro learning, gamification bizim artık nerdeyse yüzde elli sınıf eğitimi ise yüzde ellisi bu yöntemlerden oluşuyor. Çünkü inanılmaz avantajları var. Hedef kitleni sürekli eğitime maruz bırakıyorsun bu şekilde. Ayrıca herkesi sınıfa getirmek oldukça maliyetli hem eğitim verenler hem de katılımcılar için, bu yöntemle maliyeti oldukça minimize etmiş oluyoruz. Online “gamification”da da aslında sürekli kişiyi test ederek seviyesini, öğrenme döngüsünü canlı tutuyoruz. En çok buraya yöneliyoruz ve buradan ilerliyoruz.”

Firmanın uyguladığı sanal sınıf etkinliği; çok sayıda kişinin sesli, görüntülü ve etkileşimli olarak paylaşımında bulunabildiği, oturum sahibinin isteklerine göre tasarlanabilen bir paylaşım platformuyla sağlanmaktadır. Bu platformda, çeşitli yazma ve çizme araçlarına sahip beyaz tahta uygulaması ile bir alan yaratılarak ortak çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Oturum esnasında aynı anda tüm katılımcılara anket, test ve sınavlar etkinlikleri düzenlenebilmekte ve sonuçları tablolarla anında yayınlanabilmektedir. Alınan yanıtlar, eğitim faaliyetlerinin geleceğine ışık tutar niteliktedir. Örgütün eğitim faaliyetleri açısından ilerlemek istediği yol ile bunun örgüt ve bireyler açısından gerekçeleri belirtilmiştir. Örgütsel açıdan tüm hedef kitleye erişim kolaylığının yanı sıra maliyet avantajından, bireysel açıdan ise sürekli öğrenmeyi sağlamak adına teknolojinin sunduğu tüm olanaklardan istifade edilmek istenmektedir.

T4: Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim programlarının sonucunda değerlendirme yapılıyor mu ve nasıl bir değerlendirme yapıldığı sorusuna ilişkin yanıtlar aşağıdaki şekildedir:

“Evet iki tane yapılıyor, 1- katılımcının eğitimi değerlendirmesi isteniyor 2-bir de biz katılımcıyı değerlendiriyoruz. Katılımcılar da eğitimin türüne göre teorik ve pratik olarak değerlendiriliyor. Biz de eğitimde ne öğrendi, öğrendiyse ne kadar öğrendiyi değerlendiriyoruz. Sonrasında zaten yine bir aksiyon planı çıkartılıyor. 4 basamaklı olarak ölçüyoruz:

1. Katılımcılar eğitimi beğendi mi, ilk olarak buna bakıyoruz. Eğitimin hemen sonrasında bir anketle bu bilgiyi alıyoruz.

2. Seviye tespit (ne kadar öğrenildiğine yönelik olarak eğitim öncesi ve sonrası yapılan seviye tespit sınavı ile bilgi seviyesi ölçülmek isteniyor) .

3. Davranışa dönüşmesini kontrol ediyoruz, bunu saha kontrolörleri denetliyor. Örneğin; bayi ise bölge müdürü denetliyor, belli zamanlarda yaptığı ziyaretlerle bunu yapıyor. Satış yöneticisi, davranış değişiklikleri müdürü ve saha koçu aracılığıyla gözlemleniyor.

4. Rakamsal ölçümler; müşteri memnuniyetine yansımaları denetleniyor. (rakamlarla yapılabilen ölçümler olabiliyor; şikayet sayısında azalma, satışlarda artma vb.).

Şirket içi çalışanlarda ise davranışsal denetimleri müdürleri yapıyor. Her birim kendi müdürleri tarafından gözlemleniyor. Eğitim sonrası geribildirimleri, eğitimin işe yarayıp yaramadığı ve yeniden eğitim ihtiyacı gibi bildirimler oradan geliyor. Davranışsal eğitimlerde sonuç aşaması yok. Rakamsal ölçümler yapılamıyor. Eğitimlerin türüne göre değerlendirme aşamalarında 3'e ya da 4'e kadar gelinebiliyor.”

Verilen yanıtlara göre, eğitimin değerlendirmesinde Kirkpatrick modelinin dört aşamasının uygulandığı görülmektedir. Birinci aşamada tepkinin ölçülmesi, ikinci aşamada öğrenmenin değerlendirilmesine yönelik testlerin yapılması, üçüncü aşamada edinilen bilgi ve becerilen davranışa dönüştürülmesi ve dördüncü aşamada eğitimin sağladığı faydaların örgütsel sonuçları ve sağlanan faydaların finansal değerlerle ifade edilmesi (Kaya vd., 2015: 90). Eğitim sonrası test tekrar (öncesi-sonrası) yöntemi ile eğitime katılanların öğrenme düzeyi tespit edilmek istenmektedir. Yöntem, yalnızca teorik bilgileri ölçme olanağı sunmaktadır. Eğitimin davranışsal açıdan değerlendirilmesi ise bu konuda görevlendirilmiş yöneticiler aracılığıyla iş ortamında ve zamana yayılmış denetimlerle yapılmaktadır. Eğitimin

hemen sonrasında katılanlardan eğitimin değerlendirilmesinin istenmesi, ilk tepkinin ölçülmesi açısından önemlidir. İlk geribildirimler eğitim programı ile ilgili düşüncelerin zamanla değişime uğramadan ve bireylerin birbirlerinden etkilenmeden alınması ile, eğitim programında yapılabilecek değişiklik ve yenilikler için veri kaynağı oluşturulmaktadır.

Eğitimin değerlendirilmesi sürecine geribildirimlerin katkısına ilişkin sorunun yanıtı aşağıdaki şekildedir:

“Tüm sistem bunun üzerine kurulu. Anketler yapılıyor. Bunun dışında değerlendirmelerde bizde iki tane kritik soru var:

-Bu eğitimin en iyi olması için ne olması gerekirdi?

-Eğitimi tavsiye eder misin, neden?

Şıklı soruların sonuçlarındansa bu iki soruyu çok iyi değerlendirip yine ankette çıkan ihtiyaçlardaki kategorilerin altına bunu bildiriyoruz. Akademinin memnuniyet oranı çok yüksektir. Bunun nedenlerinden biri de kendi çalışanlarımız dışında paydaşların da bundan faydalanyor olmasıdır. Aslında hiçbir şeyi kendimiz yapmıyoruz, kendi yaptıklarımız minimumda, hep ne ihtiyacı var ne istiyor sorularıyla hareket ediyoruz. O isteği iyi anlamaya çalışıyoruz. Bazen, mesela kişi zaman yönetimi eğitimi istiyor ama aslında ihtiyacı olan o değil, proje yönetimini bilmiyor. Bunu iyi anlayarak bütün her şeyi kurguluyoruz. Eğitim sonrasında çalışanlarımızı ve paydaşlarımızı sürecin içerisinde tutabilmek için üç ay sonra akademi bültenlerine şunu yazıyoruz: “siz istediniz, biz yaptık” diye bir başlığımız var. Altında ne istediklerini ve karşılığında oluşturulan eğitim, seminer, hepsini belirterek katılımcıyı çarkın içinde canlı tutuyoruz. Yaptığımız anket ve değerlendirmelerde kalite ve sayı hep artıyor.”

Verilen yanıtta, eğitim faaliyetlerinin planlanması ve tasarım sürecinin; ihtiyaçlar, talepler ve geribildirimler ile örgütün hedeflerine uygun olarak şekillendirildiği belirtilmiştir. Süreç tasarımında esas alınan iki önemli husus ise eğitimin sürdürülebilir ve kalıcı (davranışa dönüştürülebilmesi) olması olarak ifade edilmiştir. Eğitimin başarılı olmasında eğitime katılanların öğrenmeye motive edilmesi önemlidir. Bireylerin eğitimin içeriğini öğrenme isteği öğrenme motivasyonu olarak adlandırılır. Öğrenme motivasyonu için gerekli olan öz yeterlilik ise bireylerin programın içeriğini öğrenebileceklerine inancının olmasıdır (Mathis ve Jackson,

2008: 270). Örnek firmada birinci tema çerçevesinde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde taleplere önem verildiği ifade edilmişti. Eğitimlerden sonra “siz istediniz, biz yaptık” başlığı ve içeriğinde gelen taleplerle verilen eğitimlerin belirtilmesi ise bireylerin öğrenme motivasyonu desteklenmekte ve devamlılığı beklenmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz örgütlerinde, rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajın kalıcı olmasını sağlayabilmek için bilgi üstünlüğü ve yeni teknolojilerin kullanılması gerekliliği kabul edilmiştir. Küreselleşmenin etkisiyle örgütler bilgi üstünlüğü sağlamak için yeni stratejiler geliştirmek durumunda kalmıştır. Bunu yaparken inovasyon örgütler için bir kaynak olmuştur. İnovasyonun çıktısı olarak örgütsel bilgi, örgütsel öğrenme sürecinin bir sonucudur. Örgütsel öğrenme ise bireylerin öğrenmelerini davranışa dönüştürmeleri ile sağlanmaktadır. Örgütlerin öğrenme etkinliğinin sürekliliği, öğrenen örgüt yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Öğrenen örgütlerin bilgi üstünlüğü elde etme, yenilikleri daha yakından takip edebilme, çevresel değişikliklere daha kolay uyum sağlayabilme ve rekabet avantajı elde edebilme gücü; tüm örgütler açısından insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesini gereklilik haline getirmiştir.

İnsan kaynağı, örgütlerin en değerli varlığıdır. İnsan kaynaklarını etkin şekilde kullanabilmek ise örgütler için hedeflenen bir durumdur. İnsan kaynağının mevcut potansiyelini tam olarak ortaya çıkarabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetleri önem kazanmıştır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle bilgi ve beceri düzeyi artan bireylerin performans ve verimlilikleri de artacaktır. Bunun sonucu olarak, örgütsel performansın ve verimliliğin de artmasıyla yapılan işin, verilen hizmetin kalitesinde de artış gözlenmektedir.

Tüm bunlarla birlikte, yeni teknolojilerle yapılan işlerin bir yandan daha hızlı ve hatasız olması sağlanırken, diğer yandan işlerin karmaşıklaşması sorunu ortaya çıkmış ve yeni yazılımlarla karşı karşıya kalan işgörenin bu alanda eğitilmesi de gerekli hale gelmiştir. Aksi durumda, örgütler faydasını göremedikleri uygulamaların yükünü çekmiş olacaklardır. Eksik bilgi nedeniyle başarısız olan işgörenin performansı ve motivasyonu düşecektir. Örgütler için teknolojiyi yakından takip ederek yeni uygulamaları örgüte katmak kadar önemli olan bu yeni uygulamaları etkili şekilde kullanacak insan kaynağıdır. Bilgi ve beceri yönünden geliştirildiğinin farkında olan, kendisini yaptığı işte yetkin hissedilen işgörenin performansı ile birlikte örgüte olan bağlılığının ve iş tatmininin de arttığı yapılan araştırmalarla desteklenmektedir. İşgörenler, örgütün kendilerini geliştirme çabasıyla kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler. İnsan kaynağına önem veren örgütler başarılı olabilmektedirler.

Eğitim ve geliştirme, sadece mevcut ihtiyaçlar için değil ileride oluşabilecek ihtiyaçlar için de çalışanın bilgi ve becerilerinin arttırılmasını destekler. Böylece rgt kendini ilerideki olası durumlar için de hazırlamaya çalışır. Aynı Şekilde bireyler de eklenecek sorumlulukları konusunda hazırlıklı olurlar. Eğitim ve geliştirme bilgi ve beceri dışında, tutum, davranış, karar alma, çözüm getirme gibi süreçlere de etki eder.

Bu çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı, önemi yararları ve temel fonksiyonları incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt için uygun insan kaynağını seçtikten sonra örgütün bir parçası haline gelen işgörenlerin motive edilmesi, eğitim geliştirme faaliyetleriyle desteklenmesi, ödüllendirilmesi ile işgörenlerden etkin Şekilde faydalanmayı hedeflemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt için insan kaynağı temin etmenin yanı sıra mevcut insan kaynağının da elde tutulmasını sağlamak amacıyla temel fonksiyonlarından olan eğitim ve geliştirmeye önem vermek durumundadır.

İkinci blmde, eğitim ve geliştirme kavramlarına değinilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetleri süreç olarak ele alınmıştır. Eğitim faaliyetleri ile örgütlerde işgörenlerin artan bilgi ve beceri düzeylerinin bir sonucu olarak kalıcı, olumlu davranış değişiklikleri hedeflenmektedir. Düzenli eğitim faaliyetleri ile bireyler sürekli olarak öğrenme sürecinin içinde kalmaktadırlar. Bu kalıcı davranış değişiklikleri ile öğrenilenlerin örgüte aktarılması; örgütün de sürekli gelişen bir yapıya dönüşmesi sağlanarak öğrenen örgütler oluşmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi konusu da öğrenme olayının gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrolü, davranışa dönüşmesi ve davranış değişikliğinin kalıcı hale getirilmesinin denetlenmesi ile zaman yayılabilen bir süreçtir. Eğitimlerin bireylere ve örgüte sağladığı faydaların tespit edilmesi, eğitim faaliyetinin maliyet analizinin yapılabilmesi için eğitimin değerlendirilmesi muhakkak yapılmalıdır.

Çalışmanın nc bölümünde ise bu faaliyetlerin uygulanmasına dair örnek bir firma incelemesi yapılmıştır. Faaliyet alanı tüm Türkiye olan, 2019 yılının ilk çeyreğinde tespit edilen rakama göre 2.857 çalışanı bulunan firma; çalışanlarına ve iş ortaklarına (paydaşlarına) yönelik olarak verdiği eğitim ve geliştirme faaliyetlerini İKY'ye bağlı tek bir merkezden yürütmektedir. Araştırmada, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden sorumlu en yüksek yönetici olan eğitim müdürü ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan çerçevede dört tema bulunmaktadır.

Bunlar; T1: Eğitim ihtiyacını belirleme yöntemleri. T2: Eğitimin planlanması süreci. T3: Eğitimde kullanılan yöntemler ve yeni teknolojilerin kullanılması. T4: Eğitimin değerlendirilmesi.

Yapılan araştırmanın bulguları incelendiğinde, eğitim faaliyetleri süreci eğitim ihtiyacının belirlenmesiyle başlamaktadır. İhtiyaç belirleme sürecinin en önemli noktası, genellikle anket yöntemiyle elde edilen verilerin işaret ettiği ihtiyaçların örgütün genel hedef ve vizonuyla örtüşmesi olarak belirlenmiştir. Bu da bireysel ihtiyaçlarla örgütsel ihtiyaçların birbiriyle uyumlu olması gerekliliğini desteklemektedir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olan analizlerle de tespitlerin doğruluğu kontrol edilebilmektedir. Doğru belirlenmiş ihtiyaçla başlayan süreç, hedeflere ulaşılabilmesi için doğru bir yol belirlenmesine yönelik ilk adımdır.

Araştırma çerçevesinde ikinci temayı eğitimin planlanması süreci oluşturmaktadır. Bu süreçte, eğitim ihtiyacı saptandıktan sonra eğitimin kimlere verileceği, eğitimin konusu ve eğitimi kimin vereceği belirlenmektedir. Bu kararlar ışığında eğitim yöntemi tespit edilmektedir. Örnek firmanın bu süreçte kullandığı 5P yönteminde; hazırlık, amaçlar, kişiler, süreç ve performans unsurlarının esas noktalar olarak ele alındığı görülmektedir. Eğitimin örgüt içerisinde bir eğitimci tarafından verilmesi ya da uzman eğitimcilerden destek alınması kararı ise eğitimin bütçesine ve süresine etki eden bir karardır.

Üçüncü tema kapsamında elde edilen bulgular firmada kullanılan eğitim yöntemleri, teknolojinin eğitim yöntemleri üzerindeki etkileri ve kullanımı konusunda bilgi vermektedir. Bu bölümde elde edilen bulgular eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin geleceğine ışık tutar niteliktedir. Teknolojinin örgütlerin tüm işlevlerinde olduğu gibi eğitim işlevinde de son derece etkili ve önemli olduğu görülmektedir. En çok kullanılan eğitim yöntemleri; sınıf eğitimleri, yerinde eğitimler ve online eğitimlerdir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini artırmak ve örgütsel açıdan tüm hedef kitleye kolaylıkla erişebilmenin yanı sıra maliyet avantajı kazandırmak amacıyla, verilen eğitimlerin yaklaşık yarısında geleneksel sınıf eğitimi kullanılırken; diğer yarısında da teknoloji desteğiyle uzaktan eğitim yöntemlerinin kullanıldığı ifade edilmiştir. Online eğitimler, bireyler açısından bakıldığında hızlı ve kolay erişilebilir olması nedeniyle tercih edilmektedir. Zaman avantajı sağlaması, bilgisayar başından kalkmadan ve işinden fazla uzak kalmadan online eğitimlere katılabilecek olması işgörenin e-öğrenmeye daha fazla motive olmasını sağlamaktadır. Simülasyon yöntemiyle makine başına gitmeden makine kullanımının öğrenildiği

garantilenebilmektedir. Böylece teknik bilgi ve beceri gerektiren işlere yönelik eğitimler teknoloji desteğiyle risksiz olarak verilebilmektedir. Oyunlaştırma yöntemleri, interaktif özelliği ile çalışanların eğitim konusunu daha iyi kavramalarını, öğrenme algılarının daha açık olmasını ve örnek bir olay üzerinden çözüm yollarını buldurarak içeriğin çalışma yaşamına daha iyi aktarabilmesini sağlamaktadır.

Araştırmanın dördüncü temasındaki eğitimin değerlendirilmesi ile ilgili yapılan analizde geribildirim sürecindeki önemi görülmektedir. Değerlendirmede anket ile eğitim programına yönelik tepkilerin, öncesi-sonrası (test-tekrar) yöntemi ile öğrenmenin kontrolü sağlanmaktadır. Devamında öğrenilenlerin davranışa dönüştürülmesi denetlenmekte, bu davranışların örgüte sağladığı faydanın rakamsal olarak karşılığı belirlenmektedir. Kirkpatrick modelinin dört aşamasıyla sağlandığı görülen değerlendirme sürecinde, eğitimin niteliğine göre değerlendirme aşamaları ve süreci değişebilmektedir. Değerlendirme ile elde edilmek istenen sonuç ise eğitimin sürdürülebilir ve kalıcı (davranışa dönüşebilir) olmasıdır.

Sonuç olarak, örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla insan kaynağının gücünü etkin şekilde örgüte aktarabilmek için eğitim faaliyetleriyle geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel ve bireysel ihtiyaçlara yönelik olarak tasarlanması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi süreçlerinde insan kaynakları yöneticilerinin tüm çalışanlar ve üst yönetim ile sağlıklı bir iletişim kurması önemlidir. İKY tarafından doğru analizlerin yapılması ve iletişim sayesinde, eğitimlere katılacak çalışanların öğrenmeye hazır olmaları ve üst yönetimin eğitim faaliyetleri için gerekli bütçeyi ayırması sağlanabilir. Faydası örgüt ve çalışanları tarafından bilinen eğitimler, çalışanın öğrenmeye motive olmasını sağlayarak daha kolay davranışa dönüştürülebilmektedir. Böylece eğitimin etkinliği artırılabilir. Eğitim ve geliştirme ile örgütsel bağlılık, çalışan, motivasyonu, iş performansında artış görüldüğü literatürde belirtilmektedir. Örgütlerin bu olumlu etkileri görebilmeleri için eğitimin mutlaka değerlendirilmesi ve bunun için geribildirim elde edilmesi gerekmektedir. Örgütlerin, teknolojiyi doğru şekilde kullanabilmek için eğitime; eğitim faaliyetlerinin de etkinliğini artırabilmek için teknolojiye ihtiyacı vardır. Ayrıca teknoloji destekli eğitimler sayesinde örgütler zaman ve maliyet avantajı elde etmektedirler. Değişen çevreye başarıyla uyum sağlayabilmek, ilerlemek isteyen örgütlerin tüm insan kaynakları işlevleriyle birlikte eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Böylece örgütler en kıymetli değeri olan insana dolayısıyla da topluma karşı sorumluluğunu da yerine getirebileceklerdir.

KAYNAKÇA

Abay, A.R. (2002). *Çıracak Öğrencilerin Sorunları: Bostancı Çıracaklık Eğitim Merkezi Öğrencileri Örneği*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2(4): 107-139.

Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Açıkalın, A. (2002). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Akyüz, Ö.F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayınları.

Aguinis, H. ve Kraiger, K. (2009). *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society*. The Annual Review of Psychology.(60):451-474.

Anthonia, A.A. ve Omotayo, O.A. (2012). *Human Resources Management: Theory & Practice*. Ota: Pumark Nijeria Limited.

Antoniou, E. (2010). *Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development*. Annals of the University of Petroşani, Economics. 10(2): 13-22.

Arat, T. ve Bakan,Ö. *Uzaktan Eğitim Uygulamaları*. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/116745>, (23.06.2019).

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*. London: Kogan Page.

Aslan, Ö. (2006). *Öğrenmenin Yeni Yolu: E-Öğrenme*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 16(2): 121-131.

Aşkun, C. (1982). *İşgören*. İstanbul: Baytaş Yayıncılık.

Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bek, H. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği: Örnek Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:17: 107-120.

Benligiray, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi içinde* (s:2-33). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:2900.

Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Budak, G., Arpacı, S. ve Tolay, E. (2017). *Performansa Ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar*. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.10(4): 5-34.

Bulut, Ç. ve Çulha, O. (2010). *The Effects Of Organizational Training On Organizational Commitment*. International Journal of Training and Development.14(4): 309-322.

Çakır, E. ve Kacı, Ü. (2018). *İşletmelerde Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sinizme ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 5(1): 124-149.

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). *İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları*. Journal of Naval Science and Engineering. 6(1): 79-93.

Çelik, A. İş Hukukunda Ücret Kavramı (<http://www.tazminathukuku.com/arastirma-yazilari/is-hukukunda-ucret-kavrami.htm>) (12.06.2019).

Çetin, C. ve Özcan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Çetinel, H.M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*.(Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). *İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Bir Uygulama*. e-Journal of New World Sciences Academy. 2(2):101-119.

Derdiman, R.C ve Uysal, Y. (2014). *Kamu Yönetiminde Yetki Devri*. Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi. 16(27): 251-277.

Dolgun, U. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Ecer, F. (2007). *Fuzzy Topsis Yöntemiyle İnsan Kaynağı Seçiminde Adayların Değerlemesi Ve Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Efeoğlu, E. (Erdil, O. ve Özutku, E.)(2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Elma Basım.

Etlican, G. *Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri*. <https://www.iienstitu.com/blog/teknoloji-destekli-egitim-yontemleri>, (23.06.2019).

Fırat, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Güvenliğine Yaklaşımı*. PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi. 4(1): 1-16.

Geylan, R. , Tonus, Z., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, B.A., Özler, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:2900.

Güngör, U. (2016). *Kariyer Yönetimi: Bir Güvenlik Kuruluşunda Sistem Modellemesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güven, S. (01.07.2018). İş Sağlığı ve Güvenliğinde İnsan Kaynakları. *Hürriyet Gzaetesı*. <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/is-sagligi-ve-guvenliginde-insan-kaynaklari-yonetimi-40881809> (15.06.2019).

Hot Turan, C. (2017). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme ile Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HRM Tutorial Performance Management

<http://kariyer.altinbas.edu.tr/2016/08/02/mulakat-sureci/> (03.06.2019).

<http://www.egitirim.gen.tr> (17.06.2019).

http://www.bingol.edu.tr/media/234488/plusKonu-1-Egitim_Teknolojilerinde_Temel_Kavramlar_-_Ders_Notu.pdf (13.10.2019).

<http://www.businessdictionary.com/definition/job-description.html> (01.06.2019).

<http://www.ikdunyasi.com/tr/kariyer-yonetimi-nedir/>. (12.06.2019).

http://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/32/32088/pdf/Human_Resource_Management_32088.pdf. (25.05.2019)

<https://acikders.ankara.edu.tr> (03.06.2019).

https://www.academia.edu/9325731/performance_management_and_appraisal. (10.06.2019). Chapter 8 Performance Management and Appraisal.

<https://www.ailevecalisma.gov.tr/isgum/contents/baskanlik/tarihce/> (15.06.2019).

<https://www.isguc.org/?p=makale&id=31&cilt=5&sayi=1&yil=2003> (01.06.2019).

https://www.tutorialspoint.com/human_resource_management/human_resource_management_performance.htm (09.06.2019).

<https://www.unece.org> (16.06.2019). Human Resources Management and Trainig.

<https://hr-guide.com> (19.06.2019). Need Analysis: How to Determine Training Needs?

<https://www.academia.edu/19689098/9-NITEL-ANALIZLER-ICERIK-VE-BETIMSEL-ANALIZ> . (25.06.2019).

Islam, R. (2006). *Employee Performance Evaluation By The AHP: A Case Study*. Asia Pasific Management Review. 11(3): 163-176.

İrmiş. A., Bayrak, S. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi*. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 177-186.

İstanbul İşletme Enstitüsü. <https://www.iienstitu.com/blog/insan-kaynaklari-yonetimi-neden-onemlidir>. (26.05.2019)

Kağnıcıoğlu, D. (2000-2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri*. Sosyal Bilimler Dergisi 2000-2001: 13-42.

Kara, D. (2009). *Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi*. İşletme Araştırmaları Dergisi. 1(1): 53-64.

Kahraman, H.B. (2017). *Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, İ. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları: Otel İşletmesinde Bir Örnek Olay Uygulamaları*. Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi. 4 (11): 77-91.

Kaya, Y., Günay, R., Damgacı, F. (2015). *Kirkpatrick Dört Düzey Değerlendirme Modeli*. Ines Journal Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi. 2(5): 89-97.

Kayabaşı, Y. (2005). *Sanal Gerçeklik ve Eğitim Amaçlı Kullanılması*. The Turkish Online Journal of Educational Technology. 4(3): 151-158.

Kılıç Doğan, E. ve Serin, H. (2017). *Süreç Olarak Mentorluk*. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/408139>, (25.06.2019).

Kılış, İ., Demir, S. (2012). *İşverenin İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Verme Yükümlülüğü Üzerine Bir İnceleme*. Çalışma İlişkileri Dergisi. 3(1): 23-47.

Kocaman, Y., Dizbay, E., Karaöz, B., Gümüsoğlu, Ş. (2017). Değişim Yönetiminde İş Gücü Planlama Yaklaşımı: Bir Büyükşehir Belediyesi Uygulaması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. (16. ÜİK Özel Sayısı):515-526.

Köklü, K. (2018). *İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası*. Lectio Socialis. 2(2): 121-142.

Kuru, K.F. (2009). *Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lopes, C.M., Fialho, A.H., Cunha, C., Niveriros, S. (2013). *Business Games for Leadership Development: A Systematic Review*. Simulation&Gaming. 20(10): 1-21.

Mathis, L.R. ve Jackson H.J. (2008). *Human Resources Management*. USA: Thomson South-Western.

Mercin, L. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği Ve Geliştirme Etkinliği*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 4(14): 128-144.

Montana, P. VE Charnow, B. (1993). *Management: A Streamlined Course for Students and Business People*. New York: Barron's Business Review Series.

Muradova, T. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirmenin Önemi*, Khazar Journal Of Azerbaijani Studies. 10(3-4): 75–84.

Mwaniki, R. ve Gathenya, J. (2015). Role of Human Resource Management Functions On Organizational Performance with reference to Kenya Power & Lighting Company – Nairobi West Region. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 5(4): 432-448.

Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Open Textbook for Hong Kong.

Önsal, N. (2010). *Endüstri İlişkileri Notları*. Ankara: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu.

Özdemir, N. (2002). *İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2*. www.okyanusbilgiambari.com. (23.06.2019).

Özdemir, S.M. (2009). *Eğitimde Program Değerlendirme ve Türkiye'de Eğitim Programlarını Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 6(2): 126-149.

Özdemir, Y. (2014). *Personel Seçme ve Yerleştirme Uzaktan Eğitim Ders Notları*. [http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/72666/34217/ik_tedarik_ve_se](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/72666/34217/ik_tedarik_ve_se%C3%A7imi.pdf) (02.06.2019).

Özer, N. (2007). *İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi ve Geliştirilmesi*. Eğitim Dergisi. <http://www.egitirim.gen.tr/tr> (17.06.2019).

Özyurt, N. (2013). *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Palankök, N. (2004). *Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk Ve Koçluk*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polat, T. (2012). *Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 31(1): 203-233.

Robbins, P.S. ve DeCenzo, D.A. (2005). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Saldamlı, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 7(13) : 239-263.

Stoilkovska, A. ve Serafimovic, G. (2017). *Job Analysis As An Important Human Resources Management Function*. International Refereed Scientific Journal Vision. 2(1): 113-124.

Şahin, L. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi*. Kamu-İş. 11(2): 129-164.

Şenol, G. (2003). *İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş*. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 5(1).

Şerifoğlu, K.U. ve Sungur, E. (2007). *İşletmelerde Sağlık Ve Güvenlik Kültürünün Oluşturulması; Tepe Yönetimin Rolü Ve Kurum İçi İletişim Olanaklarının Kullanımı*. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi. 18(58): 1-17.

Tekin, H.H. (2006). *Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme*. İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi. 3(13):101-116.

Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı.

http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/I0zj6+Stratejik_Planlama_Icin_Analiz_ve_Yontemler_Rehberi.pdf (01.06.2019)

Taş, S.F. (2007). *Çalışanların Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Konusundaki Algıları*. (Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uygur, F. (2009). *Çıracılık Eğitiminin Etkililiğinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.

Üzüm, B. ve Uçkun, S. (2018). *Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği*. İşletme Araştırmaları Dergisi. 10(2): 254-275.

Yıldırım, A. (1999). *Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi*. Eğitim ve Bilim Dergisi. 23(112): 7-17.

Yıldızhan, K. *İyi Bir Eğitim Profesyonelinde Bulunması Gereken Özellikler*. <https://www.kariyer.net/ik-blog/iyi-bir-egitim-profesyonelinde-bulunmasi-gereken-ozellikler/>, (21.06.2019).

Yılmaz, T. Ve Güngör, D. (2018). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Genel Görünüm, Sorunlar Ve Çözümler Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 10(2):145-161.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.