

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

KURUMSAL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ

Yüksek Lisans Tezi

ORÇUN İRFAN

İSTANBUL, 2012

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

KURUMSAL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ

Yüksek Lisans Tezi

ORÇUN İRFAN

Tez Danışmanı: DR. NECDET KENAR

İSTANBUL, 2012

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Kurumsal Eğitim İhtiyaç Analizi
Öğrencinin Adı Soyadı: Orçun İRFAN
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu
_____ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Dr. Necdet Kenar

Tez Danışmanı

Ünvan, Adı ve SOYADI

Ek Danışman

Ünvan, Adı ve SOYADI

Doç. Dr. F. TUNÇ BOZBURNA

Üye

Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye

Ünvan, Adı ve SOYADI

Melmet İMAM

İmzalar

Melmet İmza

Doç. Dr. F. Tunc Bozburna

Melmet İmza

İTHAF

Bu tez çalışmasını cesaret ve inancımın kaynağı sevgili eşim Suna SORGÜVEN İRFAN'a ithaf ederim. Sevgisi ve desteği olmasaydı bu tez çalışması da olamazdı.

TEŞEKKÜR

Sayın Hocam ve tez danıőmanım Dr. Necdet KENAR'a tez çalıőmamın tım aőamalarında verdiği kıymetli destek ve kolay olanı değil her zaman doğru olan yolu gosteren tavsiyeleri için teőekkürü borç bilirim.

ÖZET

KURUMSAL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ

Orçun İrfan

İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı: Dr. Necdet Kenar

Haziran 2012, 69 Sayfa

Bir kurumun stratejilerini hayata geçirerek iş hedeflerini tutturabilmesi için doğru insan kaynağını bünyesine katması yeterli değildir. Hali hazırda kurum bünyesinde mevcut bulunan insan kaynağının da gitmek istenilen yöne doğru kurumu taşıyacak şekilde gerekli bilgi ve becerilerle donatılabilmesi kritiktir.

Kurumdaki insan kaynağının söz konusu hedef ve stratejileri gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bilgi ve becerileri kazanacağı profesyonel gelişimin sağlanmasından o kurumun eğitim & gelişim birimleri doğrudan sorumludur.

Söz konusu gelişim sürecinin kurumu vizyon ve misyonunu gerçekleştirmeye taşıyacak, iş stratejilerini, hedef ve önceliklerini hayata geçirmesine imkan sağlayacak, profesyonel gelişim sürecinin tasarımı için doğru ihtiyaç analizi yöntem ve yaklaşımlarının uygulanması kaçınılmazdır.

Bu tez çalışması literatür taraması yönteminden yararlanarak eğitim ihtiyaç analizinin ne olduğunu, çeşitlerini ve metotlarını avantaj ve dezavantajlarıyla birlikte derleyerek göstermeye çalışacaktır.

Tartışma bölümünde ise literatür taraması bölümünde derlenen teorik bilgi günümüz rekabetçi ortamında özel sektörde iş yapan örnek bir kurumun eğitim & gelişim birimi tarafından uygulanan eğitim ihtiyaç analizi yaklaşım ve yöntemi ile kıyaslanacak ve eğitim ihtiyaç analizi teorilerinin geçerliliğini koruyup korumadığı tartışılacaktır.

Tezin sonuç bölümünde, söz konusu örnek kurumun başarısının arkasında yatan faktörlere değinilecek, bu faktörlerin eğitim ihtiyaç analizi teorileri olan ilişkisi aktarılacak ve teorilerin geçerliliklerini korudukları gösterilecektir.

Anahtar Kelimeler: Kurum Bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi, İş / Görev Bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi, Kişi Bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi

ABSTRACT

CORPORATE TRAINING NEEDS ANALYSIS

Orçun İrfan

Human Resources Management
Thesis Supervisor: Dr. Necdet Kenar

June 2012, 69 Pages

It would not be sufficient for a corporation to recruit the right human resource in order to actualize the business targets while realizing its strategies. The development of the human capital with the right know how and capabilities necessary to carry the corporation to the desired direction is also critical.

The training & development teams within the corporation is directly responsible from supplying the human capital with the professional development necessary to actualize the above mentioned strategies and business targets.

It is inevitable for the above mentioned development process to utilize the right needs analysis methodologies and approaches in order to carry the corporation's vision & mision statements, corporate values, business strategies and targets to actualization.

This work of thesis will try to put forward what the training need analysis is, its types and its methodologies with its advantages and disadvantages using the method of literature review.

At the discussion part, the theoretical information that is collected within the literature review will be compared to the real life training needs analysis methodology and approach being used by the training & development team of an example corporation that works in the competitive environment of today's private sector.

Within the conclusion part, the underlying factors behind the success of the example corporation will be highlighted, the correlation of these factors to the training needs analysis theories will be shown and the validity of these theories will be shown.

Keywords: Organizational Training Needs Analysis, Work / Task Training Needs Analysis, Individual Training Needs Analysis

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	14
1. GİRİŞ.....	16
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	18
2.1 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ NEDİR?.....	18
2.1.1 Eğitim İhtiyacının Tanımı.....	18
2.1.2 Eğitim İhtiyaç Analizinin Tanımı.....	18
2.1.3 Eğitim İhtiyaç Analizini Doğuran Etkenler.....	25
2.2 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ ÇEŞİTLERİ NELERDİR?.....	27
2.2.1 Kurum Bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi.....	27
2.2.2 İş / Görev Bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi.....	33
2.2.3 Kişi Bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi.....	40
2.3 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ METOTLARI NELERDİR?.....	45
2.3.1 Anket Kullanımı.....	45
2.3.1.1 Avantajları & dezavantajları.....	46
2.3.1.2 Anket örneği.....	46
2.3.2 Odak Grup (Focus Group) Çalışmaları.....	48
2.3.2.1 Avantajları & dezavantajları.....	48
2.3.2.2 Odak grup örnek kolaylaştırıcı yöntemi.....	49
2.3.3 Birebir Görüşme (Mülakat).....	50
2.3.3.1 Avantajları & dezavantajları.....	51
2.3.3.2 Birebir görüşme örnek kolaylaştırıcı yöntemi.....	53

2.3.4 Gözlem.....	55
2.3.4.1 Avantajları & Dezavantajları.....	56
2.3.5 Değerlendirme Merkezi (Assessment Center).....	56
2.3.5.1 Avantajları & dezavantajları.....	57
2.3.5.2 Örnek değerlendirme merkezi uygulaması.....	58
2.3.6 Uzman Görüşü / Danışmanlık.....	59
2.3.6.1 Avantajları & dezavantajlar.....	59
2.3.7 Kuruma Ait Verilerin Analizi.....	60
2.3.7.1 Avantajları & dezavantajları.....	60
3. VERİ VE YÖNTEM.....	62
4. BULGULAR.....	63
5. TARTIŞMA.....	64
5.1 SEKTÖRDEN EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ UYGULAMASI / TURKCELL AKADEMİ.....	64
5.1.1 Turkcell Akademi.....	65
5.1.2 Turkcell Akademi Eğitim İhtiyaç Analizi Yaklaşımı.....	65
5.1.2.1 Management board & advisory board	65
5.1.2.2 Kurumsal değerler & yetkinlikler.....	68
5.1.2.3 Kurum stratejileri & iş öncelikleri.....	69
5.1.2.4 Tepe yönetim / hizalama.....	70
5.1.2.5 Akademi elçileri & akademi eğitmenleri.....	71
5.1.2.6 Kurum içi veriler.....	72
5.1.2.7 İnsan kaynakları / hizalama.....	73

6. SONUÇ.....75

KAYNAKÇA.....77

TABLULAR

Tablo 2.1: Eğitim ihtiyaç analiz planı mutabakat formu.....	20
Tablo 2.2: Eğitim ihtiyaç analizi ön hazırlık formu.....	21
Tablo 2.3: İhtiyaç analizine dahil edilen unsurlar	22
Tablo 2.4: Stratejik eğitim gereksinimleri.....	23
Tablo 2.5: İşletmelerde karşılaşılan sorunlar.....	24
Tablo 2.6: Eğitim gerektiren konular.....	25
Tablo 2.7: Strateji gerçekleştirme düzeyleri.....	30
Tablo 2.8: Misyon anketi.....	31
Tablo 2.9: Kurum kültürü ve iklimi analiz tablosu.....	34
Tablo 2.10: İş / görev analiz formu.....	36
Tablo 2.11: İş & görev tanım örneği.....	37
Tablo 2.12: Önem derecesi belirleme form örneği.....	38
Tablo 2.13: İş / görev bazlı eğitim ihtiyaç analizi form örneği.....	39
Tablo 2.14: Örnek yetkinlik modeli oluşturma formu.....	40
Tablo 2.15: Kişi bazlı analiz örnek bilgi toplama formu.....	43
Tablo 2.16: Kişi bazlı analizde performans bilgi toplama formu.....	44
Tablo 2.17: Çoktan seçmeli anket örneği.....	48
Tablo 2.18: Likert tipi anket örneği.....	48
Tablo 2.19: Açık uçlu soru anket örneği.....	48
Tablo 2.20: İshikawa diyagramı.....	51
Tablo 2.21: Birebir görüşme kolaylaştırıcı yöntem örneği.....	

1. GİRİŞ

Bu tez çalışması literatür taraması yönteminden yararlanarak önde gelen uzman ve akademisyenlerin yayınlanmış çalışmalarındaki bilgilerin derlenmesi ile kurumsal eğitim ihtiyaç analizinin ne olduğunu, eğitim ihtiyaç analizi çeşitlerini ve metotlarını avantaj ve dezavantajları ile birlikte inceleyecektir.

Literatür taraması sonrasında derlenen teorik bilgi günümüz rekabetçi piyasasında özel sektörde iş yapmakta olan örnek bir kurumun hali hazırda kullanmakta olduğu eğitim ihtiyaç analizi yöntem ve yaklaşımları ile kıyaslanarak teorik bilginin ne ölçüde kullanıldığı, hangi seviyede hayata geçtiği ve ortaya atıldığı günden itibaren geçen zamana karşı hala geçerli olup olmadığı yine örnek kurum uygulamalarının sağladığı kurumsal başarı baz alınarak yanıtlanmaya çalışılacaktır.

Tez çalışması kapsamında üç kurumsal eğitim ihtiyaç analizi çeşidi odak alınmıştır:

- a. Kurum Bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi
- b. İş / görev Bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi
- c. Kişi Bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi

Tez çalışması kurumsal eğitim ihtiyaç analizi çeşitleri ile birlikte temel eğitim ihtiyaç analizi metotlarını da avantaj ve dezavantajları ile incelemeye çalışacaktır. Çalışma kapsamında ele alınacak analiz metotları aşağıdaki gibidir:

- a. Anket Kullanımı
- b. Odak Grup (Focus Group) Çalışması
- c. Birebir Görüşme (Mülakat)
- d. Gözlem
- e. Değerlendirme Merkezi (Assessment Center)
- f. Uzman Görüşü / Danışmanlık
- g. Kuruma Ait Verilerin İncelenmesi

Yukarıda paylaşılan bilgilerin literatür taraması yöntemiyle derlenmesinden sonra sektörden örnek kurum olarak seçilen Turkcell Akademi'nin bir tam yıl boyunca uyguladığı eğitim ihtiyaç analizi yöntem ve yaklaşımları baştan sona incelenecek ve

Turkcell Akademi'ye ulusal ve uluslararası platformlarda çeşitli ödüller kazandıran uygulamaların ne olduğu, bu uygulamaların ardında yatan faktörlerin ne olduğu anlaşılmaya çalışılacaktır.

Bu tez çalışmasının amacı teorik bilginin (kurum bazlı eğitim ihtiyaç analizi, iş / görev bazlı eğitim ihtiyaç analizi, kişi bazlı eğitim ihtiyaç analizi) gerçek hayatta, günümüzde dahi işlevsel olduğunu, doğru ve etkin işletilen bir kurumsal ihtiyaç analizinin sürdürülebilir başarı getirerek kurum içerisindeki iş unsurlarına rekabet avantajı sağlayacağını göstermektir.

Yapılan araştırmalarda kurumsal eğitim ihtiyaç analizi ile ilgili ülkemizde ve uluslararası platformlarda pek çok kaynak bulunmuş olmasına karşın uzman görüşlerinden ve akademik bilgiden yola çıkarak teorilerin gerçek hayatta iş gören bir firma ile kıyaslanarak ne ölçüde başarılı sonuçlar verdiğini incelemeye çalışan herhangi bir örneğe rastlanılmamış / ulaşılamamıştır.

Bu doğrultuda bu tez çalışmasının ileride konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yol göstermesi ve yardımcı olması ve konu ile ilgili yapılmış olan teorik çalışmanın geçerli ve somut sonuçlar üreten gerçek hayat uygulamalarına dönüşmüş olmasını göstermesi açısından literatüre olumlu katkı yapması umulmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ NEDİR?

2.1.1 Eğitim İhtiyacının Tanımı

Eğitim ihtiyacı; herhangi bir zamanda, bir kurum içerisinde bulunan insan kaynağındaki bilgi, beceri veya tutumun mevcut halinin, oluşturulduğunda arzu edilen performans artışını ortaya çıkarabilecek durumdan farkıdır (Morrison, 1976).

Kurumlarda eğitim ihtiyacı teşhis edilirken sadece günün ihtiyaçları değil aynı zamanda kurumun yakın ve orta vade gelecekte de başarmak istediği stratejiler ve hedefler de göz önüne alınmalıdır (Şencan ve Erdoğan, 2001, s. 20).

Cascio'ya göre (1995, s.237) işletmedeki mevcut performans ile olması gereken performansın karşılaştırılıp aradaki farkın ortaya çıkarılması üç düzeyde olur:

İşletme Düzeyi → *İşletmenin performansı hangi düzeydedir ve nasıl olmalıdır?*

İşler Düzeyi → *İşletmede işlerin yapılış biçimi nedir ne nasıl yapılması gerekir?*

Personel Düzeyi → *Personelin mevcut ve olması gereken performans düzeyi nedir?*

Yukarıda tanımlanmış her bir düzeyde ortaya çıkan açık, *eğitim açığı* olarak ifade edilmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001, s. 27).

2.1.2 Eğitim İhtiyaç Analizinin Tanımı

Eğitim ihtiyaç analizi, kurumlarda performansla ilgili sorunların çözümü için yapılan veri toplama araştırmalarıdır (Kelly, 1987, s. 3). Kurumlarda performansla ilgili problemlerin olduğu bölümler ve bu bölümlerdeki yetersiz kişilerin belirlenmesi, sorunların eğitimle iyileştirilip giderilme durumunun araştırılması eğitim ihtiyacı analizinin temelini oluşturur.

Bir kurumda görülen performans düşüklüğü bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklanabileceği gibi; yapısal sorunlar, çalışma şartları, teşvik eksikliği gibi etmenler nedeniyle de ortaya çıkmış olabilir. Başarı düşüklüğündeki gerçek nedenin

bulunması ve sorunun eğitimle çözümlenip çözülemeyeceğinin belirlenmesi eğitim ihtiyaç analizi yoluyla sağlanabilir (İrfan, 2011, ss. 17-19).

Eğitim ihtiyaç analizi sürecine başlamadan önce yönetim ile analizin sınırları ve kapsamı; yani analizin planı üzerinde mutabık kalınması önemlidir. Analiz planının geliştirilmediği durumlarda tepe yönetim abartılı beklentiler içerisine girebilir. Planın geliştirilmesi, hem eğitimci hem de tepe yönetim için ulaşılması gereken hedefleri netleştirir. Plan, bir tür uzlaşma belgesidir.

Analiz planında Tablo 2.1'teki bilgiler bulunur (Robinson ve Robinson, 1989, s. 91).

Tablo 2.1: Eğitim ihtiyaç analiz planı mutabakat formu

Analizin Amacı:
Toplanan Verileri Kim Gözden Geçirecek:
Verilerle İlgili Kararı Verecek Kişi:
Hangi Bilgi Kaynakları Kullanılacak:
Veriler Nasıl Analiz Edilecek:
Veri Toplama Yöntemleri:
Analiz Sırasında Karşılaşılabilecek Kısıtlar:

Kaynak: Robinson, D.G. & Robinson, J. J., *Training for impact*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1989, s.11, s.91, s. 101.

Eğitim ihtiyaç analizi çalışmalarına başlamadan önce analizci ile tepe yönetim aralarında anlaşır ve el sıkışır. Bu anlaşma eğitim ihtiyacı analizinde takip edilecek yöntemi belirler. Örnek bir eğitim ihtiyacı anlaşması ve analiz planında Tablo 2.2'teki başlıklar yer alabilir (Goldstein, 1993, ss. 50-54):

Tablo 2.2: Eğitim ihtiyaç analizi ön hazırlık formu

Eğitim ihtiyaç analizinin genel amacı nedir?
Analizin derinlik ve kapsamını açıklayınız:
Analizin temel girdileri nedir?
Analizin ne işe yarayacağını açıklayınız:
Kullanılacak süreçleri belirtiniz:
Analiz sonucunda elde edilmesi amaçlanan girdiyi açıklayınız:
Analiz projesinin temel aşamaları için zaman planını belirtiniz:
Analiz projesi ne kadar süre içerisinde tamamlanacak?
Analiz takımı ve diğer katılımcılar kimlerdir?
Katılımcılar hangi kriterlere göre seçilmiştir?
Kişisel bilgiler ile ilgili yürütülecek gizlilik ilkesini açıklayın:
Uygulama sürecini kısaca açıklayın:
Toplanan bilgilerin nasıl değerlendirileceğini kısaca açıklayın:
Analiz raporunun nasıl kullanılacağını kısaca açıklayın:

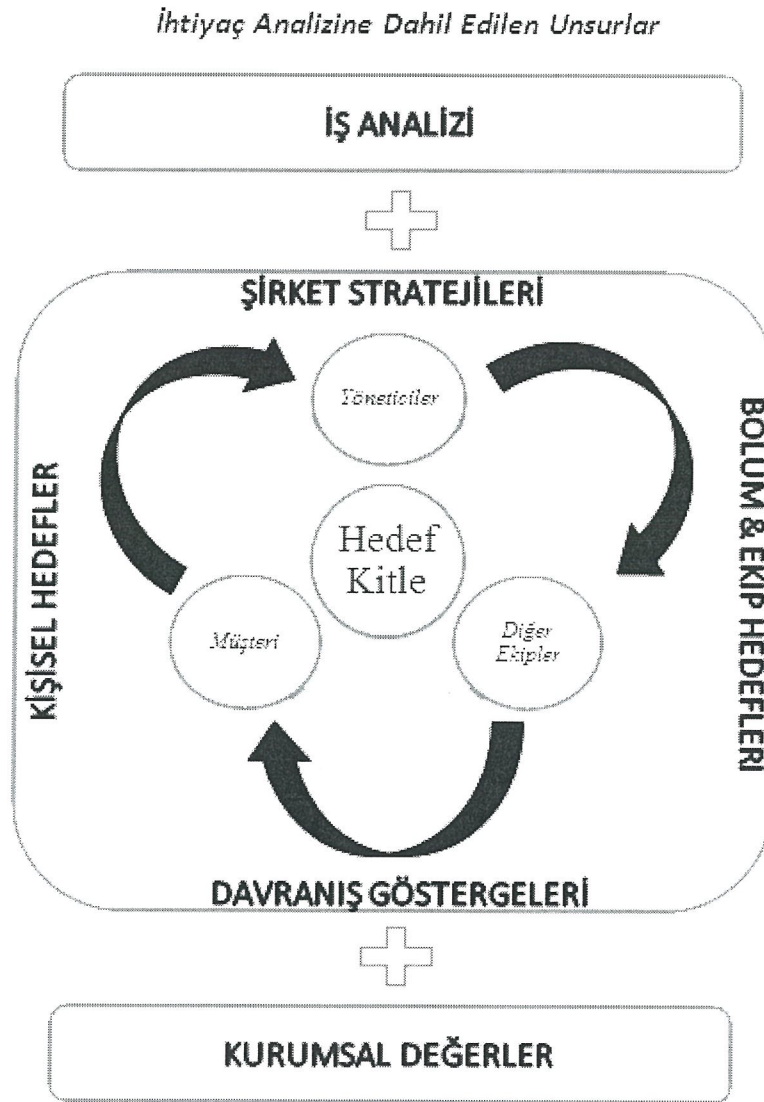
Kaynak: Goldstein, I.L. & Ford, K.J., Training in organizations: needs assessment, development and evaluation, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1993, ss. 50-54.

Eğitim ihtiyaç analizi ön hazırlık süreci esnasında hassasiyet gösterilmesi gereken önemli konulardan bir tanesi de analizin hangi düzeyde, hangi derinlikte, hangi yöntem ve bilgi toplama tekniği kullanılarak yapılacağını belirlenmesine ilişkin çalışmaları kapsar.

İhtiyaç analizinin ön şartı kurumu anlayabilmektir. Ancak bu şekilde ihtiyaç analizinin hangi fazlarda yapılabileceği, ilgili fazların kapsamı belirlenebilir. Bunu yapabilmenin en iyi yolu kurum ile ilgili olabildiğince fazla sayıda kaynaktan bilgi toplamaktır (Goldstein ve Ford, 2002, s. 50).

Eğitim ihtiyaç analizine pek çok unsurdan beslenen bütünsel bir süreç olarak bakmanız asıl sorunun ne olduğunu, ihtiyaçı hangi şartların / koşulların tetiklediğini tahlil edebilmenize olanak sağlayacaktır. Aynı şekilde farklı kaynaklardan beslenen bir ihtiyaç analizi tasarım aşamasında eğitiminizin kapsaması gereken sınırları belirlemenizde size yön vereceği gibi içeriğinizi oluştururken de doğru girdileri tespit etmenizi sağlayacaktır (İrfan, 2011, s. 80).

Tablo 2.3: İhtiyaç analizine dahil edilen unsurlar



Kaynak: İrfan, O., Kurumsal eğitmenin el kitabı, Cinius Yayınları, İstanbul: 2011, s. 82.

Gerçekleştirilecek ön araştırmalarda öncelikle kurumun bir bütün olarak ele alınması gerekir. Uzun dönemli misyon, hedef ve stratejileri incelenerek uygulanacak eğitim programlarının temel felsefesi belirlenmeye çalışılır. Bu yüzden eğitim ihtiyaç analizini yapacak analizci ya da analiz grubunun üyeleri

planlama bilgi ve becerisinin yanı sıra temel işletme bilgisine de sahip olmalıdır (Darling, 1993, s. 4).

Kurumun geleceğe yönelik planları, özellikle stratejik planları, eğitim faaliyetlerinden ayrı düşünülmemelidir. Eğitim ihtiyacının giderilmesine yönelik planlarda stratejik planlar esas alınarak birimlerin kendi hedefleri işletme stratejisine uygun hale getirilmelidir.

Kelly'e göre (1987, ss. 18-19) stratejik eğitim gereksinimleri ile ilgili bir anket Tablo 1.4'de bulunabilir.

Tablo. 2.4: Stratejik eğitim gereksinimleri

1. İşletmenin üç yıl öncesini ve bugünden itibaren üç yıl sonrasını düşünerek aşağıdaki alanlarda görülen değişiklikleri ve tahminlerinizi yazınız:

	Üç yıl önce durum neydi?	Bugün karşılaştığımız temel sorunlar?	Üç yıl sonra hangi sorunlarla karşılaşabilirsiniz?
Pazar ve Rekabet			
Yeni Çıkan Ürünler			
Satışların Artması			
Teknoloji			

2. Yukarıdaki stratejik değişikliklerden kaynaklanacak eğitim ihtiyaçlarını yazınız.
A.
B.
3. Mevcut eğitim programlarımız bu ihtiyaçları ne ölçüde karşılayabilir?
C. Tamamen
D. Kısmen
E. Karşılayamaz
4. İşletme stratejinizin zorunlu kıldığı en önemli üç eğitim amacını sıralayınız.
A.
B.
C.
5. Mevcut eğitim çalışmalarınızı ve bunların karşıladığı stratejik ihtiyaçları yazınız. Bu ihtiyaçlar hala geçerli mi?
Mevcut Program:
Stratejik İhtiyaç:

Mevcut Program:
Stratejik İhtiyaç:

Mevcut Program:
Stratejik İhtiyaç:
6. Personelinizin ihtiyacı olan fakat şu anda yetersiz oldukları en önemli açık nedir? (Bilgisayar becerisi, satış becerisi, teknik beceri vb.)
A.
B.
7. Personele beceri kazandıracak fakat stratejik amaçlarınız açısından önemli olmayan ve maliyeti yüksek eğitim programı nedir?
A.
B.

Kaynak: Kelly, J., Building cost-effective training programs, New York: Modern Business Reports by Alexander Hamilton Institute, Inc., 1987, ss. 18-19.

Gelecekteki ihtiyaçlarla ilgili olarak işletmenin yatırım hedefleri, teknolojik değişikliğe gitme konusundaki düşünceleri, girmeyi düşündükleri yeni üretim ve hizmet alanları araştırılmalıdır.

Kurumlar eğitim uygulamasına karar vermeden önce bazı sorunları açık bir şekilde fark etmiş olabilir. Bu sorunları tepe yönetim, bölüm yöneticileri, personel veya müşteri dile getirmiştir. Gerçekleştirilecek ön araştırmada eğitimci dile getirilen bu sorunlardan hareket ederek daha ayrıntılı bilgi toplama işine girecektir.

Bu kapsamda, her ne kadar üretim odaklı ve hizmet odaklı işletmelerde bilgi toplama araç ve yöntemlerinde farklılıklar olabilese de kurum içerisinde karşılaşılabilecek genel sorun kalemleri Tablo 2.5'teki gibi toparlanabilir (Miner, 1992).

Tablo 2.5: İşletmelerde karşılaşılan sorunlar

Üretim Sorunları

Üretim ve hizmetin düşük kalitede gerçekleşmesi

Maliyetlerin yükselmesi

İşletmede büyümenin durması

Malzeme kontrolünün zayıflaması

İsraf ve atıkların artması

Üretimin gecikmesi, programlara uyulmaması

Makine arızalarının artması

Organizasyon Sorunları

İşten ayrılmaların artması

Koordinasyon eksikliği

Eleman bulmak için harcanan para ve zamanda görülen artış

Personeli işletmede tutabilmek için yüksek maliyetleri olan uygulamaların yapılması

Fazla mesainin yaygınlaşması ve mesailere yüksek paralar verilmesi

İnsan ilişkilerinin gergin, çatışmalı olması, güvensizliğin artması

Müşteri şikayetlerinin artması

Yönetim üzerindeki stresin ve yükün sürekli artması

Görevin yerine getirilme süresinin uzaması

Takım çalışması yerine bağımsız çalışma tarzının tercih edilmesi

Sendika-yönetim uyumsuzluklarının artması

Gelecekte Ortaya Çıkması Muhtemel Sorunlar

İşletmenin büyümesi

Yeni ürün ve yeni hizmet alanlarına girmesi

Yeni fabrikaların açılması

Yeni teknolojilerin kullanılması

Organizasyon değişikliğine gidilmesi

Kaynak: Miner, J. B., Industrial and organisational psychology, Singapore: McGraw-Hill, 1992.

Yukarıda sözü edilen problemler kurumun tamamında veya belli bir bölümünde görülebilir. Yöneticiler tarafından tespit edilebileceği gibi personel ve kurum

dışındaki müşteriler ve genel kamuoyu tarafından da çeşitli şekillerde ifade edilmiş olabilir.

Tepe yönetim eğitim ihtiyacı analizine karar vermeden önce ekibiyle bir masa etrafında bir araya gelerek beyin fırtınası tekniğiyle bazı sorulara cevap aramalıdır. Bu tartışmalı toplantı sözlü olabileceği gibi yazılı anketlerin doldurulması şeklinde de yapılabilir.

Tablo 2.6'da (Beach, 1980, s. 361) tepe yönetimin teşhise yönelik olarak kullanabileceği bir anket örneği verilmiştir.

Tablo 2.6: Eğitim gerektiren konular

EĞİTİM GEREKTİREN KONULAR	EĞİTİM İHTİYACI	
İşten ayrılmalar fazla mı?	AZ	ÇOK
Kaza sayısı fazla mı?	AZ	ÇOK
Devamsızlık oranı yüksek mi?	AZ	ÇOK
Şikayet oranı yüksek mi?	AZ	ÇOK
Disiplinsiz hareketler çok mu?	AZ	ÇOK
Üretim miktarı beklenenden az mı?	AZ	ÇOK
Üretimde sık sık dar boğazlar oluyor mu?	AZ	ÇOK
Yönetim uygulamalarında zayıflıklar var mı?	AZ	ÇOK
İletişimde problem var mı?	AZ	ÇOK
Kişiler arası çatışmalar yoğun mu?	AZ	ÇOK
Nezaret etkin bir şekilde yapılıyor mu?	AZ	ÇOK
Amaçlar iyi bilinip anlaşılıyor mu?	AZ	ÇOK
Yazışmalar istenen biçimde ve zamanında yapılabilir mi?	AZ	ÇOK
Görevler zamanında, istenen düzeyde bitirilebiliyor mu?	AZ	ÇOK
Takım çalışmasının gereklerine uyuluyor mu?	AZ	ÇOK
Müşteri tatmini sağlanıyor mu?	AZ	ÇOK
Hizmetin kalitesi yüksek mi?	AZ	ÇOK

Kaynak: Beach, S.D., Personnel, (4th Edition), New York: McMillan Publishing, Co., Inc., 1980, s. 361.

Eğitim ihtiyacı analizine kimlerin katılacağı önemli bir husustur. İdeal olan kurumun değişik birimlerinden mümkün olduğunca çok kişinin katılmasıdır. Katılımcı sayısının çok olmasının maliyetleri artırıcı bir etkisi olmasına rağmen farklı birimlerden çok sayıda kişinin katılmasıyla yapılacak bir ihtiyaç belirleme çalışması hem destek açısından hem de farklı görüşlerin olması açısından önemlidir.

Kurum içerisinde ihtiyaç analizine katılacakları belirlemek için en önemli ölçüt bilgi sağlama ihtimali en yüksek personelin seçilmesidir (Goldstein, 1993, s. 51).

Şencan ve Erdoğan'a göre (2001, s. 43) analizci eğitim ihtiyaç analizine dâhil olacak kişi / birimleri belirlerken ilgili yöneticilerle birlikte karar vermelidir. Katılacak kişiler kimi zaman tesadüfi olarak seçilebileceği gibi kimi zaman da belirli ölçütlere göre seçilebilir.

Örneğin bir ekibin ya da bölümün ihtiyaçları belirlenirken söz konusu ekibin yaptığı işe hâkim, ekipte çalışan diğer kişiler tarafından sözü dinlenen ve saygı duyulan kıdemli bir çalışanla analiz yapılabilir.

Aynı şekilde unvan bazında yapılan bir araştırmada kurumdaki tüm yöneticiler ya da tüm mavi yaka adına konuşabilecek, ilgili hedef kitleyi temsil edebilecek bir temsilciler meclisi ile de analiz gerçekleştirilebilir.

2.1.3 Eğitim İhtiyaç Analizini Doğuran Etkenler

Günümüzde eğitimi ihtiyaç haline getiren çok sayıda faktörden söz etmek mümkündür (Cascio, 1995, ss. 235-237):

- a. Sürekli gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin yetersiz kalması, bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi gereği.
- b. Oryantasyon çalışmalarının kurumda yeni çalışmaya başlayan personelin işe alışmaları için çok önemli olduğunun anlaşılması.
- c. Personelin farkına varılmayan ve kullanılmayan potansiyel becerilerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesinin işletmeye önemli katkılar sağlaması.
- d. Uluslararası rekabet ortamında, eğitimli personelin kurumun gücünü arttıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkması.

Söz konusu faktörleri belirleme mantığını ifade etmek gerekirse; ihtiyaç analizi, kurumsal hedeflere ulaşabilmek için gerekli bilgi ve becerilerin tanımlanmasıdır (Brinkerhoff, 1994).

Bahsettiğimiz faktörlerin belirlenme mantığını bir başka şekilde ifade etmek gerekirse; ihtiyaç analizi, kurum içerisindeki performans problemlerinin doğasını ve kapsamını anlamak sonra da bu problemlerin nasıl çözümlenebileceğini bulabilmek için uygulanan bir metottur (Molenda ve diğ, 1996).

Bu noktada, Kaufman, Rojas ve Mayer'e göre (1993) söz konusu sorunları tanımlarken kullandıkları terminolojinin paylaşılması faydalı olacaktır:

- a. *Açık (Gap): Açık, olan ve olması gereken arasındaki farktır – Var olan durum (mevcut sonuçlar) ve arzulanan durum (olması gereken sonuçlar) arasındaki açıktır.*
- b. *İhtiyaç Analizi (Needs Assessment): İhtiyaç analizi, mevcut veya gelecekte gerekecek performansta yer alan açıklıkların net olarak belirlenebilmesi için takip edilen süreç veya metottur.*
- c. *Bilgi (Knowledge): Bilgi, kişilerin bir işi yapabilmeleri için gerekli olan konu uzmanlığı, kavramlar veya gerçeklerdir.*
- d. *Beceri veya Kabiliyetler (Skills or Abilities): Beceri (veya kabiliyetler) kişilerin bir işi gerçekleştirebilmesi için gerekli maharettir.*
- e. *Yetkinlikler (Competencies): Yetkinlikler, kişilerin bir işte başarılı olması için gerekli olan bilgi, beceri, tavır, değerler, motivasyon ve inançlardır.*

Kurumsal eğitim programları bir kurumdaki eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanır. Söz konusu ihtiyaçların detaylı bir analizi yapılmadan süratle eğitimlere başlanması arzusu hemen her zaman ortaya çıksa da, eğitimin odaklanması istenen görev ve davranışların tam bir tahlili yapılmadan başlanılan her program büyük tehlike ile karşı karşıyadır (Goldstein ve diğ., 2002, s. 34).

Eğitim ihtiyacı doğru saptanmadan sunulan eğitim – gelişim çözümleri istenilen iş sonuçlarını üretmemekle birlikte çalışan motivasyonunda düşüşe, kurumun para ve iş kaybetmesine, hatta müşteri memnuniyetsizliğine sebep olabilir (İrfan, 2011, ss. 17-20).

Cascio'ya göre (1995, s. 235) bu şekilde bir yanlışa düşmemek için aşağıdaki faktörleri dikkate almak doğru ve yerinde olacaktır:

- a. Üst yönetimin eğitimi benimsemesi ve eğitim uygulamalarına işletme kültürünün bir parçası olarak süreklilik kazandırması.
- b. Hızlı gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin bilgi ve beceri düzeyinin sürekli geliştirilmesi.
- c. Eğitim uygulamalarının ihtiyaca yönelik olarak yapılması.
- d. Eğitimin somut şirket hedeflerine yönelik olarak yapılması.
- e. İşletmenin bütün düzeylerinde aşamalar halinde yapılması.
- f. Eğitim için gerekli olan kaynakların (mali, beşeri, maddi) sağlanması.
- g. Eğitime yeterli zamanın ayrılması.

2.2 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ ÇEŞİTLERİ NELERDİR?

Noe'ya göre (2008, s. 91) ihtiyaç belirleme genel olarak kurum¹ analizini, iş / görev analizini ve kişi analizini içerir:

Kurum Analizi: Şirketin vizyon, misyon, kurumsal değerler, iş stratejileri, iş hedef ve öncelikleri, kaynakları, tepe yönetimin desteği vb. makro göstergeleri incelemeyi içerir.

İş / görev Analizi: Bir işin / görevin yerine getirilebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, kabiliyet ve yetkinliklerin tespit edilmesini içerir.

Kişi Analizi: Kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardım eder. Kişi analizi performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyon veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığını, kimin eğitime ihtiyacı olduğunu, personelin bu görevleri tanımlayabilmeleri için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışların belirlenmesini içerir.

2.2.1 Kurum Bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi

Kurum analizi, iş / görev ve kişi bazlı analizlerden farklı olarak, kurumun bütünsel bir sistem olarak ele alınması yoluyla araştırılmasıdır. Kurum analizi, kurum hedeflerinin, kaynaklarının, eğitimde öğrenilenlerin transferinin amaçlandığı iş ortamı iklimini, çevrede bulunan iç ve dış etkenleri dikkate alır (Goldstein ve Ford, 2002, s. 41).

Kurum düzeyinde analiz, kurumun bir bütün olarak incelenmesi, genel göstergelerin ele alınarak ters giden veya yöneticilerin tatmin olmadıkları faktörlerin belirlenmesidir. Kurumdan kuruma değişebilecek bu faktörlerden bazıları kurum misyon ve amaçlarının, dış çevre faktörlerinin, kültürel yapının ve teknoloji yapısının incelenmesini kapsamaktadır (Darling, 1993, s. 16).

Yalnız, elbette ki her sorunun eğitim eksikliğinden kaynaklanmadığını ve her verimli olmayan çalışmanın eğitimle ilişkilendirilemeyebileceğini gözden uzak tutmamak gerekir.

¹ Yabancı kaynaklarda dilimize “işletme, şirket, organizasyon, organizasyonel” gibi farklı şekillerde tercüme edilmiş “Organizational” kelimesi tutarlılık adına tez çalışmasının bütününde “kurum” olarak kullanılacaktır.

Yanlış malzeme kullanımı, verimli olmayan çalışma yöntemleri, düşük ücret gibi eğitim dışı faktörler de bazı sorunların kaynağında yatan nedenler olabilir. Bu gibi durumlarda sorunlar eğitimle değil, yeni malzemeler edinerek, doğru yöntemler uygulayarak ve ücreti yükselterek çözülebilir (Wexley ve Yukl, 1984, s. 454).

Kurum düzeyinde analiz yapılırken öncelikle kurumun vizyon, misyon, amaç ve stratejileri gözden geçirilir. Kurumun vizyon, misyon, amaç ve stratejileri bütün bölümler, birimler ve çalışanlar için yol gösterici ve belirleyici bir nitelik taşır.

Vizyon, kurumun gelecekteki durumunu tasvir eden bir fotoğraf gibidir. Bu fotoğraf, geleceğin nasıl olacağı ve ideal duruma nasıl ulaşılabileceğini gösteren yolların yer aldığı ve tüm kurum çalışanları tarafından paylaşılan inançları gösterir bir yönetim felsefesidir. (Dinçer, 1988, s. 210).

Misyon, kurumun varoluş nedenini ifade eder. Misyon, kurumu diğerlerinden ayıran önemli bir unsurdur. Misyon daha çok soyut, kolay ulaşılamayan, kuruma ve insanlara hedef gösteren bir pusula niteliğindedir (Dinçer, 1988, s. 16).

Kurum hedefleri misyona göre daha dar kapsamlıdır. Hedefler açıkça tanımlanabilir, ulaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Amaçlar genel olabileceği gibi daha somut göstergeler şeklinde de belirlenebilir.

Genel hedefler misyona nasıl ulaşılacağını belirlerken özel birim hedefleri misyona ulaşmayı sağlayacak somut göstergelerdir. Hedefler kısa ve uzun vadeli olarak, kurumun bütünü, bölümler ya da birimler bazında belirlenebilir. Hedeflerin ortak bir vizyonu gerçekleştirecek bir biçimde tanımlanması önemlidir (Dinçer, 1988, s. 242).

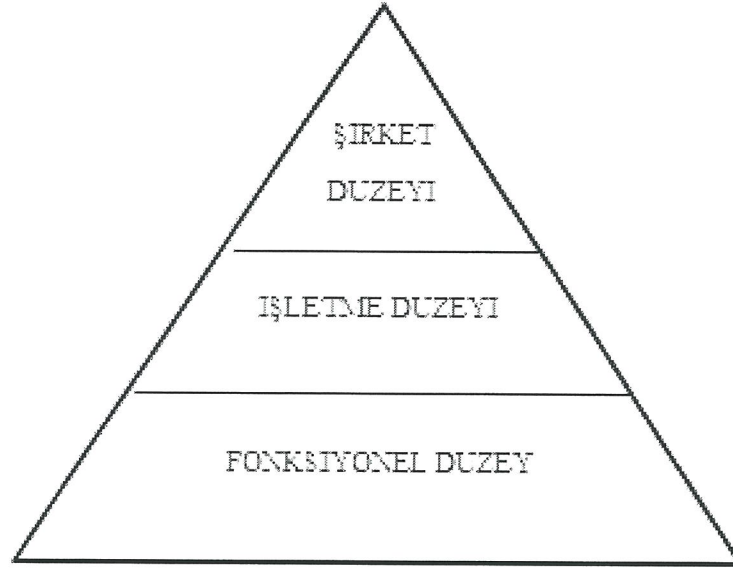
Goldstein ve Ford'un (2002, s. 42) söylediği gibi:

Bir kurumun hedeflerinin net olmayışı eğitim programlarının tasarım ve uygulamasını zorlaştırır. Böyle bir durumda değerlendirme aşamasında başarı ölçütü olarak kabul edilecek ölçütlerin belirlenmesi de mümkün olmayacaktır.

Kurum hedefleri gibi kurum stratejileri de üç düzeyde oluşturulur: Şirket düzeyinde, işletme düzeyinde ve fonksiyonel bölümler düzeyinde. Tablo 1.7'de üç düzeyde gerçekleştirilebilecek strateji biçimleri görülmektedir. Şirket düzeyinde strateji şirkete bağlı bütün işletmeleri içine alır. Bu düzeyde oluşturulan strateji

hangi faaliyetlerin yapılacağı, hangi pazarlarda rekabet edileceğini gösterir. Özellikle Holding işletmelerde strateji genelde üç düzeyde gerçekleştirilir (Schuler, 1987, s. 401).

Tablo 2.7: Strateji gerçekleşme duzeyleri



Kaynak: Schuler, S.R., Personnel / human resource management, St. Paul: West Publishing Company, 1987, s. 401.

İşletme düzeyinde strateji seçilen faaliyet alanları ve pazarlarda nasıl rekabet edileceğini belirler. Fonksiyonel düzeyde strateji ise şirket ve işletme düzeyindeki stratejileri destekler. Fonksiyonel düzeyde stratejiye pazarlama, üretim, personel, Ar-Ge, vb. faaliyetler örnek olarak verilebilir.

Kurum politikası işletme faaliyetlerine rehberlik eder. Kurumun tamamının, bölümlerinin veya belli birimlerin kendilerine özgü politikaları olabilir. Bunların içinde insan kaynakları politikası özellikle önemlidir. Eğitim ihtiyaç analizi insan kaynakları politikası çerçevesinde şekillenir.

Kurumun vizyon, misyon, hedef ve stratejilerinin personel tarafından tam olarak anlaşılması gerekir. Kurumun misyon, amaç ve stratejileri kurumun gelecekteki ihtiyaçlarını belirleme imkanı verir. Kurumun gelecekte ulaşmak istediği yer bilinirse, personelin hangi konularda eğitilmesi gerektiği konusunda genel bir referans çatisına sahip olunur.

İşletmenin misyon, amaç ve stratejisi analiz edilirken Kelly'nin (1987, s. 3) Tablo 2.8'de önerdiği kontrol listesinden yararlanılabilir.

Tablo 2.8: Misyon anketi

	Evet	Hayır
İşletmenin yazılı bir misyonu var mı?	()	()
İşletmenin kısa, orta ve uzun dönemli hedefleri yazılı hale getirilmiş mi?	()	()
İşletmenin kısa, orta ve uzun dönemli hedefleri personele bildirilmiş mi?	()	()
İşletmenin misyonunda eğitim konusu ve ne beklendiği vurgulanmış mı?	()	()
İşletme hedeflerinde eğitim konusu vurgulanmış mı?	()	()
İşletme hedeflerinde yeni yatırımlar söz konusu mu?	()	()
İşletme hedeflerinde yeni ürünler, hizmetler, çeşitler söz konusu mu?	()	()
İşletme hedeflerinde yeni teknolojilere geçme isteği vurgulanmış mı?	()	()
İşletme hedeflerinde büyümeden söz ediliyor mu?	()	()
İşletmenin verimlilik hedefleri belirlenmiş midir?	()	()
İşletmenin karlılık hedefleri belirlenmiş midir?	()	()
İşletmenin kalite hedefleri belirlenmiş midir?	()	()
Rekabet hedefleri belirlenmiş midir?	()	()
Hedef pazarlar ve Pazar payı hedefleri belirlenmiş midir?	()	()
Müşteri tatminine yönelik hedefler belirlenmiş midir?	()	()

Kaynak: Kelly J., Building cost-effective training programs, Modern Business Reports by Alexander Hamilton Institute, Inc. New York: 1987, s. 3.

Kurumun etkililik ve verimliliği eğitim ihtiyaç analizinde gözden geçirilmesi gereken bir ölçüttür. Schluer'e göre (1987, s. 401) kurumlarda başlıca etkililik ölçütleri aşağıdaki gibidir:

- a. *İşgücü maliyetleri*
- b. *Üretim ve satış hacmi*
- c. *Ürünün kalitesi*
- d. *Malzeme kullanımı*
- e. *Artık malzemeler*
- f. *Tamir ve Bakımlar*

İşletme bu göstergeler için standartlar koyabilir. Bu göstergeler standartlara göre değerlendirilerek etkinlik ve verimlilik hakkında fikir sahibi olmak mümkündür.

Günümüzde işletmelerin etkinlik ve verimliliklerini artırmanın en önemli yollarından birisi ürün ve hizmet üretirken gereksiz aşama ve süreçlerin ortadan kaldırılmasıdır. Böylece bir ürün veya hizmet geliştirilirken en az çaba, para ve zamanda gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır.

1960 yılında yayınladığı *The Human Side of Enterprise* isimli kitabında aktardığı X ve Y teorileri ile yönetim bilimlerine etki etmiş Douglas McGregor'a göre (1960,

ss. 22-28) bir kurumun çalışanlarını yönetim felsefesi o kurumun iklimini derinden etkiler, kurum kültürünün şekillenmesinde rol oynar.

X teorisi bir çalışanı en baştan tembel, kendi kendisini yönlendirme konusunda yetersiz, kendi başına iş yapabilme becerisinden yoksun, kurumsal sorunların çözümünde önerisi olamayacak biçimde kabul eder.

Aynı teori çalışanın mümkün olan her fırsatta işten kaytarma eğiliminde olduğunu ve çalışmaktan başka alternatif yol olmadığına ise mümkün olan en asgari gayretle iş yapacağını öngörür.

Buna bağlı olarak çalışanın X teorisinde aktarıldığı şekilde olduğunu varsayan kurumlar, işlerin aksamadan yürümesi, düzen ve disiplinin kaybolmaması, verimlilik ve kurum etkililiğinin düşmemesi amacıyla insan kaynağını otoriter bir tarz ve tutumu ile yönetir (Murphy, 2010 ss. 35-39).

Öte yandan, Y teorisi çalışanın temelde tembel olmadığını, öz kontrol ve kişisel yönlendirme beceri ve kabiliyetine sahip, kurumsal etkililiği artırıcı fikir ve öneriler konusunda önemli katkılarda bulunabilecek potansiyele sahip olarak kabul eder.

Bu bakış açısıyla, Y teorisi çalışanların işi algılayış şeklinin eğlenceli ve insan doğasına uygun olduğunu söyleyerek, çalışanların iş yapmaya istekli ve gönüllü olduğunu, daha fazla sorumluluk isteme eğilimi gösterdiğini ve yergi yerine övgü ile daha yüksek performansla çalıştıklarını öne sürer.

Dolayısıyla, çalışanın Y teorisinde aktarıldığı şekilde olduğunu kabul eden kurumlar işlerin gönüllülük esasıyla, istekle, coşku ve sahiplenmeyle yapılabilmesi için disiplin cezalarından ziyade performans primleri, farklı takdir ve ödüllendirme politikaları ile demokratik ve çalışana fikir ve önerilerini soran katılımcı bir yönetim felsefesi izlerler (Murphy, 2010 ss. 35-39).

Hangi yönetim felsefesinin benimsendiğine bağlı olarak söz konusu kurumun iklim ve kültürü de ilgili yönetim tarz ve yaklaşımı doğrultusunda değişim gösterecektir. Şirket iklim ve kültürü çalışanların talep ve ihtiyaçlarını dile getirme konusundaki gönüllüklerini; yapılan iş / görevlerin daha verimli, etkili ve iyi yapılabilmesi

konusunda fikir, yorum ve öneri getirilmesi konusundaki motivasyonu etkileyecektir.

Fleishman, Harris ve Burt (1995) tarafından yapılan bir araştırmaya göre eğitim programları, eğitimin aktarıldığı ortam ve iş ortamı benzer kurumsal değerleri ve ilişki seviyesini teşvik etmediği takdirde aktarılan bilgi, beceri ve yeteneklerin transferinde sorunlar çıkmaktadır. Söz konusu araştırmada bir organizasyonda görevli süpervizörlerin arkadaşlık, karşılıklı güven gibi hislerin farkındalığını ve iş ortamına yansımalarını yükseltmek amacıyla tasarlanmıştır.

Araştırmaya göre eğitim programı sonunda yapılan değerlendirmelerde programa katılan süpervizörlerin arkadaşlık, karşılıklı güven ilişkisi kurma üzerine iş ortamında ne yapacakları ile ilgili farkındalıkları yükselmiştir. Ancak eğitimi takip eden ölçümlerinde süpervizörlerin eğitimde öğrendiklerini iş ortamına yansıtamadıkları saptanmıştır.

Eğitimde öğrenilenlerin iş ortamına aktarılamamasının sebebi olarak Fleishman süpervizörlerin çalışanlarına karşı oluşturdukları iş ortamı ikliminin ilgili hislerin yeşermesi için gerekli sempatiye olanak tanımadığını ileri sürmüştür.

Goldstein ve Ford (2002, s. 44) bu konuya önemle dikkat çekmektedir:

Yeni kazanılmış bilgi, beceri ve kabiliyetlerle iş ortamına dönen katılımcının müdürünün yönetim tarzı sebebiyle öğrendiklerini uygulama fırsatı bulamaması eğitim programları hakkında başarısız bir algı oluşturmaktadır.

Bu konuya, bir katılımcıya eğitimde öğretilen ideal davranışlar ile yöneticinin iş beklerken katılımcıdan göstermesini istediği davranışların birbirinden farklılık göstermesi örnek olarak verilebilir.

Bu sebeple kurum düzeyinde analiz yaparken kurum iklimi de dikkate alınmalıdır. Şencan ve Erdoğan'ın da (2001, s. 54) aktardığı gibi:

Kurum iklimi işletmenin çalışma koşullarının kalitesi, çalışanların kurumu nasıl algıladıkları ve insan kaynaklarının ne kadar etkin ve verimli olduğu, personelin morali ve ilişkilerin düzenliliği hakkındaki genel inançlardan oluşur.

Kurum kültürü ise bir kurumu diğerlerinden ayıran ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi olarak tanımlanabilir (Robbins, 1994, s. 299).

Kurum kültürünün oluşumunda tepe yöneticinin etkisi oldukça belirgindir. Üst yönetimin yönetim anlayışı ve insan kaynağını sosyalleştirme biçimleri de kültürün yansımalarıdır. Kurum kültürü ve iklimini analiz ederken Tablo 2.9'deki kontrol listesinden yararlanılabilir.

Tablo 2.9: Kurum kültürü ve iklimi analiz tablosu

Kriterler	Düşük	Vasat	Yüksek
Devamsızlık oranı			
İşgücü devir oranı			
Çatışmaların ve şikayetlerin durumu			
İş kazalarının sıklığı			
Öneri sisteminin etkin çalışma durumu			
Personelin iş ilgisi, işinin dertlisi olma derecesi			
Personelin işletmenin ortak değerlerini benimseme derecesi			
Personelin toplantılara gönüllü katılma derecesi			
Personelin sorun çözücü olma derecesi			
Personelin istekliliği, heyecanı			

Kaynak: Şencan H. & Erdoğan N., İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul: 2001, s. 54.

2.2.2 İş / Görev Bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi

Bir analizcinin kurum analizinden hemen sonra yönelmesi gereken, kurum analizi kadar önemli olmasına karşın genelde görmezden gelinen ikinci adım iş / görev analizi analizciye kurum analizinin sunduğu üst seviye bakış açısıyla elde edilmesi mümkün olmayan detayda, yani iş / görev seviyesinde girdi oluşturur (Noe, 2008, s. 91).

Bu analiz, kurum içerisindeki iş ve görevlerin gerçekleştirilmesi için iş tanımının gerekli gördüğü bilgi, beceri, kabiliyet ve yetkinlikler ile bu iş ve görevlerin hangi seviyede yapılırlar ise başarılı olarak kabul edilecekleri bilgisini sağlar (Schuler, 1981, s. 336).

İş / görev analizleri, kurum analizi esnasında elde edilen ve tüm organizasyonu etkileyecek strateji ve iş öncelikleri gibi ulaştırılması beklenen kurum hedefleri ile kurumun nihai aşamada varmak istediği vizyona ulaşabilmesi için bölümler ve birimler bazında hayata geçirilmesi gerekenleri de tanımlar.

Kurum vizyon, misyon, iş stratejileri, hedef ve önceliklerinin bütünsel resimde hayata geçebilmesi için kurumun bölüm ve birimlerinden beklentileri net olarak ifade edilmelidir. Organizasyon şemalarındaki iş tanımlarından elde edilebilecek bu veri kurumun gitmek istediği noktaya ulaşabilmek için alt unsurlarından başarmaları beklenen iş / görevleri tanımlamaktadır.

İş / görev analizi bu anlamda kurumun makro resimde tüm insan kaynağını kesen başarı ölçütlerinin bölüm / birim bazında ve yapılan spesifik işler seviyesinde netleştirilmesinde rol oynar. İlgili işlerin kurum başarısına hizmet edecek şekilde hayata geçirilebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, kabiliyet, yetkinlik ve başarı eşiğini tanımlar (Cascio, 1995, s. 225).

Dolayısıyla iş / görev analizi, kurum organizasyon hiyerarşisi şemalarında sunulan iş tanımlarının netleştirilmesi ya da güncellenmesi amacıyla da hizmet eder (Clifford, 1994, ss. 321-340).

Bu analizden iş tanımlarının oluşturulmasında veya güncellenmesinde de faydalanılması dolayısıyla Rothwell ve Kazanas'a (2004, s. 125) göre eğitim tasarımcıları gerektiğinde iş / görev analizi uygulayabilir olmalıdır.

Eğitim ihtiyaç analizi uygulamasında pratik ve hızlı olması sebebiyle çoğunlukla önceden yapılmış iş / görev analizi çalışmalarından yararlanır (Şencan ve Erdoğan, 2001, s. 58).

İş / görev analizinin yapılaş amacı, analizin yapıldığı sektöre bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Amacın farklılaşması doğrultusunda (üretim bandından çıkan ayıplı mal oranını azaltmak, müşteri memnuniyetini arttırmak, zamanında kargo teslimatı yapabilmek vb.) kullanılan yöntem, varılan sonuç değişebilir.

Bu sebeple daha önce yapılmış, hazırda var olan ihtiyaç analizlerinden günümüzdeki sorunlara ışık tutması, yön vermesi beklenirken muhakkak bir uzmana danışılması tavsiye edilmektedir (Berzek, 1993, ss. 16-30).

Kelly'nin (1987, ss. 10-12) iş / görev analizi için önerdiği detaylı bir anket formu Tablo 2.10'te bulunabilir.

Tablo 2.10: İş / görev analiz formu

İşinizle ilgili bilgileri en iyi bilen kişi sizsiniz. Bu anket formuyla sağlayacağınız bilgilerle işinizin sorumluluk ve görevleri belirlenerek iş tanımını çıkarmak mümkün olacaktır. İş tanımımızın doğruluğu ve tamlığı sizin konuya ilgi duymanıza ve vereceğiniz bilgilerin hassasiyet derecesine bağlı olacaktır.

1. İş Ünvanı:
2. Sicil No:
3. Tarih:
4. Adı Soyadı:
5. Bölümü:
6. İlk üstünün ismi:
7. İlk üstünün unvanı:
8. Bu işteki çalışma süreci:yıl.....ay
9. Görevinizi yerine getirirken gerçekleştirdiğiniz başlıca faaliyetler nelerdir? Bu faaliyetleri her faaliyeti ayrı bir rakamla gösterecek biçimde sıralayınız. Bu faaliyetleri yerine getirme sıklığına göre mümkünse şu şekilde sınıflayınız: Günlük, haftalık, aylık, üç ayda bir, altı ayda bir, yıllık, düzeniz gerçekleştirilen faaliyetler.
 1.
 2.
 3.
 4.
 5.
10. Faaliyetlerin önem derecesi: 9. Maddedeki bütün faaliyetleri tekrar gözden geçiriniz. Bunların içinde önemli gördüklerinizi 10.1'de önemli faaliyetler başlığının altına, önemsiz faaliyetleri de 10.2'deki önemsiz faaliyetler başlığı altına sıralayınız.
 - 10.1 Önemli Faaliyetler:
 - 10.2 Önemsiz Faaliyetler
11. Gerçekleştirilmesi güç/zor faaliyetler: 9. Maddedeki faaliyetlerden hangilerinin gerçekleştirilmesi güç/zordur? Bu faaliyetlerin sıra numaralarını yazınız ve yanlarına niçin güç/zor olduğunu kısaca açıklayınız.
12. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli zaman:
 - 12.1 En fazla zamanı kaybettiren faaliyetlerin her birinin sıra numaralarını yazarak her bir faaliyet için ne kadar zamana ihtiyaç duyulduğunu belirleyiniz.
 - 12.2 En az zaman kaybettiren faaliyetlerin her birinin sıra numaralarını yazarak her bir faaliyet için ne kadar zamana ihtiyaç duyulduğunu belirleyiniz.
13. Yerine getirdiğiniz size ait olmayan faaliyetler nelerdir? Yapmamanız gerektiğini düşündüğünüz herhangi bir faaliyeti yerine getiriyor musunuz? Bu faaliyetleri sıralayınız ve niçin yaptığımızı, gerçekte kimin yapması gerektiğini kısaca açıklayınız.

Bu anketten yola çıkarak hazırlanabilecek; yönetim görevi olmayan iş görenler için hazırlanmış bir iş / görev tanım örneği Bingöl'ün verdiği şekilde (1997, s. 70) Tablo 2.11'deki gibi bulunabilir:

Tablo 2.11: İş / görev tanım örneği

İŞ TANIMI FORMU		
1. İş Unvanı:...	2. Sicil No:...	3. Tarih:...
4. Adı Soyadı:...	5. Bölümü:...	
6. İlk üstünün ismi:...	7. İlk üstünün unvanı:...	
İŞİN ÖZETİ		
<p>İnsan Kaynakları yöneticisinin gözetimi altında yeni iş görenlerle görüşme yapar. Onlarla alışılmış teması sürdürür, işe eleman alımı ile ilgili personel ve yazı işlerini yapar.</p>		

İŞİN TEMEL GÖREV VE SORUMLULUKLARI
<ol style="list-style-type: none">1. Personel bilgilerini inceler ve kayıtları hazırlar; yeni iş görenlere çalışma koşulları, hizmetler vb. gibi başlangıç bilgileri verildikten sonra onlarla görüşür. Yeni iş görenin verdiği bilgileri inceler; hastane ve sosyal sigortalar için formları hazırlar.2. Aday iş görenle görüşme yaparken referans bilgiler almak için adayın önceki işverenine başvurur; iş gören hakkında mektupla referans kontrol edebilir.3. İş görenin mazeretsiz olarak işe gelmemesi uzarsa onunla ne zaman işe geleceğini öğrenmek için departman ya da evine telefon eder; iş görenin izin kullanımında aynı süreci izler.4. İnsan Kaynakları yöneticisinin yazı işlerini yürütür.5. Çeşitli personel işlerini yapar; işe başlayış ve bitiş saatlerine ait formları doldurur; departmanlar arasında nakil yapan iş görenlerin zaman kartlarını yeniden düzenler. İş görene ödünç verilen araç gereçlerle ilgili kayıtları tutar. İş görenlerin adres fihristlerini korur. Kendisine verilen diğer ödevleri yerine getirir.6. Bazen resepsiyon memurunun yerine geçebilir. Personel işe alıştırma memurunun yokluğunda yeni iş görenlere başlangıç bilgileri verir; yeni iş görenlere refakat eder.7. Görevlerini yürütürken bilgisayar, daktilo ve çeşitli kırtasiye malzemeleri kullanır, çalışmalarını genellikle büroda yürütür.

Kaynak: Bingöl, D., İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Bası, 2003, s. 200.

Şencan ve Erdoğan'ın aktardığı (2001, s. 70) gibi iş / görev tanımlarından yola çıkılarak eğitim ihtiyaçları aşağıdaki şekilde belirlenebilir:

- a. İş / görev tanımında yer alan görevi gerçekleştirecek kişinin eğitimle geliştirilebilecek temel iş öğeleri nelerdir?
- b. Bu iş / görev öğeleriyle ilgili olarak işe başladığında temel oryantasyon eğitimi almış mıdır?
- c. İş / görevi ile ilgili almış olduğu eğitimler planlanan eğitim saati açısından yeterli midir?

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasında işlerin / görevlerin bilgi, beceri ve yetenek analizinden yola çıkmak ilgili eğitimlerin tanımlanmasına girdi oluşturabilir (Gupta, 1999, s. 90).

Noe'ya göre (2008, s. 111) bir iş / görev analizi dört adımdan oluşur:

- a. Analiz edilecek iş(ler)i seçmek.
- b. Uzman personel ve yöneticilerle görüşerek iş başında yerine getirilen görevlerin listesini yapmak.
- c. Konu uzmanlarından oluşan bir gruba iş / görev listesini kontrol ettirip onaylarını / düzeltmelerini almak.
- d. Görevler her birini icra etmek için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemek.

Noe'nin aktardığı yönteme paralel olarak görevlerin önem dereceleri Goldstein ve Ford (2002, s. 69) ile Blanchard ve Thacker'a (2007, s. 115) göre listelenmiş halde Tablo 2.12'de bulunabilir.

Tablo 2.12: Önem derecesi belirleme form örneği

ÖNEM DERECESESİ: Bu görev pozisyonunuzdaki performans etkinliğiniz için ne önemdedir?

1. Önemi değil: Görevin yanlış yapılmasının hiç etkisi yoktur.
2. Kısmen önemli: Görevin yanlış yapılmasının az da olsa etkisi vardır.
3. Önemli: Görevin yanlış yapılmasının etkisi hissedilir seviyededir.
4. Çok önemli: Görevin yanlış yapılmasının ciddi etkileri vardır.
5. Kritik: Görevin yanlış yapılmasının çok ciddi etkileri vardır.

Kaynak: Goldstein, L.I. & Ford, K.J., Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation, Belmont, CA: Wadsworth, 2002, s. 69.

Kaynak: Blanchard, N.P. & Thacker, J.W., Effective training; systems, strategies and practices, New Jersey: Pearson – Prentice Hall, 3rd Edition, 2007, s. 115.

Örnek bir iş / görev bazlı eğitim ihtiyaç analizi Gupta'ya göre (1999, s. 101) Tablo 2.13'de bulunabilir.

Tablo 2.13: İş / görev bazlı eğitim ihtiyaç analizi form örneği

Pozisyon	Proje Yöneticisi
İş Sorumluluğu 1 İş Görevleri	Birden fazla projeyi yönetmek. Proje takvimlerini yönetmek. Şirket içi teknik uzmanları, proje ekibini ve tedarikçileri yönetmek. Ara ve nihai raporlamayı yapmak.
Bilgi Beceri ve Kabiliyetler	Proje Yönetimi, Yazılım Mimarisi Ekip liderliği, kaynak yönetimi, sözlü ve yazılı iletişim.
Ön koşul Bilgi / Beceriler	UNIX, Client – Server Sistem Bilgisi, Süreç akışı uygulamaları.
Gerekli Eğitim	İleri Proje Yönetimi, Ekip Yönetimi, Raporlama, İletişim Teknikleri

Kaynak: Gupta, K., A practical guide to needs assessment, San Fransisco:Jossey-Bass Publishers, 1999, s 101.

İş / Görev bazlı eğitim ihtiyaç analizi metotlarından bir başkası ise yetkinlik modellemesi çalışmasıdır. Bu çalışma bir iş ve/ya görevin yerine getirilebilmesi için gerekli olan anahtar yetkinliklerin belirlenmesi ile yapılır (Blanchard ve Thacker, 2007, s. 121).

Yetkinliğin farklı tanımları olmasına karşın:

Yetkinlik, üstün performanslı çalışanları, vasat performanslı çalışanlardan ayıran ilgili bilgi, beceri, tavır ve davranışlar kümesidir (McClelland ve Burnham, 1976, ss. 100-110).

Yetkinlik, bir kişinin işinde yetkin olması için yapması gerekenlerdir (Kirkpatrick ve Locke, 1991, s. 2).

McClelland ve Boyatzis'e göre (1982, ss. 737-743) bilgi, beceri ve kabiliyetler ile karşılaştırıldığında yetkinlikler aşağıdaki özellikler ile ayrışır:

- Daha geneldirler.*
- Kendilerini daha uzun vadede belli ederler.*
- Bilgi, beceri, hissiyat ve motivasyon içerirler.*
- Kurumsal hedeflerle ilintilidirler.*

Daha genel olmaları sebebiyle pek çok iş seviyesine uygulanabilirler. Yetkinlikler, kimi durumlarda çalışanların departmanlarından bağımsız olarak (Ör: tüm ilk kademe yöneticiler, ya da tüm müdürler gibi) bir kurumda çalışan herkes için geçerli olabilir. Ya da örneğin aynı kademe yöneticiler aynı yetkinlik setleri geçerli

olabileceği gibi, farklı yönetim kademelerinde aynı yetkinlerin farklı davranış göstergeleri beklenebilir (Blanchard ve Thacker, 2007, s. 122).

Yetkinlik modelleri çalışanların işlerini başarıyla yapmalarını sağlayan kişisel yetenek alanlarını belirleyerek hem yapılanı hem de nasıl yapıldığının değerlendirilmesini sağlar. Yetkinlik modelleri tüm bir meslek grubu, iş seviyesi veya örgütlenmede yaygın olan yetkinlikleri tanımlamaktadır.

Yetkinlik modeli ile oluşturulan yetkinlikler daha geneldir ve bu yetkinliklerin seçme, eğitim, çalışan gelişimi ve performans yönetimi gibi çeşitli amaçlara yönelik olarak daha fazla kullanılabileceği düşünülmektedir (Noe, 2008, s. 115).

Tablo 2.14’te örnek bir yetkinlik modeli bulunabilir.

Tablo. 2.14: Örnek yetkinlik modeli oluşturma formu

Teknik Küme	Maharet Derecesi
Sistem Mimarisi	0. Temel görevleri yerine getiremiyor.
Karmaşık yazılım uygulamaları tasarlama, protokoller kurma ve prototipler yaratma kabiliyeti.	1. Temel prensipleri anlıyor; yönlendirme veya yardım ile görevleri yerine getirebiliyor. 2. Rutin görevleri güvenilir sonuçlar ile yerine getiriyor; minimum denetim ile çalışıyor. 3. Karmaşık ve sayıca fazla görevi yerine getiriyor; başkalarına öğretebiliyor veya onları çalıştırabiliyor. 4. Bu işte uzman olarak görülüyor; işi tanıtıyor, öğretebiliyor veya liderlik edebiliyor.
Veri Göçü	0. Temel görevleri yerine getiremiyor.
Tam ve verimli olarak veri transferini koordine etmek için gerekli platform ihtiyaçlarını oluşturmak.	1. Temel prensipleri anlıyor; yönlendirme veya yardım ile görevleri yerine getirebiliyor. 2. Rutin görevleri güvenilir sonuçlar ile yerine getiriyor; minimum denetim ile çalışıyor. 3. Karmaşık ve sayıca fazla görevi yerine getiriyor; başkalarına öğretebiliyor veya onları çalıştırabiliyor. 4. Bu işte uzman olarak görülüyor; işi tanıtıyor, öğretebiliyor veya liderlik edebiliyor.
Dokümantasyon	0. Temel görevleri yerine getiremiyor.
Tarifnameler, akış diyagramları, süreç kontrolü ve bütçeyi içeren ayrıntılı ve eksiksiz dokümantasyon hazırlama kabiliyeti.	1. Temel prensipleri anlıyor; yönlendirme veya yardım ile görevleri yerine getirebiliyor. 2. Rutin görevleri güvenilir sonuçlar ile yerine getiriyor; minimum denetim ile çalışıyor. 3. Karmaşık ve sayıca fazla görevi yerine getiriyor; başkalarına öğretebiliyor veya onları çalıştırabiliyor. 4. Bu işte uzman olarak görülüyor; işi tanıtıyor, öğretebiliyor veya liderlik edebiliyor.

Kaynak: Noe, R.A., Employee training & development, McGraw-Hill Irwin, 4th Edition, 2008, s.

115.

2.2.3 Kişi Bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi

Analizin bu aşamasına gelene kadar araştırmacı çoktan organizasyon bazlı bir analiz gerçekleştirmiş, çalışma ortamının hangi eğitim sistemine izin vereceğini anlamıştır. Aynı şekilde iş ve görevleri analiz etmiş, hangi önemli görevlerin yapıldığını, ilgili görevler için hangi bilgi, beceri ve kabiliyetlerin gerekli olduğunu çıkartmıştır.

Nihai aşamada araştırmacı görevlerin yapılabilmesi için gerekli söz konusu bilgi, beceri ve kabiliyetlerin kişilerin kendileri tarafından ne etkinlikte kullanılabildiğini değerlendirmelidir. Bu doğrultuda eğitim ihtiyaç analizindeki en son adım kişi bazında çalışanların eğitime ihtiyaç duyup duymadıklarını ve eğer duyuyorsa hangi eğitimin gerekli olduğunun belirlenmesidir.

Aynı şekilde kişilerin iş ve görev bazında kendilerine özel bir eğitim planı ile desteklenmelerinin gerekli olup olmadığının saptanması için ilgili iş ve görev gruplarının performans göstergeleri çıkartılabilir. Başarılı olarak kabul edilecek eşik değer ile kişinin kendi değeri arasındaki farktan yola çıkarak bireysel gelişim planı tasarlanması mümkün olabilir (Goldstein ve Ford, 2002, s. 75).

Bir iş veya görevin analizi esnasında söz konusu iş / görevin yerine başarılı olarak getirilebilmesi gerekli bilgi, beceri ve kabiliyetler ile performans eşiği de tanımlanmaktadır. Kişi bazlı analiz ise iş / görev analizi ile çıkan bu ölçütleri tutturamayan bireyleri ve ölçütlerin birey bazında tutmama sebeplerini belirleyerek irdeler. İlgili bilgi, beceri ve kabiliyetleri beklenen performans eşiğinin altında sergileyebilen çalışanların analiz sonrasında eğitime gönderilmesi beklenir.

Blanchard ve Thacker (2007, s. 125) çalışan performansının başarılı olarak kabul edilen operatif performans eşiğinden farkını aşağıdaki şekilde gösterir:

$$\text{Beklenen Performans} - \text{Mevcut Performans} = \text{Performans Açığı}$$

Düşük performansın yanı sıra birey bazında eğitim ihtiyaç analizine girdi oluşturabilecek diğer bilgi kaynakları tüketici şikâyetleri veya kazalar, güvensiz hareketler gibi işe bağlı olaylar da olabilir. Aynı şekilde personelin yeni terfi etmesi, yatay kariyer hareketleri, iş zenginleşirmesi yaşaması da bireysel eğitim ihtiyacı kapsamında değerlendirilebilir (Noe, 2008, s. 99).

Buna ek olarak kişi bazında eğitim ihtiyaç analizi yaparken kişisel değerler, ihtiyaçlar ve beklentileri de dikkate almak faydalı olabilir. İnsanlar bazı durumlarda belli bir işi yapabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip oldukları halde o işte gerekli performansı gösteremez.

Bunun sebebi yaptıkları işin değerleri ve ihtiyaçları ile uyumlu olmamasıdır. İş görenin performansını düşüren bir diğer olgu da kişinin mesleğinde veya mevcut işletmede iyi bir gelecek görmemesidir. Bir diğer ifade ile iş görenin kariyer beklenti ve planları ile mevcut kariyer imkânlarının uyuşmamasıdır (şencan ve Erdoğmuş, 2001, s. 101).

Kişi bazında eğitim ihtiyaç analizinde dikkate alınması gereken kişisel ihtiyaçlar üç grupta incelenir (Nadler, 1994, s. 100):

Birincisi, ifade edilmiş ihtiyaçlardır. Bir işi yapmak için önceden ve somut olarak belirlenmiş şekilde nelere ihtiyaç duyulduğunun ifade edildiği seviye burasıdır. Eleman ihtiyacı, bilgisayar kullanma ihtiyacı, sunum malzemeleri ihtiyacı vb. gibi.

İkincisi, gizli ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar duruma göre değişkenlik gösterir. İş ortamında meydana gelen bir değişiklik ihtiyacı açığa çıkarır. Süreçlerde, teknolojiye veya malzeme kullanımında meydana gelecek değişiklikler açıkça ifade edilmeyen yeni ihtiyaçları gündeme getirmektedir.

Üçüncüsü, hissedilen ihtiyaçlardır. Belirtilen üç ihtiyaç türü içinde en önemli olanıdır. İhtiyacın var olması veya derecesinden çok kişinin o ihtiyacı algılayıp algılamadığını belirler. İhtiyacı kişinin gerçekten de ihtiyaç olarak algılaması önemlidir. Kişinin performans düzeyi ile gerçekleşen performans düzeyi arasındaki farkı kavraması algılanan ihtiyaçtır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde en etkili yöntem kişinin kendisiyle bir araya gelerek yüz yüze mülakat yapılması, sonrasında kişiye işini yaparken, iş ortamında gözlemlemek ve en son olarak da kişinin raporladığı yönetici, birlikte çalıştığı eşitleri ve hizmet verdiği müşterilerle konuşarak kişiye özel bir gelişim planı hazırlamaktır (Morrison, 1976, s. 9-1).

Kişi bazlı eğitim ihtiyaç analizi için kullanılacak bazı temel bilgi toplama kaynakları ve metotları Blanchard ve Thacker'a göre (2007, s. 126) Tablo 2.15'te verilmiştir.

Tablo 2.15: Kişi bazlı analiz bilgi toplama formu

Bilgi Toplama Kaynağı	Eğitim İhtiyaç Girdisi	Yorumlar
1. İlk yönetici performans değerlemesi	Bilgi, beceri ve kabiliyet ölçümü için kullanışlıdır	Değerlemenin amaca hizmet edecek şekilde yapılması gerekir
2. Performans Bilgisi		Kolay analiz edilebilir, ölçülebilir, kullanışlıdır
a. Üretkenlik		
b. İşe Devamlılık		
c. Kazalar		
d. Yaralanmalar		
e. İsrâflar		
f. Ürün kalitesi		
g. Kayıp zaman		
h. Müşteri şikayetleri		
3. Gözlem-İş Örnekleme	Daha sübjektif ancak hem çalışan davranışını hem de davranış sonucunu verir	Çağrı merkezi gibi çalışanların çağrılarının dinlendiğini bildiği ortamlarda daha etkilidir
4. Mülakat/Anket	Bilgi, beceri ve kabiliyet anlamında ihtiyacı en iyi bireyin kendisi bilir	Çalışanın dürüstlüğüne teşvik etme önemlidir aksi takdirde yanıltıcı bilgi edinilir
5. Mesleki Uzmanlık Sınavları	İhtiyaca yönelik ya da standart olabilir	Notlama tasarımına önem verilmelidir, sınav hazırlama uzmanlığı gerektirir
a. İş bilgisi		
b. Beceriler		
c. Başarılar		
6. Tavrı/Tutum Anketleri	Moral, motivasyon ve tatmini ölçmek için kullanışlıdır	Ölçüm için kullanılan örneklem profilinin seçimi önemlidir
7. Durumsal Ölçümler	Bu ölçümlerde belli bilgi, beceri ve tavırlar belli edilir	Kullanışlıdır, notlama kriterlerinin seçimi önemlidir
a. Rol oynama		
b. Vaka incelemesi		
c. Oyunlar		
8. Değerlendirme Merkezi	Yukarıdaki maddelerin birçoğunun kullanılması ile oluşturulan değerlendirme aracıdır	Pahalı ancak not kriterlerinin ve değerlendirme yönteminin doğru ve etkili tasarlandığı araçlardır
9. Koçluk	Mülakat benzeridir, bire bir yapılır	Koçların seçimine önem verilmelidir, koçlar eğitim görmelidir
10. İş Planlaması	Kişisel hedefler bazında sürekli performans bilgisi verir	Doğru uygulanırsa iyi bir süreçtir

Kaynak: Blanchard, N.P. & Thacker, J.W., Effective training: systems, strategies and practices, New Jersey: Pearson – Prentice Hall, 3rd Edition, 2007, s. 126.

Çoğu kurumda ilk kademe yönetici olarak görev yapan süpervizörler tarafından ekip üyeleri için doldurulan performans değerlendirme formları da aynı şekilde

çalışanın mevcut performansı ile ilgili net bilgi verebilir, eğer bu imkan mevcut ise çalışanın kişi bazlı eğitim ihtiyaç analizinin yapılmasında önemli girdiler sağlar. (Blanchard ve Thacker, 2007, s. 127).

Uyargil'e göre (2010, s. 218) kişi bazlı analizde performansa ilişkin bilgiler Tablo 2.16'daki gibi farklı kaynaklardan elde edilebilir:

Tablo 2.16: Kişi bazlı analiz performans bilgi toplama formu

Kullanım Alanı	Veri Kaynakları				
	İlk Üst	Eşitler	Astlar	Kendi Değ.	Müşteri
Terfi, ücret, nakil vb. konularda karar	X	X			X
Kişisel gelişim	X	X	X	X	X
Personelle ilgili olarak yürütülecek araştırmalar (işgücü devri, devamsızlık, şikâyetler vb. gibi)	X	X	X		X

Kaynak: Uyargil, C., İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 5. Baskı, 2010, s. 218.

İş hedeflerine bağlı performansın ölçümlemesinin yanı sıra çalışana / kendisi hakkında 360° geri besleme imkânı sağlayan araçlar yardımı ile de bilgi verilebilir / toplanabilir (Uyargil, 2010, s. 219).

Çalışanın gelişim ihtiyaçlarının ortaya konulması için Walker'a göre (1992, s. 239) aşağıdaki yaklaşım örnek olarak paylaşılabilir:

- Adaylar için gelecekteki muhtemel pozisyonlar ve bu pozisyonlara ulaşmak için gerekli zamanın belirlenmesi (hemen, 1-3 yıl arasında, 3-5 yıl arasında gibi).*
- Adayın güçlü yönlerinin (kabiliyet ve yeteneklerinin) belirlenmesi.*
- Adayın öncelikle geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi (geliştirilmesi gereken alanlar belirlenirken işletmenin ihtiyaçları ve aday için planlanan pozisyonun gerekleri dikkate alınır).*

Bu anlamda çalışanların geliştirilmesinde esas olarak gerçekleştirilmeye çalışılan, bireyin güçlü olduğu yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve kişilerin kariyerlerinde belli bir süre sonunda gelmek istediği yerin yönetim kademesince saptanmasıdır.

Eğitim ihtiyaçı analizi s¼recinde personelin g¼çlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulup konulmadığı ve işletme kariyer planları ile bireylerin kariyer planlarının uyumlu olup olmadığı da aynı yaklaşım ile incelenmelidir (Berberoğlu, 1991, ss. 135-153).

2.3 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ METOTLARI NELERDİR?

Analiz esnasında birden çok yöntemden faydalanmanın gerekliliğini Şencan ve Erdoğan (2001, s. 117) aşağıdaki gibi açıklar:

Yararlanılan yöntemin doğru seçilmesi ve yöntemin avantaj ve dezavantajları dikkate alınarak uygulanması gerekmektedir. İşletmelerde eğitim ihtiyaç analizi sırasında mümkünse birden çok yöntem kullanarak bilgi toplamaya çalışmak gerekir. Böylece bir yöntemin eksikliği bir başka yöntem tarafından kapatılacaktır. Bu ise eğitim ihtiyacını belirlemede doğru bilgiye ulaşma imkanı verecektir.

2.3.1 Anket Kullanımı

Eğitim ihtiyaç analizinde ihtiyaç duyulan bilginin hedef kitleden olabildiğince kısa sürede alınması önemliyse anket kullanımı ile kısa sürede veri toplanabilir (Yüksel, 2008, s. 106).

Anketler soru setleri ya da oylama şeklinde yapılabilir. Açık uçlu, kapalı uçlu, çoktan seçmeli, zorunlu seçmeli, öncelik seçtirmeli gibi farklı şekillerde tasarlanabilir. Mail gibi elektronik ortamlarda dağıtılarak katılımcıların kendi kendilerine uygulamaları istenebileceği gibi anketi anlatacak, izah edecek ve uygulayacak bir anketör vasıtasıyla da yapılabilir (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

Anket teknikleri gerek tek sayfalık, basit evet / hayır yanıtı isteyen bir şekilde gerekse de birden fazla disiplinden (psikoloji, sosyoloji vb.) faydalanan karmaşık soru sistemleri ile hazırlanarak hedef kitlenin yapısına ve ihtiyaca uygun biçimde düzenlenerek hemen her şirkette uygulanabilir (Morrison, 1976, s. 9-2).

Hedef kitleye kolay ve neredeyse maliyetsiz bir şekilde ulaştırılabilmesi sebebiyle işletmelere ihtiyaç analizi yapılırken en sık başvurulan yöntemlerden birisi anket kullanımınıdır. İşletmenin büyüklüğü ve çalışanların sayısına bağlı olarak eğitim ihtiyacını saptamak için anket verilecek personel sayısı değişebilir.

Morrison'a göre (1976, s. 9-2) Anket sonuçlarını hedef kitle içerisinde anahtar personel ile birebir mülakatlar ile teyit ederek netleştirmek analizciye gerektiği noktada derinleşerek daha detaylı bilgi toplayabilme imkânı tanınması dolayısıyla fayda sağlayabilir.

2.3.1.1 Avantajları & dezavantajları

Avantajlar:

Anketler geniş kitlelerden bilgi toplamak, bu bilgileri kolayca özetlemek için uygun araçlardır (Noe, 2008, s. 94).

Anketler katılımcıyla kendisine sorulan sorulara utanç veya korku olmadan yanıt verebilme imkânı sağlayan araçlardır (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

Anket başka yöntemlere göre nispeten daha ucuzdur ve cevaplayan kişiye genellikle endişesiz ve baskı altında olmadan cevap verme imkânı sağlar (Robinson ve Robinson, 1989, s. 101).

Dezavantajlar:

Anket kullanımında yaygın olarak görülen sorunların başında hedef kitleden az sayıda kişinin anketi tamamlaması, anketi yanlış ya da eksik dolduranların anket sonucuna etki etmesi gelmektedir (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

Anketlerde uzun ve detaylı soru sorulması, yüksek soru sayısı gibi faktörler ankete katılan / anketi tamamlayan kişi sayısını ters orantı ile etkiler. Diğer yandan sorular ne kadar az, kısa ve öz ise katılımcı sayısı o denli çok olacak ancak bu sefer de anketin ürettiği bilgi ancak bir genelleme yapmaya elverişli olacaktır. (Mitchell, 1998, ss. 128-129).

Anket kullanımında katılımcı yalnızca sizin ona yönelttiğiniz soruları cevaplamak zorunda kalır. Konuyla ilgili kendi istediği yorumları veya beklenmeyen cevapları ekleyemez. Anketlerde katılımcının gerçek duygu ve düşüncelerini almak zor ve maharet isteyen bir iştir. Anketin uygulanması ve anketle bilgi edinilmesi kolayken anketi hazırlamak zor ve zahmetlidir (Robinson ve Robinson, 1989, s. 101).

2.3.1.2 Anket örneği

Anketler çoktan seçmeli, zorunlu seçmeli, açık uçlu ve önem derecesine göre sıralama gibi değişik biçimlerde hazırlanabilmektedir.

Çoktan seçmeli olduğu zaman bir sorunun şıkları verilerek anketi doldurandan kendisine en uygun geleni işaretlemesi istenir.

Likert tipi ölçeklerde ise bir ifadeye katılma düzeyi en olumlu ile en olumsuz şıklar arasından biri seçilerek gösterilir.

Açık uçlu sorularda ise ankete katılan kişi belli bir konuda kendi görüşlerini belirtmektedir.

Anketlerde genellikle çoktan seçmeli, likert ve açık uçlu kullanımlar tercih edilmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001, s. 120).

Farklı anket kullanım örnekleri için Tablo 2.17, 2.18 ve 2.19'a bakılabilir.

Tablo 2.17: Çoktan seçmeli anket örneği

İşletmede işe yeni başlayan bir kişinin öncelikle eğitilmesi gereken en önemli konu nedir?
(Sadece bir şıkkı işaretleyin)

- a. İşle ilgili bilgilerin kendisine verilmesi
- b. İşletmenin temel birimlerinin kendisine tanıtılması
- c. Arkadaş bulma konusunda kendisine yardımcı olunması
- d. İş ortamının özellikleri konusunda bilgilendirilmesi

Kaynak: Şencan, H., & Erdoğan, N., İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul: 2001, s. 120.

Tablo 2.18: Likert tipi anket örneği

Bilgisayar kullanmayı öğrenirsem işimde verimliliğimin artacağına inanıyorum.				
Çok doğru	Doğru	Kararsızım	Yanlış	Çok yanlış

Kaynak: Şencan, H., & Erdoğan, N., İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul: 2001, s. 120.

Tablo 2.19: Açık uçlu soru anket örneği

İşinizi yaparken eksikliğini hissettiğiniz en önemli beş eğitim konusunu sıralayınız:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Kaynak: Şencan, H., & Erdoğan, N., İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul: 2001, s. 120.

2.3.2 Odak Grup (Focus Group) Çalışmaları

Odak gruplar çalışması yüz yüze görüşmelerden oluşan ve konu uzmanlarının veya aynı eğitim ihtiyacından etkilenen ancak bir işin farklı aşamalarından sorumlu kişilerin katılımıyla gerçekleştirilen yapılandırılmış mülakatlardır (Noe, 2008, s. 94 ve Vaughn, 2005, s. 43).

Odak grup çalışması yüz yüze mülakat tekniğini anımsatır. Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya serbest şekilde yapılabilir. İş / görev analizi, problem analizi, hedef belirleme veya grup olarak yapılabilecek diğer pek çok konu üzerinde yoğunlaşmaya imkân sağlar (Steadham, 1980, 30 ss. 56-61).

Odak grup çalışmalarında kullanılan yöntemlerin başında beyin fırtınası, nominal grup tekniği, balık kılçığı / İshikawa Diyagramı, 4 Blok Diyagramı gibi teknikler gelmektedir (Edwards, 2010, ss. 102-103).

2.3.2.1 Avantajları & dezavantajları

Avantajlar:

Odak grupları hedef kitlenin tamamı adına konuşabilecek, temsil yetenek ve kabiliyeti olan, karar verebilecek olan anahtar kişiler ile çalışma fırsatı sunarak eğitim uzmanına ciddi zaman avantajı sağlar (İrfan, 2011, s. 87).

Odak grupları aynı anda farklı bakış açılarını alabilmeye elverişli bir yöntemdir. Grup olarak hemfikir olunan kararlara farklı kişilerce sahiplenilecek sağlam bir destek zemini oluşturur. Odak grup uygulamasında bilgi analizinin paylaşılan bir görev olması sebebiyle analizcinin tek bir bilgi kaynağına bağımlılığını ve analiz tek yönlü olması riskini azaltır (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

Odak grup çalışmaları eğitim uzmanlarının belirli bir konuda anketlerin sunduğundan çok daha fazla bilgiyi kısa süreler içerisinde elde etmelerine olanak tanır. Anketlerin aksine odak grup çalışmalarında katılımcılar kendilerini rahatlıkla ifade edebilme ve beklenmedik yanıtlar üretmek imkânına sahiplerdir (Edwards, 2010, s. 97).

Dezavantajlar:

Odak grup çalışmalarında tartışmanın alevlenmesi, farklı görüşlere sahip katılımcıların birbirlerini ikna etme gayretleri vb. gibi nedenlerle odağı kolaylıkla kaybolabilecek uygulamalardır. Bu sebeple çalışma öncesi uygulama esnasında kullanılacak yöntemler titizlikle belirlenmelidir. Bu titiz çalışma zaman ve zahmet gerektirmektedir (Edwards, 2010, ss. 97-98).

Ast-üst ilişkisi içerisinde olan kişilerin aynı odak grubu çalışmasında yer alması halinde astlar yöneticilerini memnun etme, üstler ise kendi üstün konumlarını vurgulama çabası içerisine girerler. Bu davranışın her iki şekli de sorunun doğru bir şekilde teşhis edilmesini engeller (Mitchell, 2000, s. 138).

Odak grup çalışmalarında kolaylaştırıcının² becerileri büyük önem kazanmaktadır. Doğru kolaylaştırıcı yöntemler kullanılmadığında odak grup çalışmaları kolaylıkla düzensiz bir hale gelebilir, ortaya çıkan veri toparlanamaz ve sentezlenemez bir hal alabilir (Vaughn, 2005, s. 43).

² Yabancı dildeki "Facilitator" kelimesi yerine kullanılmıştır.

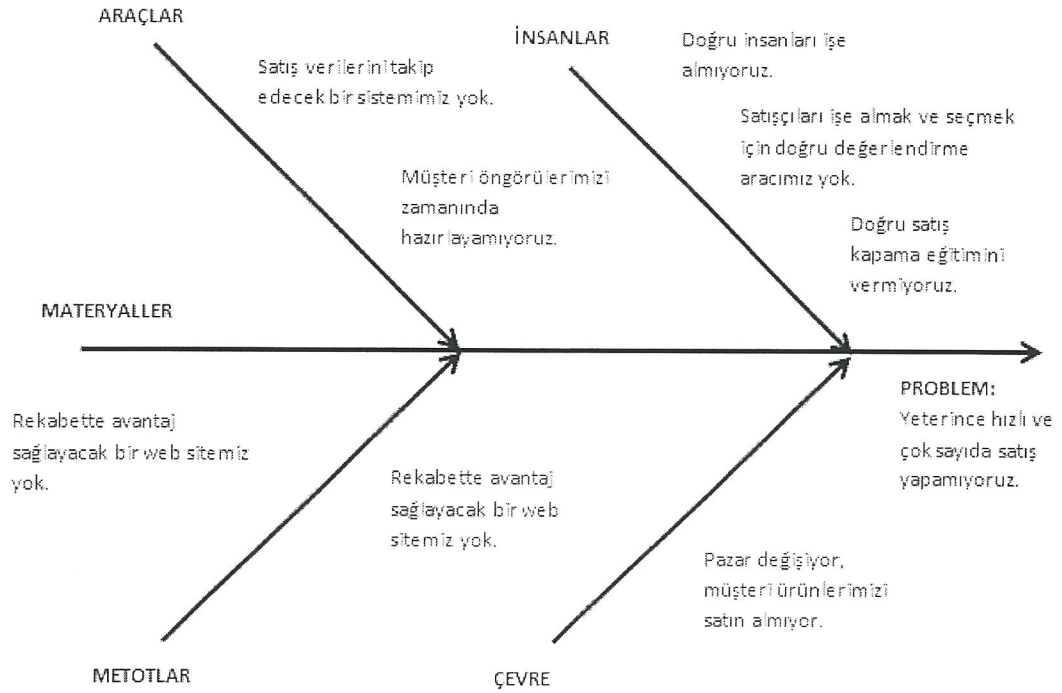
2.3.2.2 Odak grup örnek kolaylaştırıcı yöntemi

Edwards (2010, ss. 99-100) odak grup çalışmasını yapmadan önce uygulama esnasında soracağınız soruları aşağıdaki yönergeyi takip ederek titizlikle hazırlanması önermektedir:

- a. *Davranış-odaklı sorular: Bir iş veya görevin hangi yetkinlikleri gerektirdiğini ortaya çıkarmak için gerekli sorular (Ör: Bir satış uzmanı yeni müşteri edinmek için hangi kişilik özelliklerine sahip olmalıdır?).*
- b. *Tavır, inanç sistemi, fikir odaklı sorular: Belirli bir konu hakkında kişilerin ne düşündüğünü ortaya çıkarmak için kullanılan sorular (Ör: Şu anda şirketimizdeki yöneticileri bekleyen en büyük zorluğun ne olduğunu düşünüyorsunuz?).*
- c. *Grup karakteristiği odaklı sorular: Grup demografisini belirleyen ve yanıtların kategorize edilmesini sağlayacak sorular (Ör: Kaç yıldır bu şirkette çalışmaktasınız?).*
- d. *Katılımcı beklentisi odaklı sorular: Katılımcıların belirli bir konudaki eğitim ihtiyacı / talebi ile ilgili bilgi toplanmasını sağlayan sorular (Ör: Bir satış temsilcisinin becerisine sahip olabilmek için sizce ne tür eğitimler gerekir?).*
- e. *Kişisel algı odaklı sorular: Kişilerin kendileriyle ilgili olan algı sistemlerini keşfedebilmek için gerekli olan sorular (Ör: Yönetim anlamında kendinizi hangi seviyede değerlendirirsiniz?).*

Odak grup çalışmasında fikir fırtınası yaratmak için kullanılabilir örnek bir yöntem olarak balık kılçığı olarak da bilinen İshikawa diyagramını ele alabiliriz. Bu aracın kullanımı ile grup belirli bir problem hakkında bilinen tüm kök nedenleri teşhis ettikten sonra ilgili nedenleri en kritik olanlarını oylamak suretiyle belirler.

Tablo 2.20: İshikawa diyagramı



Kaynak: Edwards, A.L., Astd handbook of measuring and evaluating training, Baltimore: United Books Press, Phillips, P.P., Ed., 2010, s. 97

2.3.3 Birebir Görüşme (Mülakat)

Mülakat eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde en güçlü araçlardan birisidir. Özellikle anket gibi çok kişiden toplu bir verinin elde edildiği araçların kullanımından sonra sonuçların detaylandırılması, netleştirilmesi, belirli noktalarda daha derinlemesine bilgi alabilmek amacıyla detaya girilmesine imkân sağlaması dolayısıyla bire bir mülakat analizciye büyük fayda sağlar (Vaughn, 2005, s. 43).

Araştırmacı belirli bir konuya odaklı bilgi toplamak istiyorsa mülakat öncesinde hangi noktalara nasıl sorularla değineceğini planlayarak hazırlanır. Bu şekilde bir hazırlık sayesinde katılımcıyı ve görüşmeyi ihtiyaç duyduğu belirli bir bilgiye ulaşma hedefiyle yönlendirme şansına sahip olur, bu tür görüşmelere yapılandırılmış / planlanmış mülakatlar denir.

Planlanmamış mülakatta ise mülakat serbest bir şekilde, dostça geçer. Her iki görüşme şeklinde de hem mülakatçılar hem de katılımcılar birden fazla olabileceği

gibi tek kişi de olabilir. Mülakata katılanlar tek tek mülakata alındığı gibi kendileriyle grup olarak da görüşülebilir (Şencan ve Erdoğan, 2008, s. 127).

Örnek olması açısından mülakatta aşağıdaki sorulardan yola çıkarak bir eğitim planı oluşturmak mümkündür (Morrison, 1976, s. 9-7):

- a. İş başında karşılaşılan sorunlar.
- b. Bölümde yapılabilecek iyileştirmeler.
- c. Bir işin en çok ve en az sevilen yönleri.
- d. İşle ilgili kazanılan başarılar.
- e. Müşteri, eşit ve yöneticilerle olan ilişkiler.
- f. İş dışı ilgi alanları.
- g. Kişisel hedefleri, kariyer hedefleri.
- h. Ekstra bilgi ve beceri edinmek için hissettiği ihtiyaç.

2.3.3.1 Avantajları & dezavantajları

Avantajlar:

Mülakat kullanımının belirgin avantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Marelli, 2010, s. 88):

- a. Katılımcılar normal şartlarda bir anket doldururken ya da bir odak grup çalışması içerisinde belirli bir soruya veya herhangi bir konu ile ilgili mülakatta verebilecekleri kadar detaya girmezler.
- b. Mülakatların sunduğu kişisel seviyedeki temas ve ilişki ile birlikte gelişen güven ortamı ile katılımcı araştırmacıya normal şartlarda bir odak grup çalışmasına ya da ankette paylaşmayacağı hassas bilgileri verebilir.
- c. Mülakatta sorulacak sorular katılımcının özelliklerine uygun şekilde terzi kesim hazırlanabilir.
- d. Yüz yüze görüşmelerde araştırmacının katılımcının beden dilini, jest ve mimiklerini, ses tonunu, konuşma ve nefes alışverişlerini gözleme şansı vardır; dolayısıyla katılımcının hem mülakatın kendisine hem de tartışılan konuya karşı reaksiyonları izlenebilir.

e. Mülakatlarda katılımcılar ile araştırmacılar arasında kurulan bağ sayesinde eğitim programının tasarımı ve uygulanması esnasında katılımcının da programı sahiplenmesi ile olumlu anlamda kullanılabilir.

Mülakat kullanımı eğitim ihtiyaçlarını, bu ihtiyaçların nedenlerini ve bu nedenleri ortadan kaldırmak için uygulamaya sokulabilecek olası çözümleri ayrıntılarıyla belirlemede etkilidir. Beklenmedik cevapların alınmasıyla araştırmacıya yeni yönler kazandırabilir. Araştırmacı konuşmanın akışına göre kendiliğinden soruları değiştirebilir, görüşmeyi zenginleştirebilir (Noe, 2008, s. 94).

Dezavantajlar:

Mülakatlar vakit alan, sonuçlarının analizi zor ve zahmetli olan, hem mülakatı yapacak kişinin hem de mülakata katılacak kişinin ortak zaman ayarlamasını gerektirmesi dolayısıyla zor planlanan uygulamalardır (Noe, 2008, s. 94).

Mülakatçı becerikli olmadığı takdirde katılımcı güven problemleri yaşayabilir, bilgi paylaşmaktan imtina edebilir. Mülakatın başarısı mülakatçının bilgi, deneyim ve becerisine fazlasıyla bağımlıdır (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

Mülakat uygulamasının dezavantajları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Marelli, 2010, s. 88):

- a. Mülakatlar pahalı ve zaman isteyen uygulamalardır.
- b. Kaliteli bilgi toplamak için becerikli mülakatçılara ihtiyaç duyar.
- c. Katılımcının mülakat boyunca verdiği yanıtın kaydını doğru şekilde tutabilmek zor olabilir.
- d. Mülakatlar olasılıkla taraflı olarak gerçekleşir. Mülakatlar, mülakatın yapılış şekline göre, mülakat yapanın gözünden, katılımcının bakış açısıyla veya tüm bunların etkileşimi ile yanlı bilgi üretebilir. Örneğin bazı konularda kadın bir katılımcı kendisine aynı soruyu soran kadın ve erkek mülakatçılara farklı yanıtlar verebilir.
- e. Bazı insanlar mülakatları tehdit edici bulmaları sebebiyle hassas bilgileri paylaşmayı tercih etmezler.
- f. Katılımcı tarafından verilen bilginin doğruluğunu belirlemek çoğu zaman oldukça zor hatta olanaksızdır.

2.3.3.2 Birebir görüşme örnek kolaylaştırma yöntemi

Birebir görüşmelerde kullanılabilir kolaylaştırıcı yöntemlerine örnek teşkil etmesi açısından Marelli'nin örnek formu (2010, s. 91) aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 2.21: Birebir görüşme kolaylaştırıcı yöntem örneği

<u>Çalışanlara Faydalı Geri dönüş Verme Eğitimi Değerlendirmesi</u>	
Mülakatçının İsmi:	
Katılımcının İsmi:	Telefon Numarası:
İş Birimi:	Kıdemi:
Mülakat Tarih / Zaman:	
<i>Mülakatçı yönergeleri italik verilecektir</i>	
Açılış Konuşması	
<i>Aşağıdaki ifadeyi katılımcıya okuyun</i>	
Merhaba [İsim]. İsmim.... [<i>Katılımcıyla samimiyet kurmak için kısa bir süre sohbet edin.</i>] Çalışanlara Faydalı Geri dönüş Verme Eğitimi ile ilgili bir örneklem grubundaki çalışanlarımızın yöneticileri ile bugün bazı sohbetler gerçekleştiriyoruz. Amacımız eğitimde aktarılan bilginin iş ortamında kullanılabilir kullanılmadığı ile ilgili bilgi toplamak. Burada paylaştığın bilgi gizli tutulacak ve sadece araştırmacıların analizine sayısal veri teşkil edecek şekilde kullanılacak. Amacımız bir sonraki eğitim programını daha verimli hale getirebilmek.	
Şimdi sana yöneticinin geçen ay sana verdiği geri dönüş ile ilgili bazı sorular soracağım. Yanıtlarına bağlı olarak mülakatımız 5 dakika ile 30 dakika arasında bir süre alacak. Geri dönüşü performansın ile ilgili başarıyla gerçekleştirdiğin ya da gelişim alanın olan noktalar hakkındaki bilgi olarak tanımlıyoruz. Geri dönüş yöneticinin kısa bir yürüyüş esnasında söylediği birkaç söz veya ofisinde yaptığı uzun bir konuşma olabilir.	
Sorular	
<i>Aşağıdaki soruları katılımcıya sorun ve her yanıtı sorunun altına not edin.</i>	
1. Geçen ay yöneticiniz size geri dönüş verdi mi?	
<i>Katılımcının yanıtını işaretleyin:</i>	Evet Hayır
2. Geçen ay yöneticinizden size geri dönüş vermesini istediniz mi?	
<i>Katılımcının yanıtını işaretleyin:</i>	Evet Hayır
<i>Eğer katılımcı hem Soru 1 hem de Soru 2'ye Hayır yanıtı verdiyse Kapanış Konuşmasına geçin eğer katılımcı Soru 2'ye Evet yanıtı verdiyse aşağıdaki soruyu sorun:</i>	
2a: Yöneticinizden aşağı yukarı kaç kere geri dönüş istemişsinizdir?	
2b: Lütfen yöneticinizden geri dönüş istediğiniz durumları tarif edin.	
<i>Eğer katılımcı Soru 1'e Evet yanıtı verdiyse Soru 3 ile devam edin. Aksi takdirde Kapanış Konuşmasına geçin.</i>	

Tablo 2.21 Devam

3. Yöneticinizin geçen ay verdiği geri dönüşü ne derece faydalı buldunuz?
 - a. Çok faydalı
 - b. Faydalı
 - c. Kısmen faydalı
 - d. Faydalı değil
 - e. Zararlı
4. Lütfen yöneticinizin geçen ay verdiği en faydalı geri dönüşü paylaşın. Mümkün olduğunca çok ayrıntı hatırlamaya çalışarak durumu ve durum ile ilgili yöneticinizin ne söylediğini paylaşmanızı rica edeceğim.
5. Neden özellikle bu geri dönüşü faydalı buldunuz?

Sorduğumuz ekstra soruları buraya not edin.

Kapanış Konuşması

Aşağıdaki ifadeyi katılımcıya okuyun

Böylece mülakatımızı tamamlıyoruz. Yönetici eğitimimizi geliştirmemiz için ayırdığımız zaman ve yardımınız için teşekkür ederim. Katkınız çok değerli. Mülakat sonuçlarımızı yönetim ekibimizle gelecek ay paylaşacağız.

Kaynak: Marelli, A.F., Astd handbook of measuring and evaluating training, Baltimore: United

Books Press, Phillips, Patricia, Pulliam, Ed., 2010, s. 91.

2.3.4 Gözlem

Katılımcıya görüşleri sorularak bilgi toplanılan anket ve görüşme yöntemlerinden farklı olarak gözlem yönteminde kişiler doğal iş ortamlarında araştırmacının müdahalesi olmadan gözlemlenir.

Personel iş başında çalışırken hangi davranışları sergiliyor, başkalarıyla ilişkilerinde ne şekilde hal, tavır ve tutumlar gösteriyor, iş başındaki motivasyonu vb. gibi unsurlar gözlemlenerek görülen eksikliklerin tespit edilmesidir (Şencan ve Erdoğan, 2001, s. 124).

Gözlem, bilimsel bir şekilde ve tamamen sayısal veri toplama amaçlı yapılabileceği gibi kişiler arası davranışlara odaklanacak biçimde de yapılabilir. Alelade bir yürüyüş esnasında belirli bir katta, belirli bir ekibin iş başındaki davranışlarına kısa bir süreliğine bakarak yapılabilecek kadar yapılandırılmamış bir biçimde gerçekleştirilebilir (Steadham, 1980, ss. 56-61).

2.3.4.1 Avantajları & dezavantajları

Avantajlar:

Gözlem metodu yapılan işe müdahil olmayı ya da işi bölmeyi gerektirmediği için operasyonel zaman kaybına sebebiyet vermez. Elde edilen bilgiler aynı zamanda bilgilerin nihai olarak kullanılacağı ortam içerisinde toplandığı için analiz sonucunda tasarlanacak eğitim programı çok daha etkin çıktı üretir. Mülakat yöntemiyle birleştirilerek kullanıldığında katılımcının hissettiği, algıladığı, kendi bakış açısıyla yorumladığı bilgi ile gerçekte var olan bilgi arasında etkin kıyas yapılabilir (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

Yapılandırılmış gözlem; tarafsız, güvenilir ve raporlanmaya hazır bilgi edinebilmek için oldukça faydalı bir araçtır (Gupta, 1999, s. 28).

Dezavantajlar:

Gözlemcinin mahareti personelin iş başındaki davranışlarını değiştirmeden doğal haliyle gösterebilmesi için oldukça önemlidir. Bu sebeple gözlemle elde edilen bilginin kalitesi bireylere fazlasıyla bağımlıdır (Noe, 2008, s. 94).

Gözlem oldukça usta bir kişi tarafından yapılmalıdır. Bir anketörde sadece süreç uzmanlığı yeterliyken gözlemcinin hem içerik hem de süreç bakımından uzman ve konuya hâkim olması beklenmektedir. Elde edilen bilginin sadece işin içinde yapıldığı ortam ile sınırlı veriler üretmesi sakıncası vardır. Personelin kendisini gözlemleniyormuş gibi hissetmesi ile gözlemciye karşı olumsuz tavırlar geliştirilebilir (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

2.3.5 Değerlendirme Merkezi (Assessment Center)

Değerlendirme merkezi uygulaması katılımcı ya da katılımcıların genel olarak (ancak kısıtlı olmamakla birlikte) yöneticilik potansiyelleri, güçlü ve gelişim alanları ile ilgili iş ortamı dışarısında, farklı yöntem ve tekniklerin bir arada kullanılmasıyla, uzman kişiler tarafından değerlendirilmeleridir (Bray, 1976, s. 16-1).

Tüzüner'e göre (2010, s. 644):

Özellikle yönetici pozisyonlarına terfi ettirilecek kişilerin yönetsel becerilerini ve yetkinliklerini değerlemek ve geliştirmek amacıyla kullanılan yöntemdir. Değerleme merkezlerinde genellikle birey ve grup alıştırmaları kullanılmakta, adayları değerlendirmek için zihinsel ve bireysel yetenek testleri uygulanmaktadır. Mülakat, test uygulaması, işletme oyunları, grup tartışmaları vb. ölçüm ve değerlendirme araçları kullanılarak bireylerin potansiyelleri belirlenir.

Bu uygulamalar sırasında ilgili kurumun yöneticilerinden veya kurumun onayladığı uzman / danışmanlardan da görüş alınır (Nisi ve Griffin, 2001, s. 124).

Değerlendirme merkezleri personeli yöneticilik potansiyeli, güçlü ve gelişime açık alanları bakımından değerlendirirken baz ölçüt olarak ilgili işletmenin yetkinlik setini referans alır.

Değerlendirme merkezi uygulaması yöntemlerinden birisi olan simülasyon uygulamasında gerçek iş koşullarının benzeri sağlanır. Bu uygulamada bir başka değerlendirme merkezi uygulaması olan işletme oyunu bu kez katılımcılara dijital ortamda sunulur (Bingöl, 2003, s. 200).

İş oyunu ve simülasyon gibi alışlagelmiş diğer değerlendirme merkezi uygulamalarına örnek olarak; lidersiz grup tartışması, beklenen sorular oyunu, mülakat, kalem – kağıt testi gibi uygulamaları saymak mümkündür (Bray, 1976, s. 16-3).

2.3.5.1 Avantajları & dezavantajları

Avantajlar:

Değerlendirme merkezi uygulamaları yönetici adayları ve yöneticilere (sanal) bir çevre sunar. Dolayısıyla personel gerçekte şirket kaynaklarına zarar vermeden, işletmenin ilişkide bulunduğu diğer unsurları rahatsız etmeden, ancak bir yandan da aldıkları kararların sonuçlarını, etkilerini gözleme şansı bulurlar. Bu şekilde katılımcılar uygulama esnasında öğrenip gelişebilir (DeCenzo ve Robbins, 2002, s. 213).

Değerlendirme merkezi uygulamaları oldukça esnek uygulamalardır. İçerikleri işletmenin ihtiyaçlarına göre şekillendirilebilir, değerlendirme merkeziyle

ölçümlenmesi beklenen yetkinlik büyük bir kesinlik ve tutarlılık ile ve güvenilir bir şekilde üretilebilir. Katılımcılar büyük bir çoğunlukla değerlendirme merkezi uygulamaları esnasında iyi vakit geçirdiklerini ve eğlendiklerini ifade ederler. (Bray, 1976, s. 16-2).

Dezavantajlar:

Değerlendirme merkezi uygulamasında her ne kadar katılımlar iş koşullarının gerçek olmaması sebebiyle kendilerini rahat hissetseler de sanal ortamdaki gerçek iş ortamına geçişte bu konfor alanı bazı riskler içerebilir (Bingöl, 2003, s. 230).

Değerlendirme merkezi uygulamaları hem yöneticileri hem de yönetici potansiyeli yüksek olan yani işletme için kıymetli personeli iş ortamı dışarısına çıkararak ve işten ayırarak operasyonel zaman kaybına sebep olan, uygulanması için günler gibi uzun sürelere ihtiyaç duyulan oldukça pahalı uygulamalardır (Bray, 1976, s. 16-2).

2.3.5.2 Örnek değerlendirme merkezi uygulaması:

In-Basket (Beklenen Sorunlar) Yöntemi

Bir işletme içerisinde çalışan personelin sorumlu oldukları işle ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere tasarlanmış bir yöntemdir (Taymaz, 1981, s. 145).

Gelen evrak veya masa başı yöntemi olarak da bilinen bu yöntemde adayların bir yöneticinin tipik bir gününde maruz kaldığı bilgi akışına (telefonlar, mailler vb.) gerçek bir yönetici tarzı ile tepki göstermeleri beklenir (Davis, 1982, s. 241).

Örnek uygulama içerisinde katılımcılara yöneticiliğe terfi ederek yeni bir işe başladıkları söylenir. Söz konusu mevkiye kendilerinden önce çalışan yöneticinin masası pozisyonu idare eden yöneticinin eksikliğinde gelen türlü evraklar ve telesekretere bırakılmış farklı mesajlarla dolmuştur. Katılımcılardan bu beklenen işleri kendilerine göre bir öncelik sırasına dizmeleri ve ele almaları beklenir. Sonrasında mülakat tekniği ile katılımcıya işlere hangi sebepler doğrultusunda bu şekilde öncelik verdiğini açıklaması istenir (Bray, 1976, s. 16-2).

Böylece katılımcının planlama, organizasyon, karar alma, analiz, sentez gibi çeşitli yönetsel yetenekleri değerlendirilir ve geliştirilir (Özçelik, 2010, s. 201).

2.3.6 Uzman Görüşü / Danışmanlık

Belirli bir konuyla ilgili mevkileri ya da uzmanlıkları gereği saygı gören, sözü dinlenen, akıl danışılan kişilerin bulunması ve bu kişilerin bilgi, beceri ve deneyimlerinden faydalanılmasına danışmanlık denir. Danışılacak kişiler belirlendikten sonra mülakat, odak grup çalışması vb. tekniklerle ihtiyaç duyulan bilgi elde edilir (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

2.3.6.1 Avantajları & dezavantajları

Avantajlar:

Dışarıdan gelen danışman sektörde farklı firmaların belirli bir konuyu değişik açılardan ele alış biçimlerini bilme şansına sahip olduğu için zengin bir deneyim havuzunu da beraberinde getirecektir (Şencan ve Erdoğan, 2001, s. 131).

Şirket içerisinden alındığı sürece danışmanlık maliyetsiz ve oldukça zaman kazandırıcı bir yöntemdir. Konu uzmanları ile yapıldığında çalışmalara ivme kazandırır, yüksek mevkili kişilerle yapıldığında konunun sahiplenilmesini sağlar, çalışmayı yapan ekip ile yönetim arasındaki ilişkilerin güçlenmesine olanak tanır (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

Dışarıdan gelen danışmanın örgüt içerisinde dengeler açısından taraf olmaması hem çalışan hem de yönetici düzeyinde ilişkileri daha kolay yönetebilmesine olanak tanır, analiz çalışmaları bu sebeple hızlanabilir, uygulamalar kolaylaşabilir (Şencan ve Erdoğan, 2001, s. 131).

Dezavantajlar:

Kurum içerisinde danışılan kişi mevki ya da uzmanlık gereği saygı duyulan, sözü dinlenen ve etkili bir personel olarak çalışmaya yön verecektir, bu kişinin bağlı olduğu iş fonksiyonunu, bölüm ya da ekibi ön plana çıkarması / taraflı düşünme ve karar verme riski oluşabilir (Vaughn, 2005, s. 43).

Danışmanlık içerisinde yanlılık ve taraflılık da getirmektedir. Danışman konuya yaklaşırken bireysel ya da kurumsal ihtiyaçları dikkate alma eğiliminde olabilir. Sadece belirli bir konuda uzmanlaşmış tek bir danışmanın yaklaşımı dikkate alınırsa resmin bütününe kapsayan bütünsel bir analiz yapılamayabilir, genel bir çözüm uygulanamayabilir (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

2.3.7 Kuruma Ait Verilerin Analizi

Kuruma ait veriler; organizasyon şemaları, planlama dokümanları, proje çalışmaları, insan kaynakları politikaları, denetleme doküman ve raporları, bütçe raporları gibi farklı türlerde olabilir. Aynı şekilde çalışan bağlılığı anketleri, işten ayrılma oranları, iş kazaları raporları, çıkış mülakatları vb. personel kayıtları da kullanılabilir (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

Çalışan sirkülasyon oranı (*turnover*), personelin işe gelmeme oranı, iş yerinde oluşan kazalar oranı, çalışan şikayetleri gibi personel bilgileri eğitim ihtiyaç analizlerine faydalı girdiler teşkil edebilir (Morrison, 1976, s. 9-6).

Aynı şekilde şirketin herhangi bir bölümünde, işletmenin bütününde, ya da unvan / mevki (Ör: Yöneticiler) bazında yapılan bir denetleme de sonuçları itibariyle oldukça faydalı olabilir (Morrison, 1976, s. 9-7).

Performans kayıtları, iş hedeflerini gerçekleştirme başarısını ortaya koyan ve hemen her işletmede tüm yöneticilerin gün aşırı gözlemlediği ve güncellediği dinamik bir araç olarak eğitim ihtiyaç analizine ciddi katkıda bulunabilir. Performans kayıtları; iş hedeflerine ulaşma anlamında ekip, bölüm, fonksiyon ve hatta işletmenin bütününde yaşanan sıkıntılara yönelik önemli katkı sağlar (Manalu, 2010, s. 136).

Kurum ölçeğinde tutulan personel beceri envanterleri ve kurumun personel yedekleme haritaları da eğitim ihtiyaç analizine büyük katkı sağlayabilir (Morrison, 1976, s. 9-7).

2.3.7.1 Avantajları & dezavantajları

Avantajlar:

Hem beceri envanterleri hem de yedekleme haritaları insan kaynakları uzmanlarına işletme ölçeğinde hangi bilgi / becerinin hangi bölüm / ekipte ne oranda yedeklenmiş durumda olduğu ile ilgili bilgi verebilir. Bu doğrultuda şirketin iş devamı için gerekli olan herhangi bir bilgi / beceri eksikliği olması durumunda ilgili eğitim yatırımı devreye alınabilir (Morrison, 1976, s. 9-7).

Kurumların kayıt altına alınmış verileri sorunlu alanların tespiti açısından büyük bir fırsat sağlar. Özellikle sayısal veriler kişilerin yanlılığından etkilenme riski olmaksızın işletmeye dair objektif veri sunar. Bilginin çoktan işletme kayıtlarında bulunması sebebiyle iş akışına müdahale etmeden ve asgari gayret ile veriye ulaşılabilir (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

Dezavantajlar:

Kurum kayıtları genellikle farklı şekillerde ve pek çok bilgi sunmasına karşın çoğunlukla herhangi bir sorunu açıktan açığa işaret etmez. Genel olarak mevcut durumu göstermek yerine kayıt altına alındıkları tarih ve duruma dair ışık tutarlar, bu bilgilerin kayıt edildiği zamandan bu yana oluşan değişiklikler ilgili kayıtlarda gözükmez. Dolayısıyla bu bilgilerin toparlanması ve doğru şekilde yorumlanabilmesi için becerikli bir veri analisti gerekmektedir. Bu anlamda bireylere bağımlı bir yöntemdir (Steadham, 1980, 30, ss. 56-61).

Kurum verileri kaydedildikten sonra hiç güncellenmemiş olabilir, kaydedilen verilerin dili anlaşılacak için fazlasıyla teknik ya da karmaşık olabilir (Noe, 2008, s. 94).

3. VERİ VE YÖNTEM

Bu tez çalışması literatür taraması yönteminden yararlanarak kurumsal eğitim ihtiyaç analizi ile ilgili ulusal ve uluslararası uzman ve akademisyenlerin yayınlanmış kitap ve makalelerinde aktarılan eğitim ihtiyaç analizi teorilerini derleme yöntemini kullanarak aktarmayı amaçlamaktadır.

Literatür taramasında derlenecek teorilerin tez konusu ile ilgili bütünsel bir bakış açısı oluşturmasını takiben araştırmacı özel sektörde hizmet veren bir firmanın eğitim & gelişim birimi tarafından hali hazırda uygulanmakta olan eğitim ihtiyaç analizi yöntem ve yaklaşımı ile söz konusu teorileri kıyaslamayı hedeflemektedir.

Bu anlamda, tez çalışması yazılı kaynaklar olan kitap ve süreli yayınlardan faydalanması dolayısıyla niceliksel; araştırmacının kıyas yapılacak firmada bilfiil çalışıyor olması sebebiyle kullandığı gözlem, özaktarım, saha çalışması gibi yöntemler dolayısıyla da niteliksel yöntemleri kullanacaktır.

4. BULGULAR

Tez çalışmasının literatür taraması bölümünde derleme yöntemi kullanılarak kurumsal eğitim ihtiyaç analizi konusu ile ilgili elde edilen teoriler aşağıdaki gibidir:

- a. Kurum Bazlı İhtiyaç Analizi
- b. İş / görev Bazlı İhtiyaç Analizi
- c. Kişi Bazlı İhtiyaç Analizi

Teorilerin gerçek hayatta uygulanabilirliğinin kıyaslanacağı özel sektörde hizmet veren ilgili firmanın eğitim & gelişim birimi tarafından hali hazırda uygulanmakta olan eğitim ihtiyaç analizi yöntem ve yaklaşımlarını oluşturan adımlar aşağıdaki gibidir. Söz konusu adımların her biri tartışma bölümünde detaylı olarak incelenecektir.

- a. Management Board & Advisory Board
- b. Kurumsal Değerler & Yetkinlikler
- c. Kurum Stratejileri & İş Öncelikleri
- d. Tepe Yönetim / Hizalama
- e. Akademi Elçileri & Akademi Eğitmenleri
- f. Kurum İçi Veriler
- g. İnsan Kaynakları / Hizalama

5. TARTIŞMA

Tezin tartışma bölümünde “Önsöz” içerisinde de paylaşıldığı üzere eğitim ihtiyaç analizi çeşitleri ve metotları hakkında literatür taraması ile derlenen bilginin özel sektörde iş gören bir firma tarafından günümüz rekabetçi pazar koşullarında ne ölçüde ve hangi şekillerde hayata geçirilebildiği incelenecektir.

İnceleme yapılacak firmaya aşağıdaki ölçütler doğrultusunda karar verilmiştir.

- a. Türk şirketi olması
- b. Uluslararası operasyonları olması
- c. İnsan kaynakları fonksiyonunun yönetim kademesinde doğrudan temsili
- d. Organizasyon yapısında insan kaynakları genel müdür yardımcılığı olması
- e. Eğitim & gelişim bölümünün insan kaynaklarından sorumlu genel müdür yardımcısına doğrudan bağlı olması
- f. Marka bilinirliği yüksek, itibarlı, tercih edilen bir şirket olması
- g. İnsan kaynakları uygulamalarında örnek teşkil etmesi
- h. Tez konusu ile ilgili insan kaynakları uygulamalarını ulusal ve uluslararası platformlarda ödüller ile akredite etmiş olması
- i. Tez yazarının inceleme yapılacak şirkette çalışıyor olması

5.1 SEKTÖRDEN EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ UYGULAMASI / TURKCELL AKADEMİ

Söz konusu ölçütler ışığında firma olarak son beş yıldır üst üste Türkiye’de En Beğenilen Şirketi³ ve yine 2011’de HR Excellence ödüllerini⁴ alan Turkcell seçilmiş, inceleme yapılacak eğitim & gelişim bölümü olarak da Turkcell Akademi’de karar kılınmıştır.

³ Turkcell Faaliyet Raporu, 2011, http://www.turkcell.com.tr/InvestorReportLibraryTR/Turkcell_FR_2011_TR_onayli.pdf [09.06.2011].

⁴ Haberler, 2012, <http://www.turkcell.com.tr/site/tr/turkcellhakkinda/Sayfalar/insan-kaynaklari/haberler.aspx> [09 Haziran 2012].

Tez çalışmasının literatür taraması bölümünde aktarılmaya çalışılan eğitim ihtiyaç analizi çeşitleri olan kurum analizi, iş / görev analizi ve kişi analizi öylesine iyi kurulmuş ve sağlam bir temel üzerine yapılandırılmıştır ki söz konusu üçlü analiz yaklaşımını takip eden bir eğitim & gelişim birimi sorumlu olduğu kurumun eğitim ihtiyaçlarını büyük bir tutarlılıkla belirleyebilir.

Peki, madem bu üçlü analiz metodolojisi takip edildiği takdirde başarılı ve tutarlı sonuçlar almak büyük olasılıkla mümkün olduğu öne sürülmektedir; o halde Turkcell Akademi sektörde faaliyet gösteren bunca kurumun içerisinde fark yaratarak nasıl öne çıkabilmektedir?

Tez çalışmasının bu bölümünde Turkcell Akademi'nin literatür taramasında derlenen bilgiler doğrultusunda neyi gerçekten iyi ve doğru yapıp hayata geçirdiği, ne sayede iş birimlerine değer katarak hem ulusal hem de uluslararası platformlarda çeşitli ödüllerle taçlandırılıp akredite edildiği ön plana çıkarılmaya çalışılacaktır.

Dolayısıyla literatür taramasında kapsanan teorilerin, teorilerin ortaya atılmasından sonra geçen bunca zamana karşın gerçekten de işlevselliklerini sürdürüp sürdürmediği tartışılacaktır.

Tez çalışması, Turkcell Akademi örneği üzerinden, eğitim ihtiyaç analizi çeşitleri olan; kurum analizi başta olmak üzere, iş / görev analizi ve kişi analizinin doğru ve etkin bir şekilde uygulanması halinde etkin ve başarılı bir eğitim & gelişim politikası ile kuruma değer katılabileceğini söyleyecektir.

Tez çalışmasının Turkcell Akademi üzerinden savunacağı konuyu açmak gerekirse;

Turkcell Akademi aşağıdaki ölçütlerden yola çıkarak etkin ve başarılı bir eğitim & gelişim stratejisi oluşturmuştur:

- a. Eğitim & gelişim stratejisinin dayanak noktası olarak kurumun vizyon & misyon ve kurumsal değerlerinin baz alınması.
- b. Yıllık eğitim plan ve politikasının iş stratejilerine doğrudan bağlı olması.
- c. Eğitim & gelişim plan ve politikasının kurumun iş hedeflerini desteklemesi, eğitim & gelişim gayret ve yatırımlarının kurumun iş önceliklerinin başarılması için konumlandırılması.

Tez çalışması, Turkcell Akademi'nin başarılı eğitim & gelişim stratejisinin arkasındaki en büyük etkenin başta oldukça etkili bir kurum analizi olmak üzere doğru uygulanan iş / görev analizi ve kişi analizi olduğunu tartışarak ileri sürecektir.

5.1.1 Turkcell Akademi

Turkcell Akademi kurulduğu 2006 yılından bu yana Önce İnsan, Öncü Turkcell sloganı ve insana yatırım ile iş sonuçlarında fark yaratmak misyonu ile tüm Turkcell ekosistemini destekleyen bir gelişim platformu olarak konumlanmıştır.⁵

Turkcell Akademi çalışmalarını pek çok ulusal ve uluslararası ödülle akredite etmiştir. Bu ödüllerden bazıları aşağıdaki gibidir:⁶

- a. 2006: 6. Altın Pusula Kurum İçi İletişim Ödülü
- b. 2007: Cubic Awards / Best New Corporate University
- c. 2008: Corporate University Xchange / Best Practise
- d. 2009: Corporate University Xchange / Learning Technologies Excellence

Turkcell Akademi 2010 yılında aşağıdaki metriklerle sektöre fayda sağlamıştır:⁷

- a. Turkcell Grup ekosisteminde ulaşılan toplam kişi sayısı 61.685
- b. Turkcell Akademi eğitimlerine katılan kişi sayısı 335.576
- c. Turkcell Akademi tarafından verilen eğitim saat toplamı 1.026.579
- d. İç eğitimler tarafından gerçekleştirilen eğitimlerin oranı %81
- e. Turkcell ekosistemine değer katan Akademi Eğitmeni sayısı 560+
- f. Web tabanlı eğitimlerin tüm eğitimlere oranı %71
- g. Eğitim sektörüne birlikte değer kattığımız iş ortağı sayısı 100+

Turkcell Akademi 2011 yılında aşağıdaki metriklerle sektöre fayda sağlamıştır:⁸

⁵ *Vizyonumuz*, 2012, <http://www.turkcellakademi.com.tr/AboutUs/Pages/Vizyon.aspx> [14 Mayıs 2012].

⁶ *Ödüller*, 2012, <http://www.turkcellakademi.com.tr/aboutus/pages/odullerimiz.aspx> [14 Mayıs 2012].

⁷ *Sayılarla Akademi*, 2012, <http://www.turkcellakademi.com.tr/aboutus/pages/sayilarlaakademi.aspx> [14 Mayıs 2012].

- a. Turkcell Grup ekosisteminde ulaşılan toplam kişi sayısı 62.066
- b. Turkcell Akademi tarafından verilen eğitim saat toplamı 1.419.745
- c. Kişi başi verilen ortalama eğitim saati 23

5.1.2 Eğitim İhtiyaç Analizi Yaklaşımı

5.1.2.1 Management board & advisory board

Turkcell Akademi eğitim ihtiyaç analizi sürecine iki farklı platformdan kurum analizine girdi alarak başlar. Bu platformlar Management Board (*Yönetim Kurulu*) ve Advisory Board (*Danışma Kurulu*) olarak isimlendirilir.

Management Board genel müdür ve genel müdür yardımcılarında oluşmakta ve yılda bir kere (*Kasım – Aralık*) olmak üzere bir araya gelmektedir. Management Board toplantısında şirketin tepe yönetimi işletmenin mevcut yılını değerlendirmekte ve bir sonraki yılın grup stratejilerini, hedef ve önceliklerini belirlemektedir.

Bu anlamda Management Board kurum analizi ile doğrudan ilişkili girdiler üretir ve tepe yönetimin bakış açısıyla Turkcell Akademi'nin gelecek yılın iş stratejilerini, iş hedef ve önceliklerini birinci elden öğrenmesine imkân tanır.

Dolayısıyla, henüz eğitim ihtiyaç analizi döngüsünün ilk adımında, üstelik kaynaktan elde edilen bu kritik bilgiler Turkcell Akademi uzman ve yöneticilerinin yıllık eğitim politikasının oluşturulmasında hem bakış açısı, yaklaşım mantığına karar verme hem de kaynak (eğitmen, bütçe vb.) planlama aşamalarında kurumun başarısı için doğru konumlandırma imkânı sağlamaktadır.

İnsan kaynakları genel müdür yardımcısı ve direktörlerden oluşan ve yılda iki kere bir araya gelen Advisory Board ise Akademiye Management Board ile belirlenen

⁸ İnsan Kaynaklarımız, 2012, <http://yatirimci.turkcell.com.tr/insan-kaynaklarimiz/default.aspx> [09 Haziran 2012].

stratejileri gerçekleştirmek, kendilerine verilen iş hedeflerini başarmak için gerekli aksiyon planının çıkması doğrultusunda yön vermektedir.

Turkcell Akademi tüm Turkcell Grup çapında yaklaşık 11.000 alıřanın⁹ eğitim & gelişim faaliyetlerini yönettiği eğitim yılını (Ocak – Aralık) şirket finansal yılına paralel işletmektedir.

Bu yaklaşımla her biri 3'er aydan oluşan 4 çeyrek ile (Q1 – Q2 – Q3 – Q4) takip edilen eğitim & gelişim faaliyetleri yılda bir kere Temmuz ayında yarıyıl (H1) bir kere de yılsonu kapanışı şeklinde ölçölerek raporlanmaktadır.

Yıl boyunca iki kere (*ilk ve son çeyrekler içerisinde*) toplanarak Turkcell Akademi'ye yıl içerisinde süregelen rekabet, pazar dengeleri, değişen koşullar gibi kurum stratejisine etki edebilecek faktörlere uyum sağlama imkânı tanıyacak yönü veren Advisory Board yapısı bu anlamda kurum analizine ciddi katkı sağlamaktadır.

Advisory Board sayesinde Turkcell Akademi uzman ve yöneticileri Management Board tarafından önceki yılın son çeyreğindeki kurum, piyasa ve trendler dikkate alınarak üretilmiş, statik bir girdiye bağımlı olmak yerine, kurum genel müdürüne doğrudan bağlı insan kaynakları genel müdür yardımcısı ve kurum içerisindeki farklı fonksiyonların direktörlerinin bakış açısıyla yıl içerisinde değişen şartlara bağlı olarak strateji, hedef ve önceliklerdeki olası değişikliklerden haberdar olma imkân ve kabiliyetine sahip olur. Bu anlamda Advisory Board kurum analizine kritik bir katkıda bulunur.

5.1.2.2 Kurumsal değerler & yetkinlikler

Turkcell Akademi, iş sonuçlarında olumlu fark yaratma misyonu ve insana yatırım felsefesinden hareketle tüm eğitim & gelişim faaliyetlerini Turkcell Grup vizyon ve kurumsal değerleri ile ilişkilendirir.

Turkcell Grup Vizyon ve Kurumsal Değerleri:¹⁰

⁹ Turkcell Faaliyet Raporu, 2011, http://www.turkcell.com.tr/InvestorReportLibraryTR/Turkcell_FR_2011_TR_onayli.pdf [09 Haziran 2012].

Vizyon & Misyon:

İletişim ve teknoloji çözümleriyle hayatı kolaylaştırmak ve zenginleştirmek.

Kurumsal Değerler:

- a. Önce müşterimiz için varız
- b. Çevik bir takımız
- c. Açık iletişime inanırız
- d. Fark yaratırız
- e. İnsana değer veririz

Turkcell Akademi tüm eğitim & gelişim faaliyetlerini kurum vizyonu ve kurumsal değerleri ile konuşan bir yaklaşım izleyerek “Müşteri”, “Teknoloji” ve “Liderlik” olarak üç ana kategoride toplar.¹¹

Turkcell Akademi uzman ve yöneticileri bu sayede yıllık eğitim plan ve politikasındaki her eğitim & gelişim faaliyetinin kurumun ana odaklarından bir veya birden fazlasına doğrudan hizmet ettiğinden emin olur.

Aynı şekilde Turkcell Akademi imkân ve kaynaklarının kurum vizyonuna ve kurumsal değerlere yönelik olarak kullanılacak şekilde planladığı da bu sayede kolaylıkla ölçülebilir ve raporlanabilir. Bu makro planlama bakış açısıyla yıl içerisinde istenildiği anda hangi kurum odağına yönelik veya hangi kurumsal değere hitaben ne ölçüde eğitim yatırımının hayata geçtiği ya da planlandığı bilgisi üretilebilir. Bu anlamda Turkcell Akademi şirket vizyon, misyon ve kurumsal değer setinden kurum analizi kapsamında doğrudan girdi olarak faydalanır.

Kurum kültürü ve ihtiyaçları doğrultusunda, unvan ve mevkiden bağımsız olarak tüm Turkcell Grup çalışanlarında bulunması beklenen kurumsal yetkinlikler (*Ör: İşimde, Kendimde, İnsanda Liderim*) ve çalışanların gerek şirket içinde gerekse de şirket dışında göstermeleri beklenen davranış göstergeleri (*Ör: İşime vizyon, bilgi ve yenilikçilikle liderlik ederim. Enerjiğim, güçlü iletişim kurarak birlikte başarırım. Güvenilir, çalışkan, cesur ve özgüvenliyim, sürekli öğrenmeye çalışır ve*

¹⁰ *Vizyon ve Stratejimiz*, 2012, <http://www.turkcell.com.tr/site/tr/turkcellhakkında/Sayfalar/genel-bakis/vizyon-ve-stratejimiz.aspx> [14 Mayıs 2012].

¹¹ 2011 Faaliyet Raporu, 2011, <http://yatirimci-2011.turkcell.com.tr/insan-kaynaklarimiz/default.aspx> [16 Haziran 2012].

mütevazı kalırım.) Turkcell Grup İnsan Kaynakları tarafından yapılan profil çalışmaları ile belirlenmiştir.

Şirket kültürünün istisnasız olarak tüm çalışanlarından ortak beklentisi söz konusu kurumsal değerlerin sahiplenilmesi ve yaşatılmasıdır. Bu sebeple Turkcell Grup çapında paylaşılan kurumsal bu değerlerin Turkcell Akademi tarafından tasarlanan tüm eğitim & gelişim faaliyetlerine girdi oluşturması kaçınılmazdır. Turkcell Akademi kurum çapında tüm çalışanları kesen bu girdiden doğrudan faydalanır.

Bu bilgiler Turkcell Akademi uzman ve yöneticileri tarafından hem kurum analizine hem de kişi analizine girdi oluşturacak şekilde kullanılarak, tüm eğitim & gelişim faaliyetlerinde ilgili kurumsal yetkinlik ve davranış göstergeleri dikkate alınarak tasarım ve planlama yapmaya özen gösterir.

Turkcell Akademi aynı bakış açısıyla işe yeni giren Turkcell Grup çalışanların kuruma uyum (oryantasyon) eğitimleri esnasında kurum vizyon, misyon ve kurumsal değerleri doğru ve etkili bir şekilde öğrenerek içselleştirmelerini sağlamak adına hem uzaktan öğrenme hem de sınıf içi eğitim yöntemlerinden faydalanarak çözümler sunmaktadır.

5.1.2.3 Kurum stratejileri & iş öncelikleri

Turkcell Akademi tıpkı kurum vizyonu, misyonu, kurumsal değerleri ve çalışan yetkinliklerinde olduğu gibi eğitim & gelişim faaliyetlerinin tamamında iş unsurlarının ihtiyaçlarına uygun, doğru ve etkin şekilde eğitim tasarımı ve planlamasını hayata geçirmeye çalışır.

Turkcell Akademi eğitim uzmanları bu anlamda stratejik öncelikleri kurum analizini doğrudan besleyecek şekilde girdi olarak kullanır.

Turkcell Grup Stratejik Öncelikleri:¹²

Lider İletişim ve Teknoloji Şirketi olarak;

¹² *Vizyon ve Stratejimiz*, 2012, <http://www.turkcell.com.tr/site/tr/turkcellhakkinda/Sayfalar/genel-bakis/vizyon-ve-stratejimiz.aspx> [14 Mayıs 2012].

- a. Ana işimiz mobil iletişim faaliyetlerinde ses ve veri kullanımını artırarak büyümek,
- b. Mevcut uluslararası iştiraklerimizi, kârlılık odaklı büyütme,
- c. Fiber optik altyapımızla Turkcell Grup Şirketleri arasında sinerji yaratarak, sabit genişbant sektöründe büyümek,
 - d. Mobilite, internet, yakınsama alanlarında yeni iş fırsatları ile büyümek,
 - e. Yurt içi ve uluslararası pazarlarda iletişim, teknoloji ve yeni iş alanlarındaki fırsatları değerlendirerek büyümek,
 - f. Teknolojik yetkinliğimizi kullanarak müşterilerimizle ilişkimizi zenginleştirecek yeni servis platformları geliştirmek.

Söz konusu stratejik iş önceliklerine paralel olarak Turkcell Akademi tasarladığı tüm eğitim & gelişim faaliyetlerini “Müşteri”, “Teknoloji” ve “Liderlik” kategorilerinden birisi altında konumlanacak şekilde planlayarak yönetir.

Turkcell Akademi uzman ve yöneticileri bu sayede tüm eğitim gelişim faaliyetlerinin kurum stratejileri, iş öncelikleri ve hedeflerinin başarılmasına yönelik olarak hizalandığından emin olur.

Bu yaklaşıma tek istisna Turkcell Akademi'nin tamamen çalışanların kişisel gelişimleri için organize ettiği Hayata Ait Programlar¹³ başlıklı eğitimleridir. Bu eğitimler çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ile endeksli insan kaynakları politikalarını destekleyecek şekilde konumlanmış ve olabildiğince kişisel gelişime odaklanan eğitimlerdir. Bu eğitimlere *Hızlı Okuma*, *Etkin Hafıza Teknikleri*, *Anne – Baba – Çocuk İlişkilerinde Başarı*, *Doğum Atölyesi* gibi örnekler verilebilir.

5.1.2.4 Tepe yönetim / hizalama

Turkcell Akademi, Management Board ile başlayan eğitim ihtiyaç analizi döngüsünde genel müdür ve genel müdür yardımcıları düzeyinde aldığı makro seviye strateji ve hedefleri Advisory Board ile bölümler bazına indirir. Bu şekilde

¹³ İnsan Kaynaklarımız, 2012, <http://yatirimci.turkcell.com.tr/insan-kaynaklarimiz/default.aspx> [09 Haziran 2012].

Advisory Board aracılığı ile stratejiler bölüm başkanları seviyesinde iş önceliklerine ve gerekliliklere tercüme edilmiş olur.

Bu aşamadan sonra ilgili Turkcell Akademi account yöneticisi Turkcell Grup içerisindeki her bir fonksiyonun (Ör: Satış, Pazarlama, Finans vb.) genel müdür yardımcısı / direktörünü ziyaret ederek mevcut durum ve sonraki seneye dair ihtiyaçlar konusunda detaylı bir şekilde görüş ve öneri alır. Turkcell Akademi account yöneticisi bu ziyarette planladığı eğitim & gelişim aksiyonlarını fonksiyonun tepe yöneticisi ile teyit eder ve hizalar.

Bu şekilde Turkcell Akademi eğitim & gelişim uzmanları, senede bir kere toplanarak Turkcell Grup strateji, iş öncelikleri ve hedeflerini belirleyen Management Board tarafından üretilen bilgiyi her bir fonksiyonun genel müdür yardımcısı ile bire bir toplantılar düzenleyerek detaylı bir şekilde çalışma imkânı bulur.

Aynı şekilde her fonksiyonun genel müdür yardımcısı ve direktörleri ile yapılan birebir toplantı ve odak grup çalışmalarında söz konusu stratejilere ulaşabilmek, hedefleri tutturabilmek ve beklentileri karşılayabilmek için hangi bölüm ve ekipte nasıl bilgi ve beceriler bulunması gerektiği ile ilgili detaylı bilgi toplama şansı yakalanır.

Turkcell Akademi bu çalışmaların tamamında Management Board üzerinden elde ettiği bilgiyi başlangıç noktası olarak kabul ederek her bir strateji ve iş önceliğinin kurum içerisindeki farklı fonksiyon ve bölümlerin özelinde değerlendirerek kurum analizi başta olmak üzere, iş / görev analizine doğrudan girdi elde eder.

Kimi strateji ve iş önceliklerinin hayata geçmesinde bilgi, beceri, kabiliyet, deneyim veya uzmanlık seviyesi doğrultusunda yöneticilerin işaret ettikleri kişiler bazında da Turkcell Akademi kişi analizine katkıda sağlayacak bilgileri bu toplantı ve odak grup çalışmalarında elde edebilmektedir.

5.1.2.5 Akademi elçileri / akademi eğitmenleri

Turkcell Akademi tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak yürüttüğü iç eğitimlik uygulaması ile 500'ü aşkın çalışanını ilgili eğitim süreçlerinden geçirerek iç eğitimlik olarak akredite etmiştir.¹⁴

Turkcell Akademi, alanında uzman bir danışman olarak da konumlandığı her bir akademi eğitimlikenden ihtiyaç duyduğu hallerde bölüm / ekip hedeflerinin ve iş önceliklerinin netleştirilmesinde destek ister.

Akademi eğitimliklerine ek olarak yöneticilerin ya da akademi eğitimliklerinin önerisiyle bölüm bazında seçilen ancak gönüllülük esasıyla görevlendirilen, bölüm / ekip ihtiyaçlarına hâkim, sektör ve trendleri takip eden, meslektaşlarından saygı gören, sözü dinlenen uzman çalışanlar Akademi Elçisi olarak konumlandırılmaktadır.

Akademi Elçisi ismiyle şirket içerisinde tanıtılan çalışanlar kendi bölüm / ekipleri içerisinde gözlemledikleri eğitim ihtiyaçlarını / aksayan – gelişime açık alanları, eğitim desteğine ihtiyaç duyduğunu bizzat ileten çalışma arkadaşlarını Turkcell Akademi account sorumlusu uzman ile haftalık bazda yapılan düzenli toplantılarda ileterek hem iş / görev analizine hem de kişi analizine girdi oluşturur.

Turkcell Grup içerisinde organizasyon çapında her unvan grubu, fonksiyon, bölüm ve ekipten iç eğitimlik sürecine başvurunun mümkün olduğu Akademi Eğitimlikliği uygulaması sayesinde Turkcell Akademi yıl boyunca sürekli işleyen bir geri bildirim mekanizması kurmuştur.

Bölüm / ekip bazında ne tip eğitim & gelişim ihtiyaçlarının bulunduğu ve hatta çalışan bazında oluşabilecek özel ihtiyaçlar ile ilgili Turkcell Akademi iç eğitimlik kaynağını bu anlamda iş / görev ve kişi analizini sürekli besleyen bir bilgi kaynağı olarak kullanır.

¹⁴ Akademi Eğitimliklerimiz, 2012, <http://www.turkcellakademi.com.tr/aboutus/pages/akademiegitmenlerimiz.aspx>, [14 Mayıs 2012].

5.1.2.6 Kurum içi veriler

Turkcell Akademi uzmanlarının en çok faydalandığı verilerden birisi de Turkcell Grup İnsan Kaynakları tarafından oluşturulan ve düzenli olarak güncellenen kurumsal organizasyon şemalarıdır.

Kurum çapında genel müdür seviyesinden başlayarak tüm fonksiyonları tepeden aşağı şekilde en alt birime kadar detaylı olarak resmeden bu şemalar aynı zamanda fonksiyon / bölüm / birim bazlı olarak iş tanımlarını da göstermektedir.

Bu bilgi Turkcell Akademi uzmanlarına fonksiyon / bölüm ya da birim bazında yapacakları herhangi bir eğitim & gelişim faaliyeti konusunda hem iş / görev analizi hem de kişi bazlı analiz kapsamında kılavuz bilgi sunmaktadır.

Turkcell Akademi uzmanları kurum çapında, yıllık olarak düzenli olarak uygulanan Çalışan Bağlılığı Anketi, 360° Geri Bildirim Raporlaması ve Performans Değerlendirme Sistemi çıktılarını kişi analizine katkı sağlayacak şekilde titizlikle değerlendirir.

İşe yeni girişlerde ve gerek yatay gerekse de dikey kariyer hareketlerinde çalışanların güçlü ve gelişime açık alanlarının tespit edilebilmesinde faydalanılan çeşitli değerlendirme merkezi (*Assessment Center*) uygulamaları da kişi analizine girdi sağlayacak şekilde etkin olarak kullanılmaktadır.

Turkcell Akademi eğitim & gelişim uzman ve yöneticilerinin özellikle yakın çalıştığı ekiplerin başında Turkcell insan kaynakları fonksiyonunun HR Business Partner (İK İş Ortağı) ve Performans & Yetenek Yönetimi ekipleri gelmektedir.

Söz konusu ekiplerden Performans & Yetenek Yönetimi ekibi, organizasyon çapında tüm çalışanları dâhil olduğu 360° Geri Bildirim uygulaması ile kişi bazında davranış değerlemeye ölçümlemesi / raporlaması yapar.

Aynı şekilde yıllık performans sisteminin işletilmesi ile çalışan hedeflerinin gerçekleşme oranına bağlı olarak kişi bazında performans değerlendirme ölçümlemesi / raporlaması yapılır.

Turkcell Akademi bu bilgilerden organizasyonda öne çıkan, ortak paydada yer alan gelişim alanlarını anlamak ve kurum analizinde kullandığı gibi aynı zamanda kişi

bazlı üretilen davranış ve performans raporları ile de son derece kullanışlı bilgiler elde eder.

5.1.2.7 İnsan kaynakları / hizalama

Turkcell Akademi diğer insan kaynakları ekiplerinde çalışan uzman ve yöneticileri ile de sürekli olarak bilgi paylaşımı yapar. Söz konusu uzman ve yöneticilerle düzenli fikir alışverişi yaparak insan kaynakları fonksiyonu ile doğru hizada olduğuna ve ortak akıl hareket ettiğine emin olur.

Turkcell Akademi uzmanları bu anlamda sürekli olarak sahada görev yapan, gerek yönetici gerekse çalışanlarla düzenli iletişim halinde bulunan iş ortağı (*Business Partner*) ekipleri ile yıl boyunca yakın temas halinde çalışır.

Turkcell insan kaynakları fonksiyonu içerisinde yer alan insan kaynakları iş ortakları mesailerinin büyük bir bölümünü sorumlu oldukları fonksiyonların içerisinde hem uzmanlarla yakın temas halinde hem de söz konusu fonksiyonun yönetim ekibiyle sıkı bir işbirliği içerisinde geçirmektedir.

İnsan kaynakları iş ortaklarının iş hâkimiyeti bu sayede sadece yapılan iş ve kurum yapısı ile sınırlı kalmamakta, çalışan ve yöneticileri de kişi bazında kapsamaktadır. Bu anlamda insan kaynakları iş ortakları Turkcell Akademi'ye eğitim & gelişim ihtiyaçlarına yönelik olarak kişi bazlı geri bildirim verir.

Aynı şekilde Turkcell Akademi'nin fonksiyonlara yönelik olarak bütünsel olarak yaptığı planları insan kaynakları iş ortakları ile birlikte değerlendirmesi, kişilere yapılacak büyük çaplı eğitim yatırımlarının olası risk & geri dönüşlerinin (çalışan bağlılığı, çalışan performans & potansiyelinin elverişli olup olmaması vb.) değerlendirilmesinde önemli bilgiler sunar.

6. SONUÇ

Bu tez çalışması gerek ulusal gerekse uluslararası platformlarda hem de üst üste aldığı ödüller ve kurumsal üniversite kimliği ile Turkcell Akademi'nin literatür taraması bölümünde derlenen eğitim ihtiyaç analizi çeşitlerinin hangilerini, ne ölçüde hayata geçirdiğini, söz konusu analizleri gerçekleştirirken nasıl bir fark yarattığını incelemeye ve öne çıkartmaya çalışmıştır.

Bu çalışma esnasında Turkcell Akademi'nin tüm eğitim ihtiyaç analizi döngüsü baştan sonra incelenmiş ve döngü içerisinde Turkcell Akademi uzman ve yöneticilerinin hangi aşamalarda yarattıkları fark ile sektörde iş gören diğer kurumların eğitim & gelişim birimlerinden ayrılarak söz konusu başarılı uygulamalara imza atabildikleri anlaşılmaya gayret edilmiştir.

İnceleme sonucunda söz konusu başarılı uygulamaların temelinde tez çalışmasının tartışma bölümünde de verilmeye çalışılan Turkcell Akademi eğitim ihtiyaç analizi döngüsünün literatür taramasında derlenen eğitim ihtiyaç analizi çeşitlerinin tamamını etkin bir şekilde kullanması ile doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmıştır.

Başta kurum analizi olmak üzere ihtiyaç analizi çeşitlerinin tamamının etkin ve etkili bir biçimde hayata geçirilmesinin Turkcell Akademi'ye parçası olduğu kurumun gitmek istediği noktaya ulaşmak ve var oluş amacının gerçekleştirmek adına nasıl bir eğitim & gelişim stratejisine ihtiyaç duyduğu ile ilgili somut bilgi sunmasına imkân tanıyan bir bilgi girdisi oluşturmuştur.

Kurumun iş stratejisini, iş hedef ve önceliklerini en az iş birimlerinin kendisi kadar yakından takip etmesi, anlayıp doğru şekilde yorumlayabilmesi Turkcell Akademi'ye eğitim plan ve politikasını kurumsal hedeflere en doğru şekilde hizmet edecek biçimde oluşturabilmesi için büyük avantaj sağlamaktadır.

Turkcell Akademi iş stratejilerini, iş hedef ve önceliklerini bu derece etkin takip edebilme beceri ve kabiliyetini kuşkusuz kurumsal eğitim ihtiyaç analizi döngüsünü tepe yönetimden doğrudan girdi alacak şekilde tasarlamasına borçludur.

Bu anlamda Turkcell Akademi'nin Management Board & Advisory Board yapılarını mihenk taşı alacak biçimde yapılandığı ihtiyaç analizi süreci, tüm

eğitim & gelişim faaliyetlerinin şaşmaz biçimde kurumsal amaç ve hedeflere yönelik hizalanmasında kritik rol oynamaktadır.

Kurum içerisinde oluşturulmuş tüm organizasyon çapında detaylı olarak görev tanımları sunan şemalarla Turkcell Akademi tarafından organizasyon içerisinde görev yapan farklı mesleki grupların ihtiyaçlarına özel çalışılmış eğitim programlarının tam bir uyum ve hizada olması iş / görev analizlerinin doğru kullanıldığında ne kadar etkin olabileceğine yönelik somut bir örnektir.

Aynı şekilde kurum çapında tüm çalışanların tabi oldukları davranışların ölçüldüğü 360° Geri Bildirim uygulaması ve hedef gerçekleştirmelerinin ölçüldüğü performans sistemi uygulamalarının Turkcell Akademi eğitim & gelişim plan ve politikaları ile bağlantılı olması, bu sistemlerden üretilen çıktıların iş / görev ve kişi analizlerine girdi teşkil edecek şekilde yapılandırılmış olması oldukça önemlidir.

Farklı insan kaynakları araçlarının aynı amaca hizmet edecek şekilde bu biçimde ilişkilendirilebilmesi yöneticilerin daha iyi iş performansı ve kurum kültürünü daha iyi yaşatan örnek davranışların hayata geçebilmesi adına çalışanlarına somut eğitim & gelişim önerileri ile gidebilmesine olanak tanımıştır.

Turkcell Akademi uzmanlarının yıl boyunca farklı kaynaklardan hem iş / görev analizi hem de kişi analizleri için bilgi topladığı tartışma bölümünde paylaşılmıştır. Bilgi toplama aşamasında faydalanan bu zengin girdi havuzunun tasarlanan eğitim & gelişim faaliyetlerinin doğru ve etkin şekilde tespit edilmiş ihtiyaçlar doğrultusunda yapılan tasarım ile yarattığı çalışan memnuniyeti kayda değerdir.

2011'de %80 olarak ölçülen çalışan bağlılığı anket sonuçları ve yine 2011'de %2 olarak gerçekleşen iş gücü devir oranına¹⁵ bakıldığında Turkcell Akademi eğitim & gelişim strateji ve politikalarının çalışanların algısında olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Sunulan bilgiler ışığında tez çalışmasının amacına ulaştığı sonucuna varmak mümkündür. Literatür taramasında derlenen eğitim ihtiyaç analizi çeşitlerini oluşturan teoriler, ortaya atılmalarından uzun yıllar sonra; oluştukları piyasa

¹⁵ Turkcell İngiltere'den En İyi İK Stratejisi Ödülü Aldı, 2011, <http://www.yenibiris.com/KariyerKilavuzu/Oku.aspx?ArticleID=9876> [10 Haziran 2012].

koşullarının değişmesine, daha da çetinleşmiş rekabetin getirdiği farklı dinamiklere, kurumların daha az kaynakla daha çok işi, daha kısa zamanda gerçekleştirebilme zorunluluklarına karşı hala geçerliliklerini korumaktadır.

Bu doğrultuda tez çalışmasında incelenen Turkcell Akademi örneğinde açıkça görülmüştür ki; kurumsal eğitim ihtiyaç analizi mantık ve yaklaşımının kurum başarısına en doğru biçimde hizmet edecek şekilde yapılandırılabilmesi için *kurum, iş / görev ve kişi analizlerinin* etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Ancak bu şekilde iş başarısına olumlu etki eden bir eğitim & gelişim stratejisi ile fark yaratan insan kaynakları hizmeti üretilmesi mümkün ve sürdürülebilir kılınabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aamodt, M.A., *Applied industrial/organizational psychology*, Wadsworth Publishing Company, 1991.
- Aşkun, C.İ., *İşgören*, , Bilim Dizisi, İstanbul: Bayteş Yayıncılık, 1982, s.433.
- Aytaç, S., *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi ve sorunları*, İstanbul: Epsilon, 1997.
- Beach, S.D., *Personnel, (4th Edition)*, New York: McMillan Publishing, Co., Inc., 1980, s.361.
- Berzek, M.N., *Human resources management*, İstanbul: Publication of Marmara University Training and Aid Foundation/Marmara University Managerial Sciences Research and Application Center, 1993, ss.16-30.
- Bingöl, D., *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Bası, 2003, s.200.
- Bingöl, D., *Personel yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1997, s.70.
- Blanchard, N.P. & Thacker, J.W., *Effective training; systems, strategies and practices*, New Jersey: Pearson – Prentice Hall, 3rd Edition, 2007, s.115.
- Brannick, M. & Levine, E., *Job analysis: methods, research and applications for human resource management in the new millenium*, Beverly Hills, CA: Corwin Press, 2002.
- Bray, D.W., *Training and development handbook*, McGraw-Hill, American Society for Training and Development, Ed. Craig, Robert, L., 2nd Ed., 1976, ss.16-1-5.
- Brinkerhoff, R. & Gill, S., *The learning alliance*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- Cascio, W.F., *Managing human resources: productivity, quality of work life*, McGraw-Hill, Inc., Singapore: 1995, s.225, s.235, s.237
- Cascio, W.F., *Public investments in training, perspectives on macro-level structural issues and micro-level delivery systems*, Philadelphia, PA: National Center on the Educational Quality of the Workforce, University of Pennsylvania, 1994.
- Clifford, J., "Job analysis: why do it, and how it should be done?" *Public Personnel Management*, 1994, **23**(2), ss.321-340.
- Darling, P., *Training for profit: a guide to the integration of training in an organization's success*, McGraw-Hill, 1993, s.4.

- Darling, P., *Training for profit: a guide to the integration of training in an organization's success*, McGraw Hill, 1993, s.16.
- Davis, K., *İşletmelerde insan davranışı*, 5. Baskı, Çev: K. TOSUN v.d., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 136, 1982, s.241.
- DeCenzo D.A. & Robbins, S.P., *Human resource management*, MA: John Wiley & Sons Inc., 7th Ed., 2002, s.213.
- Denis, J., "A base(ic) course on job analysis," *Training and Development*, 1992, ss.46-47, ss.67-70.
- Dinçer, Ö., *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul, Beta, 1998, s.210.
- Edwards, A.L., *Astd handbook of measuring and evaluating training*, Baltimore: United Books Press, Phillips, P.P., Ed., 2010, s.97.
- Erdoğan, İ., *İşletmelerde kişi değerlemede psikoteknik*, İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 243, İstanbul: 1990, s.228.
- Fleishman, E.A., Harris, E.F. & Burt, H.E., *Leadership and supervision in industry*, Bureau of Educational Research, Report No: 33, The Ohio State University, 1995.
- Goldstein, L., Irwin F. & Kevin, J., *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation*, Belmont, CA: Wadsworth, 2002, s.34.
- Goldstein, L., Irwin F. & Kevin, J., *Training in organizations: needs assessment, development and evaluation*, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1993, ss.50-54.
- Goldstein, L., Irwin F. & Kevin, J., *Training in organizations: needs assessment, development and evaluation*, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1993, s.51.
- Gupta, K., *A practical guide to needs assessment*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1999, s.5.
- Gupta, K., *A Practical guide to needs assessment*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1999, ss.5-9.
- Gupta, K., *A practical guide to needs assessment*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1999, s.4.
- Hartley, D., *Job analysis at the speed of reality*, Amherst, MA: Human Resource Development Press, 1999.
- İrfan, O., *Kurumsal eğitmenin el kitabı*, Cinius Yayınları, İstanbul: 2011, ss.17-19.
- Kaufman, R., Rojas, A. & Mayer, H., *Needs assessment: a user's guide*, Englewood Cliffs: Educational Technology Publications, 1993.
- Kelly, J., *Building cost-effective training programs, modern business reports* by Alexander Hamilton Institute, Inc. New York: 1987, s.3.

- Kelly, J., *Building cost-effective training programs*, New York: Modern Business Reports by Alexander Hamilton Institute, Inc., 1987, ss.18-19.
- Kelly, J., *Building cost-effective training programs*, New York: Modern Business Reports by Alexandre Hamilton Institute, Inc., 1987, ss.10-12.
- Mager, R. & Pipe, P., *Analyzing performance problems (3rd Edition)*, Atlanta, GA: Center for Effective Performance, 1997.
- Manalu, R.H., *Astd handbook of measuring and evaluating training*, Baltimore: United Books Press, Phillips, P.P., Ed., 2010, s.136.
- Marelli, A.F., *Astd handbook of measuring and evaluating training*, Baltimore: United Books Press, Phillips, P.P., Ed., 2010, s.87.
- McGregor, D. M., *The human side of enterprise*, New York, NY: McGraw-Hill, 1957, ss.22-28.
- Miner, J. B., *Industrial and organisational psychology*, Singapore: McGraw-Hill, 1992.
- Mitchell, G., *The trainer's handbook*, New York: AMACOM, a division of the American Management Association International, 3rd Ed., 1998, s.138.
- Molenda, M., Pershing, P. & Reigeluth, C., *Designing instructional systems, the ASTD training and development handbook*, New York: McGraw-Hill, 1996.
- Morrison, H.J., *Training and development handbook, a guide to human resources development (2nd Edition)*, McGraw-Hill, New York: Chapter , Determining Training Needs, 1976.
- Morrison, J.H., *Training and development handbook*, McGraw-Hill, American Society for Training and Development, Ed. Craig, Robert, L., 2nd Ed., 1976, s.9-1.
- Murphy, W.H., *Doing good work matters!*, Oklahoma: Tate Publishing & Enterprises, 2010, ss.35-39.
- Nadler, L., *Designing training programs: the critical events model*, Texas: Gulf Publishing Company, 1994, s.100.
- Nadler, L., *Designing training programs: the critical events model*, Texas: Gulf Publishing Company, 2nd Ed., 1994.
- Noe, R.A., *Employee training & development*, McGraw-Hill Irwin, 4th Edition, 2008.
- Özçelik, O., *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 5. Baskı, 2010.
- Ripley, D., Harless, J., *An ounce of analysis, performance improvement pathfinders*, International Society for Performance Improvement, Washington DC: 1997.
- Robbins, S.P., *Örgütsel davranışın temelleri*, Çev. Ayşe S. Öztürk, Etam, Eskişehir, 1994, s.299.
- Robinson, D.G. & Robinson, J. J., *Training for impact*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1989, s.11, s.91, s.101.

- Robinson, K.R., *A handbook of training management*, London: Kogan Page, 2nd Ed., 1988, s.79.
- Rossett, A., *Training needs assessment*, Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications, 1987.
- Rothwell, W.J. & Kazanas, H.C., *Mastering the instructional design process: a systematic approach*, 3rd ed., San Fransisco, CA: Pfeiffer, 2004.
- Rummler, G., *Improving performance: how to manage the white space in organizations*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Schuler, S.R., *Personnel / human resource management*, St. Paul: West Publishing Company, 1987, s.336, s.401.
- Steadham, S.V., *Learning to select a needs assessment strategy*, Training and Development Journal, American Society for Training and Development Inc., 1980, 30, ss.56-61.
- Super, D.E., "A life-span, life-space approach to career development", *Career choice and development: applying comtemporary theories to practice*, Ed. Brown, D., & Brooks, L., San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1990, ss.197-261.
- Şencan H. & Erdoğan N., *İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul: 2001, s.18, s.20, s.27, s.36.
- Taymaz H., *Hizmet içi eğitimi; kavramlar, ilkeler, yöntemler*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:94, Ankara: Sevinç Matbaası, 1981, s.145.
- Tutum, C., *Personel yönetimi*, Ankara: TODAİ, 1979, s.131.
- Uyargil, C., *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 5. Baskı, 2010.
- Vaughn, R.H., *The Professional trainer, a comprehensive guide to planning, delivering, and evaluating training programs*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2nd Ed., 2005, s.43.
- Walker, J.W., *Human resource strategy*, Singapore: McGraw-Hill, 1992, s.239.
- Wexley, N.K., & Yukl, A.G., *Organizational behaviour and personnel psychology*, Illinois: Richard D. Irwin Inc., Rev. Ed., 1984, s.454.
- Yüksel, M., *İnsan kaynakları çağında işletmelerde eğitim yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008, s.106.

Sürelî Yayınlar

- Berberoğlu, Güneş, N., “İşletmelerde organizasyon-birey bütünleşmesini sağlayan etkili bir uygulama: kariyer yönetimi” *Amme İdaresi Dergisi*, Mart, **24**(1199), 1991, ss.135-153.
- Butruille, S., *Be a better job analyst*, Alexandria, VA: American Society for Training and Development, Infoline **8503**, 1985, February.
- Callahan, M., *Be a better task analyst*, Alexandria, VA: American Society for Training and Development, Infoline **8502**, 1985, February.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E., *Leadership: do traits matter?*, *The Executive* **5**, 1991, s.2.
- McClelland, D. & Burnham D., *Power is the great motivator*, *Harvard Business Review* **54**(2), 1976, ss.100-110.

Diğer Yayınlar

Turkcell Faaliyet Raporu, 2011,

http://www.turkcell.com.tr/InvestorReportLibraryTR/Turkcell_FR_2011_TR_onayli.pdf [09 Haziran 2012].

Haberler, 2012, <http://www.turkcell.com.tr/site/tr/turkcellhakkinda/Sayfalar/insan-kaynaklari/haberler.aspx> [09 Haziran 2012].

Vizyonumuz, 2012, <http://www.turkcellakademi.com.tr/AboutUs/Pages/Vizyon.aspx> [14 Mayıs 2012].

Ödüller, 2012, <http://www.turkcellakademi.com.tr/aboutus/pages/odullerimiz.aspx> [14 Mayıs 2012].

Sayılarla Akademi, 2012,

<http://www.turkcellakademi.com.tr/aboutus/pages/sayilarlaakademi.aspx> [14 Mayıs 2012].

İnsan Kaynaklarımız, 2012, <http://yatirimci.turkcell.com.tr/insan-kaynaklarimiz/default.aspx> [09 Haziran 2012].

Vizyon ve Stratejimiz, 2012,

<http://www.turkcell.com.tr/site/tr/turkcellhakkinda/Sayfalar/genel-bakis/vizyon-ve-stratejimiz.aspx> [14 Mayıs 2012].

2011 Faaliyet Raporu, 2011, <http://yatirimci-2011.turkcell.com.tr/insan-kaynaklarimiz/default.aspx> [16 Haziran 2012].

Akademi Eğitimcilerimiz, 2012,

<http://www.turkcellakademi.com.tr/aboutus/pages/akademiegitmenlerimiz.aspx>, [14 Mayıs 12].

Turkcell İngiltere'den En İyi İK Stratejisi Ödülü Aldı, 2011,

<http://www.yenibiris.com/KariyerKilavuzu/Oku.aspx?ArticleID=9876> [10 Haziran 2012].

