

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Nasır NİRAY

96003

İŞLETMELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM ve
DARDANEL A.Ş.'DE EĞİTİM
UYGULAMALARI

HAZIRLAYAN

Betül UÇMAN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Çanakkale - 2000

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Betül UÇMAN'a ait "*İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim ve Dardanel A.Ş.'de Eğitim Uygulamaları*" adlı çalışma jürimiz tarafından Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Nazan Delikataş

Üye

Yrd. Doç. Dr. Muharrem Çelikkaleli

Üye

Doç. Dr. Nafiz Nifay N. Nifay

TEŞEKKÜR

Enstitüye devam ettiğim süre zarfında ilminden istifade ettiğimiz değerli Öğretim Üyesi Doç. Dr. Nasır NİRAY ve bizlere gerekli ilgiyi gösteren akademik ve idari personele ve tüm sevdiklerime sonsuz teşekkürler sunarım. Bu araştırmanın uygulaması her türlü yardımı gösteren Önentaş Şirkertler Grubundan Dardanel A.Ş.'nin Personel Müdürü Orhan GÜREL'e ve tüm şirket yönetim ve çalışanlarına saygılarımı sunarım.

Çanakkale - 2000

Betül UÇMAN

ÖNSÖZ

21. yüzyılın en önemli özelliği “değişim” olacaktır. İnsanın değişimleri önceden tahmin edebilmek, oluşturabilmek, onları kabullenmeyi öğrenebilmeleri için bilgi-beceri, tutum ve davranışlarını geliştirmesi gerekmektedir.

21. yüzyılın en önemli sermayesi de insan ve onun sahip olacağı bilgi olacaktır. Bu ancak sürekli eğitimle sağlanacaktır. Sürekli değişim koşullar sürekli eğitime ihtiyaç duyulmasına neden olacaktır.

Günümüzün bilim ve teknoloji çağında insanlar bilgi beceri ve davranışlarını geliştirerek bu değişimlere uyum sağlayabileceklerdir. Bu da ancak insanlara zamanında, yerinde, doğru ve uygun desteğin verilmesi yani eğitim hizmetlerinin sağlanması ile olacaktır.

Ancak, çalışanların eğitimlerinde öğrendiklerini işe döndüklerinde uygulayabilmeleri gerekiyor. Temel amaç bu ama çoğu kez bunun mevcut organizasyon yapısı veya iş yapma biçimi nedeniyle uygulanmadığını da biliyoruz. Burada doğru eğitimlere doğru kişilerin gönderilmesi çok önemlidir. Ayrıca çalışanların eğitimden döndükten sonra öğrendiklerini iş arkadaşlarıyla paylaşabilmeleri gerekir. Bu ortamı yaratmakta yöneticinin görevidir.

INTRODUCTION

The most outstanding feature of the twentieth century will be “adaptability.” For human beings it is necessary to improve their adaptability in order to foresee, approve or determine the changes in the lives of the people in terms of knowledge, skills, behaviour, and attitude.

Again the most valuable asset in the twentieth century will be the human beings armed with knowledge. This can only be achieved with continuous training. Incessant changes in life will necessitate continuous education.

Human beings at present age will be able to adapt themselves to this change by improving their knowledge, skills, and attitudes. This can only be achieved by providing necessary educational support for them when it is needed in terms of time, place, and needs.

But the new skills gained or learned by the human beings during the training will be required to be put into practice. This is the main objective but because of the structure of the present organisation or its application these skills gained are not applicable in most cases as far as it is known. What’s more the principle to be sent should be the right people for the right training and after the training those who got the skills should be willing to share their experiences with the work-mates. This atmosphere should be created by the administrator.

İÇİNDEKİLER

Teşekkür	i
Önsöz	ii
Introduction.....	iii
İçindekiler.....	iv
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE PERSONEL EĞİTİMİNİN AMAÇLARI ve YARARLARI

1.1. İŞLETMELERDE PERSONEL EĞİTİMİNİN YERİ ve ÖNEMİ	7
1.1.1. İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim	11
1.1.2. Eğitimin Etkililiği	13
1.1.3. Eğitimde Gütülen Amaçlar	16
1.1.3.1. Ekonomik Amaçlar	16
1.1.3.2. Sosyal ve İnsancıl Amaçlar	17
1.2. EĞİTİMDE İZLENEN İLKELER ve POLİTİKALAR	18
1.2.1. Eğitimde İzlenen İlkeler	18
1.2.1.1. Eğitimin Sürekliliği.....	18
1.2.1.2. Eğitimin Yararlılığı	19
1.2.1.3. Eğitimde Fırsat Eşitliği	19
1.2.1.4. Planlı Bir Eğitim	19
1.2.1.5. İlgili Kişilerin Etkin Katılımı.....	19
1.2.2. Eğitim Politikaları.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAPTANMASI ve EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI

2.1. EĞİTİM PLANLAMASINDA EĞİTİM AÇIĞININ SAPTANMASI	22
2.1.1. Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması.....	22
2.1.1.1. Eğitim Açığı Kavramı.....	22
2.1.1.2. Eğitim Açığının Tespitinde Değerlenebilir Yetenek ve Bilgisel Özellikler.....	23
2.1.1.2.1. Bilgisel Özellikler Analizi	23
2.1.1.2.2. Eğitim Açısından Yetenek Analizi	23
2.1.1.2.3. Çalışanların Öğrenme Kapasite ve Arzularını Analizi	23
2.1.2. Eğitim Açığının Saptanmasında Kullanılan Analizler.....	24
2.1.2.1. Örgüt (Organizasyon) Analizi.....	24
2.1.2.2. İş Analizi.....	24
2.1.2.3. Performans Analizi	25
2.1.2.4. Gözetimci ve Çalışanların Soruşturulması	25
2.2. EĞİTİM PROGRAMLARININ PLANLANMASI	26
2.2.1. Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması	27
2.2.1.1. Amaçların Belirlenmesi	28
2.2.1.2. Eğitim Programının Kapsamı	28
2.2.1.2.1. Eğitilecek İşgörenlerin Seçimi:.....	29
2.2.1.2.2. Eğitim Faaliyetlerini Yürütecek Organlar:.....	29
2.2.1.2.3. Eğitimcilerin Seçilmesi:.....	29
2.2.1.2.4. Eğitim Konularının Belirlenmesi:.....	30
2.2.1.2.5. Eğitimin Yeri :	30
2.2.1.2.6. Eğitim Yönteminin seçimi:.....	31
2.2.2. Eğitim Programlarının Uygulanması	32

2.2.3. Eğitim Programlarının Değerlemesi	34
2.2.3.1. Eğitim Programının Değerlendirilmesinin Amacı	36
2.2.3.2. Eğitim Programlarının Değerlenmesinde Yararlanılan Kriterler	36
2.2.3.2.1. Eğitime Katılanların Tepkisinin Değerlendirilmesi.....	37
2.2.3.2.2.. Katılımcıların Bilgi, Beceri, Başarı Derecesinin Değerlenmesi	38
2.2.3.2.3. Katılımcıların Davranışlarındaki Değişmelerin Değerlendirilmesi	38
2.2.3.2.4. İş Performansındaki Değişikliklerin Değerlemesi	38
2.2.3.2.5. İşletme Performansında Meydana Gelen Değişmeler	39
2.2.3.3. Eğitim Programlarının Değerlemesinde Sınavlar	39
2.2.3.4. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri.....	41
2.3. EğİTİMDE ÖRGÜTLENME VE EğİTİM BÜTÇESİNİN HAZIRLANMASI	42
2.3.1. Eğitimde Örgütlenme.....	42
2.3.1.1. Eğitim Konseyi	43
2.3.1.2. Eğitim Müdürlüğü.....	43
2.3.1.3. Eğitim Komitesi	44
2.3.2. Eğitim Bütçesi.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EğİTİM TÜRLERİ ve EğİTİM YÖNTEMLERİ

3.1. EğİTİM TÜRLERİ.....	49
3.1.1. Yönetici Eğitimi.....	49
3.1.1.1. Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi	51
3.1.1.2. Orta Düzey Yönetici Eğitimi	52
3.1.1.3. Alt Düzey Yönetici (Nezaretçi) Eğitimi	52
3.1.2. İşgören Eğitimi.....	53
3.1.2.1. İşe Alıştırma Eğitimi.....	53
3.1.2.2. Bilgi Tazeleme Eğitimi	54

3.1.2.3. Değişikliklere Uyarılama Eğitimi	54
3.1.2.4. Çıraklık Eğitimi	55
3.1.3. Belirli İş Gruplarında Eğitim	56
3.1.3.1. Büro Memurlarının Eğitimi	56
3.1.3.2. Satış Elemanlarının Eğitimi	57
3.1.3.3. Bankacılıkla İlgili Görevlerde Eğitim	58
3.1.3.4. Sigortacılıkla İlgili Eğitim	59
3.2. EĞİTİM YÖNTEMLERİ.....	59
3.2.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri.....	60
3.2.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim	62
3.2.1.2. Cooching (Yönlendirme) Yöntemi	63
3.2.1.3. Yöneticiye Yardımcı Olma Yöntemi	63
3.2.1.4. Yetki Devri Yoluyla Eğitim.....	64
3.2.1.5. İş Değiştirme (Rotasyon)Yoluyla Eğitim.....	64
3.2.1.6. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi	65
3.2.1.7. Komiteler Yoluyla Eğitim.....	66
3.2.1.8. Staj Yoluyla Eğitim.....	67
3.2.1.9. Stratejik İşlerin Kullanılması Yöntemi	67
3.2.1.10.Monitör (Kılavuz) Aracılığı ile Eğitim	68
3.2.2. İşdışı Eğitim Yöntemleri.....	68
3.2.2.1. Anlatım Yoluyla İletişim	69
3.2.2.2. Örnek Olay Yöntemi (Vak'a Metodu)	70
3.2.2.3. Seminer ve Kurslarla Eğitim.....	70
3.2.2.4. Gezi-Gözlem Yolu ile Eğitim	71
3.2.2.5. Tartışmalı Konferanslar	72
3.2.2.6. Rol Oynama Yöntemi	72
3.2.2.7. İşletme Oyunları Yöntemi.....	73
3.2.2.8. Beklenen Sorunlar (In-Basket) Yöntemi.....	73
3.2.2.9. Duyarlılık Eğitimi (Laboratuar Eğitimi)	74
3.2.2.10. Görsel-İşitsel Eğitim Yöntemleri.....	76

3.2.2.11. Beyin Fırtınası Yöntemi.....	77
3.2.3. Eğitim Türleri	78
3.2.4. Yapılan Eğitimin Değerlendirilmesi	79
3.2.4.1. Türkiye’de İşletme Eğitiminde Karşılaşılan Sorunlar.....	80
3.2.5. Ülkemizde ve Bazı Batı Avrupa Ülkelerinde Çalışanların Eğitimine İlişkin Düzenlemeler	82
3.2.5.1. Türkiye’de Sanayide Eğitim Konusunda Çabalar	84

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE HİZMETİÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNE YÖNELİK DARDANEL A.Ş.’DE YAPILAN EĞİTİM UYGULAMALARI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	87
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	87
4.3. KURULUŞ TARİHİ	88
4.3.1. Bugün ki Kapasite.....	88
4.3.2. Eğitim Programlarının Uygulanması	89
4.3.3. Uygulanan Eğitim Türleri	89
4.3.3.1. Uyarlama Eğitimi	89
4.3.3.2. Bilgi-Beceri Arttırma (Değişikliklere Uyarlama) Eğitimi	89
4.3.4. Kalite Bilinci Eğitimi	90
SONUÇ	92
KAYNAKÇA	94
EKLER	97

GİRİŞ

İnsan yeryüzünde görüldüğünden bu yana kimi zaman hızlı kimi zaman yavaş ama sürekli bir gelişim içinde olmuştur. İlkel hayat koşullarından toprağın işletmesine, tarım toplumuna, oradan buhar gücü ile çalışan makine ve sanayi toplumuna geçişe kadar ki tüm süreçte etkili olan bir çok faktör olmuştur. Ancak bu faktörler arasında eğitimin en önemli yeri tuttuğu bir gerçektir.

1770'li yıllarda üretilen basit parçalara bölünmeye çalışılması ile başlayan süreç, 1860'lı yıllarda yoğunlaşan sanayi devrimi ile hız kazanmış, son 50 yılda üretim artıran temel gücün, esas olarak insan olduğu ve insanın en önemli kaynak olarak ele alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Basit bir üretim işleminden tüm dünyayı etkileyen siyasal, toplumsal kararlara kadar her olayın, etkinliğin en önemli bileşeni insandır. Bireysel gelişme ve daha kaliteli olma imkanı bulan insan, çalıştığı kurumun gelişmesine katkıda bulunacaktır. Bilgi çağında şirketlerin hayatta kalıp kalamayacakları bilgi kavramıyla yakından ilgilidir. Bu ortamda eğitim ve geliştirme şirketlerinin yeni değerleri haline geliyor.

21. yüzyılın en önemli özelliği “değişim” olacaktır. İnsanın değişimleri önceden tahmin edebilmek, oluşturabilmek, onların kabullenmeyi öğrenebilmek için bilgi-beceri-tutum ve davranışlarını geliştirmesi gerekecektir.

21. yüzyılın en önemli sermayesi insan ve onun sahip olacağı bilgi olacaktır. Bu ikiliyi oluşturabilmek ancak sürekli eğitimle sağlanabilecektir. Sürekli değişen koşullar, küreselleşen ekonomiler, insanın sürekli olarak eğitime ihtiyaç duymasına neden olacaktır. Değişen ve gelişen ekonomik, kültürel, sosyal, teknolojik ortamda insanlar bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirerek bu değişimlere uyum sağlayabilecektir. Bu da ancak insanlara zamanında, yerinde, doğru ve uygun

desteğın verilmesi, yani eğitimi, uygulamayı, yönlendirmeyi, çözüm getirmeyi, sonuç almayı kapsayan etkili hizmetlerin sağlanması ile olacaktır.

Bu noktada kuruluşların “insan Kaynakları” birimine çok büyük görevler düşmektedir. Zira, çalışanlar kuruluşlarında dört düzeyde faaliyet gösterirler. Bunlar; kişisel düzey, kişiler arası etkileşim düzeyi, yönetsel düzey, organizasyon düzeyidir. Şirket performansını arttırmak için tüm düzeylerde çalışan insanların tutum ve davranışlarının değişip gelişmesi gerekmektedir.

Böylece uzun vadeli sürdürülebilir kültürel değişim ve gelişim ile daha yüksek verim ve etkililik elde etme imkanı doğar. Günümüz iş dünyasında müşteri memnuniyetine dayalı öğrenen, bilgiye dayanan organizasyonlar diğerlerine göre bu yarışta daha avantajlı olacaktır.

Kendini geliştiren, yenileyen, öğrenmeye açık çalışanların oluşturduğu, teknolojik gelişmelere açık, esnek bir altyapıya sahip, her aşamada ve fırsatta bilgi sistemlerini ve teknolojisini etkin kullanabilen organizasyonlar varlıklarını sürdürebileceklerdir.

Eğitim, insanı değiştirmeye yönelik çabaların tümü olarak görebiliriz. Bu günkü işimize yönelik olarak çalışanlarımız, en iyi şekilde yetiştirmek eğitimin temel amacıdır. Gelecekteki işlere, kişileri bu günden hazırlamak, eğitimin geliştirme yönünü ortaya koymaktadır.

Eğitimin bir amaca yönelik olması gerekir. Diğer süreçlerle bütünleşmesi, kuruluşun misyon ve vizyonunu desteklemesi, çalışanların gelişimini sağlaması arzu edilir.

Eğitim temel amacı, davranış değişikliği yaratmaktır. Eğitim kişiyi bir seviyeden alıp başka bir seviyeye taşımaktadır. Çalışma yaşamında eğitim, kuruluşu

yeni katılan personelin oryantasyon eğitimiyle başlayıp, işten ayrılana dek süren bir süreçtir.

İnsan ihtiyaçlarındaki değişimlere ayak uydurarak varlıklarını sürdürme çabası içinde bulunan örgütler, örgün öğretimle, iş yaşamının gerekleri arasındaki farkları kapatıp teknolojinin gereklerine uyum sağlayabilmek için personeline hizmetiçi eğitime yönelmektedir. Bu durumda örgüt, personelinin değişen teknoloji gereçlerine uyumunu sağlamak ve üstlenecekleri yeni görevlere hazırlanması için sürekli eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması günümüzde kaçınılmaz olmuştur.

Çalışanların eğitimlerde öğrendiklerini işe döndüklerinde uygulayabilmeleri gerekir, temel amaç budur. Eğitimde anlatılan stratejileri eğer o çalışan iş yerinde uygulayamayacaksa, eğitimin faydası düşünülemez. Değişen teknolojiye göre geliştirilecek stratejiler doğrultusunda işgören eğitimi yanında yöneticilerin eğitimi de önem kazanmaktadır. Çünkü öncelikle yöneticilerin bu değişimin gereklerine inanmaları bu değişimleri desteklemeleri gerekir.

Hizmet içi eğitim, örgütte karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik bilgi alma ve aktarma süreci olarak tanımlanabilir. Hizmet içi eğitim, iş gerekleri ile işgörenin özellikleri arasındaki uyumu geliştirecek davranış, bilgi, güdüleme değişimine ilişkin sistematik bir süreçtir.

Eğitimde en etkili yaklaşım sistematik olarak seçilmiş, yapılandırılmış, belgelendirilmiş işyeri deneyimlerine dayanan işlevsel eğitim yöntemidir. Bu yaklaşımla teori ve pratik bir arada ele alınır. Sonuçta herkes yalnızca ne yapacağım değil nasıl yapacağını da öğrenmiş olur. En iyi işlevsel eğitim, çalışanlarında etkin olarak katılımını gerektiren eğitimidir. Çalışan eğitime ne kadar etkin katılırsa, öğrenmeyi öğrenmesi de o kadar kolay olur.

Günümüzde işletmeler ulusal veya uluslararası rakipleriyle rekabet edebilmek, onlar arasında varlığını sürdürebilmek, büyüyebilmek için yüksek nitelikte, kalitede, verimde çalışan çalışanlara sahip olması istemektedirler. Buna ulaşmanın yolu ise EĞİTİM'dir.

Bu tezde, işletmelerin acımasız rekabet koşullarında rakipleri arasından sıyrılıp varlıklarını sürdürebilmek ve büyüyebilmek için insan faktörünü en önemli kaynak olarak ele almak zorunda olduklarını, çünkü insanın basit bir üretim işlerinden, tüm dünyayı ilgilendiren sosyo-politik kararlara kadar her türlü etkinliğin temeli olduğunu, eğer insanın kendini geliştirmesine olanak sağlanırsa daha kaliteli olma fırsatı bulan insan, çalıştığı kurumun gelişmesine de katkıda bulunacaktır.

Günümüzün bilim ve teknoloji çağında şirketlerin varlıklarını sürdürüp sürdürememeleri bilgi kavramıyla doğrudan ilgilidir. Böyle bir ortamda şirketlerin çalışanlarını eğitmek ve geliştirmek bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü insanların gelişme ve değişimleri önceden tahmin edebilmek, oluşturabilmek, onlara uyum sağlayabilmek için bilgi-beceri, tutum ve davranışların değiştirmesi ve geliştirebilmesi için bilgilendirilmeye ihtiyaçları olduğu ve bunun da ancak sürekli değişen koşullar karşısında, sürekli eğitimle mümkün olabildiğini göstermeye çalıştık.

Tezin birinci bölümünde, günümüz bilim ve teknoloji çağında bilginin, bilgi edinmenin ne derece önemli olduğunu, insan faktörünün işletmelerin temel unsuru olduğunu, gelişme ve değişmesine katkıda bulunulan, daha kaliteli olmasına imkan sağlayan insanın, davranış, tavır ve kanaatlerindeki bu değişimleri işine de yansıtıp daha etkin ve verimli olabildiğini, bunun içinde işletmelerde hizmetiçi eğitimin bir zorunluluk olarak karşımıza çıktığını göstermek istedik. Eğitim çalışmalarında, hizmetiçi eğitim çalışmalarını gerektiren durumların neler olduğundan, eğitimde güdülen amaçlardan, eğitimde izlenen ilke ve politikaların neler olduğuna değindik.

İkinci bölümde ise; eğitim ihtiyacının nasıl saptanıp bunu saptamada kullanılan analizlerin neler olduğuna, eğitim programlarının planlanıp, hazırlanması, uygulanması, değerlendirilmesi, eğitim bütçesinin hazırlanması ve eğitim faaliyetlerini örgütlenmesinden bahsettik.

Üçüncü bölümde ise; işletmelerde en üst tepe yönetimden en alt düzeydeki işgörelere kadar herkesin eğitim çalışmalarında sorumlu olduğunu, tepe yönetime verilen eğitim çalışmalarında, daha çok tutum, tavır, karar yeteneklerinin geliştirilmesine, işgören eğitimlerinin ise daha çok teknik düzeyde olduğundan eğitim çalışmalarının verilen kararlar doğrultusunda işletme içinde yada işletme dışında verildiğini, işletme içi ve işletme dışı verilen eğitim çalışmalarının neler olduğunu, Türkiye'deki eğitim çalışmalarının hangi düzeyde olduğuna dair bilgiler verdik.

Dördüncü bölümde ise, Önentaş Şirketler Grubuna ait Dardanel A.Ş.de yaptığımız araştırmada işletme yöneticilerinin çalışanlarının daha kaliteli olabilmesine bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını geliştirmelerine imkan veren eğitim çalışmalarına önem verdiğini ve bu inanç doğrultusunda her kademedeki çalışanlarını sürekli hizmet içi eğitime aldığını gördük. Bu konuda yaptıkları bazı uygulamalardan örnekler verdik.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE PERSONEL EĞİTİMİNİN
AMAÇLARI ve YARARLARI

1.1. İŞLETMELERDE PERSONEL EĞİTİMİNİN YERİ ve ÖNEMİ

İnsan yeryüzünde görüldüğünden bu yana kimi zaman hızlı kimi zaman yavaş ama sürekli bir gelişme içinde olmuştur.

İlkel hayat koşullarında toprağın işlenmesine ve tarım toplumuna, oradan buhar gücü ile çalışan makine ve sanayi toplumuna, bilginin temel sermaye olduğu bilgi toplumuna geçişe kadar ki tüm süreçte etkili olan tüm faktörler arasında eğitim büyük bir yer tutmaktadır.

1770'li yıllarda üretimin basit parçalara bölünmeye çalışılması ile başlayan süreç, 1860'lı yıllarda yoğunlaşan sanayi devrimi ile hız kazanmış 1880'li yıllarda bilimsel yönetim yaklaşımı, 1920'li yıllarda iş ortamında bireysel farklılıkların önemine doğru bir geçiş göstermiştir. Son 40-50 yılda üretimi artıran temel gücün, esas olarak insan olduğu ve insanın en önemli kaynak olarak ele alınması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu süreçte araştırma sonuçlarının kesiştiği nokta İNSAN olmuştur. Basit bir üretim işlevinden tüm dünyayı etkileyen siyasal ve toplumsal kararlara kadar her olayın en önemli bileşeni insandır. Bireysel gelişme ve daha kaliteli olma imkanı bulan çalışan, kurumun gelişmesine ve kalitesine katkıda bulunacaktır. Bütün bunlar hangi düzeyde olursa olsun çalışanların, aktif birer öğrenen olmalarını ve yaşadıkça eğitime inanmalarını gerektirmektedir.¹

21.yüzyılın eşiğine geldiğimiz şu dönemde, gelecek yüzyılın en belirgin özelliği DEĞİŞİM olacaktır. Bu değişim olumlu, ileriye dönük ve yapıcıdır. İnsanın bu değişimleri önceden tahmin edebilmek, oluşturabilmek, onları kabullenmeyi öğrenebilmesi için bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını geliştirmesi gerekecektir. 21.yüzyılın en önemli sermayesi İNSAN ve onun sahip olacağı BİLGİ olacaktır. Bu ikiliyi oluşturabilmek ancak sürekli eğitimle sağlanabilecektir. Sürekli değişen

¹ FINDIKCI, Dr. İlhami. "Neden Yaşadıkça Eğitim", Human Resources, Ocak:1997, s. 17

koşullar, küreselleşen ekonomiler, yerinden çalışma olanaklarının artması, insanın sürekli olarak eğitime ihtiyaç duymasına neden olacaktır.

Tüm etkinliklerin yaşama geçirilmesi, değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal, kültürel, teknolojik ortamda insanların gerekli yeterliliklerinin yeni bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirilmesi ile mümkündür. Bu da ancak insanlara zamanında, yerinde, doğru ve uygun desteğin verilmesi yani eğitimi, uygulamayı, yönlendirmeyi, çözüm getirmeyi ve sonuç almayı kapsayan etkili hizmetlerin sağlanması ile olacaktır.²

Bilgi çağında eğitim ve geliştirme şirketlerin yeni değerleri haline gelmiştir. Örneğin, Motorola yalnızca %22 daha fazla personel istihdam ederek 4 yıl içinde üretiminde %200'lük bir artış yakalıyor. Bu gelişme eğitim sayesinde olmuştur. Bir birim olarak yapılan eğitim yatırımına karşılık 30 birim alınmıştır. Bu tür örnekler şirketlerin insan faktörü ve stratejik iş hedefleri arasında sıkı bir bağ gördüklerini ortaya koyuyor. Bir başka şirketin üst yöneticisi ise, eğitimi stratejik bir zorunluluk olarak gördüğünü, eğitimin rekabetçi piyasa ortamında belirleyici ve çok gerekli bir faktör olduğunu söylüyor. Organizasyonlar insan kaynaklarını geliştirecek yatırımları maksimize etmek zorundadırlar.³

İşletmelerde ve onun temel kaynağını oluşturan insanda iki ortak özelliğe rastlanır. Canlılık ve Değişim. Bu iki özellik başlıbaşına birer süreç ve birbirleriyle bütünleşen gerçek bir olgudur. Eğitimi, insanı değiştirmeye yönelik çabaların tümü olarak görebiliriz. Bu günkü işimize yönelik olarak, çalışanlarımızı en iyi şekilde yetiştirmek eğitimin temel amacıdır. Gelecekteki işlere, kişileri bu günden hazırlamak, eğitimin geliştirme yönünü ortaya koymaktadır.

² SİDİ, Viktor. "21. Yüzyıla Girerken Değişim ve Bilgi Çağı", Human Resources, Mayıs:1997, s. 10

³ ŞİVE, Ozan Çahın "Eğitime Yatırım", Human Resources, Nisan:1997,s.43

Eğitimin bir amaca yönelik olması gerekir. Diğer süreçlerle bütünleşmesi, kuruluşun misyon ve vizyonunu desteklemesi, çalışanların gelişimini sağlaması arzu edilir. Eğitimin kendi içinde de bir misyon ve vizyonunun olması gerekir.

Eğitimin temel amacı DAVRANIŞ değişikliği yaratmaktır. Eğitim kişiyi bir seviyeden alıp başka bir seviyeye taşımaktır. Çalışma yaşamında eğitim, kuruluşa yeni katılan personelin oryantasyon eğitimiyle başlayıp, işten ayrılıncaya dek devam eden bir süreçtir. Teknolojinin ve buna bağlı ürün ve hizmetlerin çok hızlı değiştiği günümüzde, okul hayatında kazandığımız bilgiler kısa sürede güncelliğini kaybetmektedir. Yalnız teknik bilgi ve beceriler değil, yönetim kavramları da değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorundadır. Dünün problemlerine uygulayıp, başarılı sonuçlar aldığımız teknikleri bugünün sorunlarına uyguladığımızda başarılı olamayız. Çünkü bugünün problemleri dünden farklıdır; yarının problemlerinde farklı olacağı gibi.⁴

İnsan ihtiyaçlarında ki bu değişimlere ayak uydurarak varlıklarını sürdürme çabası içinde bulunan örgütler, örgün öğretimle iş yaşamının gerekleri arasındaki farkı kapatıp teknolojinin gereklerine uyum sağlayabilmek için personelinin hizmet içi eğitime yönelmektedir. Bu durumda örgüt personelinin değişen teknoloji gereklerine uyumunu sağlamak ve üstlenecekleri yeni görevlere hazırlanması için sürekli eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulaması günümüzde kaçınılmaz olmuştur.

Günümüz örgütlerine artık kilit kavram haline gelen rekabet, esneklik, yüksek kalite standartları, öğrenen örgüt kavramını da beraberinde getirmektedir. Teknolojik değişmeler karşısında Motorola, General Electric, General Motors, Ford, Mc Donald's gibi bir çok ünlü şirket çalışanlarını eğitmek için okullar kurmuşlardır. Böylece rekabet avantajını elde etmeye çalışmaktadırlar. Değişen teknolojiye göre geliştirilecek stratejiler doğrultusunda işgörenin eğitimi yanında yöneticilerin eğitimi

⁴ ARGUN, Tanju. "Eğitim, Kimin İçin ?", Executive Excellence, Şubat:1998, s.20

de önem kazanmaktadır. Çünkü öncelikle yöneticilerin bu değişimin gereklerini inanmaları, değişimleri desteklemeleri gerekir.⁵

Çalışanların eğitimlerde öğrendiklerini işe döndüklerinde uygulayabilmeleri gerekir, temel amaç bu. Ama çoğu kez eğitime giden kişilerin öğrendiklerini ofisine döndüğünde mevcut organizasyon yapısı veya iş yapma biçimi nedeniyle uygulayamadıklarını biliyoruz. Burada doğru eğitimlere doğru kişilerin gönderilmesi çok önemli. Eğitimlerde anlatılan stratejileri eğer o eleman iş yerinde asla uygulayamayacaksa, o eğitimin bir fayda sağlaması düşünülemez. Ayrıca elemanların eğitimden dönüşte öğrendiklerini diğer ofis çalışanları ile paylaşabilmeleri gerekir. Bu ortamı yaratmak yöneticilerin görevidir. Yöneticiler çalışanlarını eğitime göndermeden önce onlarla karşılıklı oturup, bu eğitimden nasıl yararlanabilecekleri, eğitimin onlara yarattığı fırsatları açıklamaları gerekiyor. Çalışan o eğitime katılıp ofise geri döndüğünde yine yönetici onu karşısına alıp, eğitimden neler öğrendiğini sormalı, öğrendiklerini şirkete yararlı hale nasıl dönüştürüleceğine dair fikirlerini sormalı. Bu yaklaşım, insanları bir programa giderken motive eder, geri döndüklerinde yeni fikirler, bilgiler getirip bunu yönetici ve tüm çalışanlarla paylaşırlar.

Yönetim konsept, teori, teknik prensipler bütünüdür. İşte her eğitime katılan kişi, konu ne olursa olsun, farklı konsept, teori, teknik prensipler öğrenir. Eğer yöneticiler çalışanların eğitimiyle bu şekilde ilgilenirse, o zaman eğitimden maksimum fayda sağlanması mümkün olur.⁶

İşletmede personelin seçimi, işe yerleştirilmesi, işine alıştırılmasından sonra gelen aşama, çalışanların eğitilmesidir. Eğitim, bireyin belli bir işi yapmak üzere bilgi ve becerisinin artırılmasına ilişkin uygulamadır. Eğitim programları

⁵ Human Resouces, Kasım:1997 s24

⁶ Dr. Kirkpatric, "Elemanlarınızı Eğitime Yollamak Yetmez", Power Haziran:1999, s.118

hazırlanırken belirli görevlerde çalışmalarla işbirliğini sağlanmalıdır, ayrıca eğitimin çalışanlarca da arzu edilmesi gerekir. ⁷

Eğitim ve geliştirme kavramlarının genellikle karıştırıldığını görmekteyiz. Oysa Personel eğitiminin amacı; personelin bilgi, beceri, yetenek, düzeyinde değişiklik yapmak yani işgören nitelikleri ile işin gereklerini eşitlemek, onların etkin ve verimli çalışmasını sağlamaktır. Özetle; personel eğitimi çalışanı şimdiki işi için hazırlarken, personel geliştirme personeli gelecekteki işlere hazırlar. ⁸

İşletmeyi sosyo-ekonomik bir sistem olarak kabul edersek teknik, sosyal, ekonomik alt sistemlerden oluştuğunu görürüz. İşletmenin bünyesel yapısının sağlamlığı bu alt sistemlerin kendi içinde tutarlı olmasına bağlıdır. İşletme yönetiminde eğitim ihtiyacı, sistemler arası koordinasyonun bozulmasından doğmakta, eğitim çalışmaları ile gerekli düzenlemeler yapılmak istenmektedir. Yapılacak düzenlemelerle işgören teknik yönden geliştirilecek Kişi-İş uyumu sağlanacaktır. Ayrıca yapılacak eğitim çalışmaları ile işgörenlerin çalışmalarına ekonomik bir özellik kazandırılacak, çalışanların sosyal yapı ile uyumlu davranışlar göstermeleri sağlanacak, işe ilişkin yetenekler geliştirilecek, yetenek uyumsuzluğundan doğan iş kazaları da önlenecektir. ⁹

1.1.1. İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitimi, insan kaynaklarının planlanması, performans değerlemesi, iş analizi, personel seçimi, kariyer yönetimi ve ödeme gibi personel yönetimiyle ilgili diğer etkinliklerle aynı paralelde ele almalıyız.

⁷ŞENATALAR, Prof. Dr. Ferhat. "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler"; İ.Ü.Kitapevi; İstanbul-1975; s.165

⁸ GEYLAN,Ramazan. "Personel Yönetimi", Met Basım Yayın Org. Eskişehir:1992, s.139

⁹ ERDOĞAN, Prof. Dr. İlhan; "İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik" İşletme İktisadi Yayıncılık; İstanbul-1980;s. 225

İşgörenin, yapmakta olduğu iş ile ilgili becerilerinin geliştirilmesi hizmet içi eğitim, ileride atanacağı işle ilgili bilgilerinin geliştirilmesi de yetiştirme kavramının içinde yer alır. Bilgi ve becerinin geliştirilmesi söz konusu olduğundan, bu kavramlar birlikte ele alınır.

Hizmet içi eğitim, örgütte karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik bilgi alma ve aktarma süreci olarak tanımlanabilir. Hizmet içi eğitim, iş gerekleri ile işgörenin özellikleri arasındaki uyumu geliştirecek davranış, bilgi, güdüleme değişimine ilişkin sistematik bir süreçtir.

1. Hizmet İçi Eğitim Gerektiren Durumlar

- a. Teknolojik Değişim
- b. Çalışma yöntemlerindeki değişiklik
- c. Örgütün pazarlama işlevlerinde değişiklik
- d. Üretimin durağanlaşması
- e. Üretim oranında düşme
- f. Hata oranının artması
- g. Kalitenin düşmesi
- h. Üretim maliyetinin artması
- i. Müşteri ve Tüketici şikayetlerinin artması
- j. İş kazalarında artış
- k. İş sabotajlarının görülmesi
- l. İş görenlerde iş doyumunun azalması
- m. İşe devamsızlığın artması
- n. İşten ayrılmaların çoğalması
- o. Örgütle insan ilişkilerinin bozulması
- p. Örgüt içinde rol çatışmasının artması
- q. İşgören moral düzeyinin azalması
- r. İşgören terfisi ve görev değişikliği

s. Yakından denetime çok zaman ayrılması ¹⁰

2. Kuruluşların Eğitimde Aradıkları Özellikler

- a. Kuruluşun bünyesine uygun olması
- b. Performansa dönük olması
- c. Uygulanabilir hayat geçirilebilir olması
- d. Doğru bütçede olup yüksek değer taşıması
- e. Uygulamasının kolay olması
- f. Sonuçların görülebilir olması ¹¹

1.1.2. Eğitimin Etkililiği

İşletmelerde eğitimin etkili olabilmesi için üç unsurun birbirini tamamlaması gerekir.

1. Yönetimin sorumluluğu: İşletme, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek doğru konuları programa almak ve işletme kültürüne uygun eğitimcileri bularak eğitimin sonuçlarını izlemek zorundadır.

2. Eğitimcinin Sorumluluğu: Her işletmenin kendine özgü yapısı olduğu göz önüne alınıp paket program uygulanmamalıdır. Katılımcıların düzeyine göre program oluşturulmalıdır. Eğitim öncesi ve sonrası yapılacak ölçülerle eğitimin etkililiği belirlemeye çalışılmalıdır.

3. Katılımcıların Sorumluluğu: Eğitime katılan çalışanlar zincirin son halkasını oluşturur. Eğitimin başarı veya başarısızlığında önemli rol oynarlar. Eğitime niye katıldığının ve eğitim sonucunda ne elde edeceklerinin bilincinde olmalıdırlar. Eğitimin etkili olması için katılımcıların aktif rol oynaması gerekir.¹²

¹⁰ ÖZYURT, Yrd. Doç. Aysun. "Hizmet içi Eğitim", Human Resources, Kasım 1997, s.26

¹¹ TUGAY, Yener. "Kuruluşların Eğitimde Aradığı Özellikler", Executive Excellence, Şubat 98, s.15

¹² ARGUN, Tanju. "Eğitim, Kimin İçin ?", Executive Excellence; Şubat 98, s.20

Eğitimde en etkili yaklaşım, sistematik olarak seçilmiş, yapılandırılmış, belgelendirilmiş işyeri deneyimlerine dayanan işlevsel eğitim yöntemidir. Bu yaklaşımla teori ve pratik bir arada ele alınır sonuçta herkez yalnızca ne yapacağını değil nasıl yapacağını da öğrenmiş olur. En iyi işlevsel eğitim, çalışanında etkin olarak katılımını gerektiren eğitimidir. Çalışan eğitime ne kadar etkin bir şekilde katılırsa, öğrenmeyi öğrenmesi de o kadar kolay olur. Bunun için eğitimle ilgili ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır.

Sistematik : Eğitim tüm tesisi sistematik biçimde ele alınmalıdır. Tesiste kullanılan teknolojinin analizi, kuruluşun eğitim hedeflerine, her iş için saptanmış eğitim hedeflerine her çalışanın kendine özgü gereksinmelerine dayandırılmış olmalıdır.

Toplam eğitim : Eğitim toplam olarak ele alınmalıdır. Çalışanlara, işlerini yürütmekte yararlandıkları tüm süreçler üzerinde kontrol sağlanmalıdır. Tesiste her çalışan ne yapacağını, niçin yaptığını, ne gibi kararlar alınması gerektiğini, karar alırken hangi sınırlar içinde kalacağını bilmelidir. Çalışanlar sadece işlerini nasıl yapacakları konusunda beceri kazanmakla kalmayıp, işlerin anlamını da kavramalı ve yaptığı işin diğer bölümlerle olan ilgisini de anlamalıdır.

Hat fonksiyonu : Eğitim; herkesin herkesi eğitmekle geliştirmekle sorumlu olduğu bir hat fonksiyonu olmalıdır. Danışmanlar eğitime önderlik edebilir ama asıl süreç çalışanlarca sürdürülmelidir. Tüm hat organizasyonunun eğitime doğrudan katılmak ve eğitim işinden sorumlu tutulmalıdır.

İzleme : Yalnızca geliştirilen bilgiler yerleşir sürekli hale getirilemeyen bilgiler, kısa zamanda etkisini yitirir. Sistematik bir izleme eğitimin ayrılmaz bir parçasıdır.

Ölçme : Eğitim kesin kurallara bağlı kalınarak programlanmalı, geliştirilmeli, yöneltmelidir. Sonuçlar kesin ve nesnel ölçülmelidir. Herkes eğitimin amacına ulaştığını açıkça görebilmelidir.¹³

1. Etkili Eğitim Nasıl Yapılmalı

Etkili eğitim uygulamaları yapan kuruluşlarda şu ortak özellikler görülmektedir:

- a. Tepe yönetimi eğitime inanır, destekler, eğitim şirket kültürünün bir parçasıdır.
- b. Eğitim, kurum strateji ve amaçlarına uygun ve en alt kademede alınan sonuçlarla bağlantılıdır.
- c. Eğitim sistematik ve geniş şekilde ele alınır her düzeyde devamlı olarak yapılır.
- d. Yönetim eğitim için bütün kaynaklarını seferber eder, yeterli zaman ve parayı ayırır.
- e. Eğitim geçen bir moda değil, kalıcı bir yaşam biçimidir.
- f. Eğitim asal bir masraf değil, yatırım olarak kabul edilir.¹⁴

2. Etkili Yapılan Eğitimin Yararları

- a. İşgücünün moralini artırır
- b. Çalışanların şirket amaçlarını özümsemelerini ve şirket için daha iyi bir imaj oluşturulmasını sağlar.
- c. Organizasyon politikalarının daha iyi anlaşılıp uygulamasını sağlar
- d. Ast ve üstler arasındaki ilişkili geliştirir.
- e. Daha iyi karar verilmesini ve problemlerin daha etkili çözülmesini sağlar

¹³ VINCENTE, F. ESTRADA, "Çalışanları Öğrenci Yapmak," Executive Excellence, Şubat:1998, s.17

¹⁴ FERDİN, Hoyi, "İşletmelerde Eğitim" Executive Excellence, Şubat:1998, s. 10

- f. Motivasyon sağlar, Liderlik yeteneğini geliştirir
- g. Verimliliği, işin kalitesini artırır. İşçi-işveren ilişkilerini geliştirir.
- h. Çalışanların değişikliğe uyum sağlamasında yardımcı olur. Stres ve gerginliği azaltır.
- i. Kişilerin gelişmesi ve iletişim sağlamaları için uygun ortam yaratır.
- j. Kişilerin dinleme, konuşma, etkileşim yeteneklerini artırır.
- k. Gruplar ve kişiler arasında iletişimi sağlar
- l. Kurumun daha sağlıklı bir yaşam ve işyeri haline gelmesini sağlar. ¹⁵

1.1.3. Eğitimde Gütülen Amaçlar

İşletme kendi bünyesi içinde bir eğitim birimi oluşturarak çeşitli yönde ve nitelikte çabalara girişirken, bu çabaların önemli maliyetine karşılık, belirli hedeflere varma amacını güder. İşletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde ekonomik amaçlar sosyal-insancıl araçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenir.

1.1.3.1. Ekonomik Amaçlar

Herşeyden önce işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için dengeli, sistemli, ekonomik bir yol izlemeleri gerekir. Bu anlayış içinde eğitim uğraşlarını işgörenin mesleki ve teknik yeteneklerini arttırmak zorunluluğu vardır. Burada ekonomik amaç birinci plana çıkmaktadır. Ekonomik amaç, üretimi ve yerim yükseltici olarak nitelendirilir.

İşletmeler her gece gün yeni bir teknikle karşılaşmakla, onların bir çoğunu uygulamak zorunda kalmakta, her gün yeni bir makine ve çeşitli araçları servislerine sokmaktadırlar. Bunların verimli kullanılması yöneticilerden çalışanlara kadar her

kesin yetenekli olmasını zorunlu kılar. Bunun için bireylerin becerilerini arttırmak, teorik ve pratik bilgi sahibi yapmak için sistemli bir eğitim gereği inkar edilemez. Adama göre iş değil, işe göre adam yetiştirmek, işin gereklerine en uygun biçimde eğitmek, yeteneklerini geliştirmek, başarılı birer üretici duruma sokmak eğitimden beklenen ekonomik araçları oluşturur.¹⁶

Bu temel ekonomik amaca uygun olarak, alt ekonomik amaçlarda şöyle ifade edilebilir:

- Çalışanların işte gerekli bilgi ve beceri, tutumların kazandırılması
- Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması
- İş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması
- Hataların düşürülmesi, bakım onarım giderlerinin azaltılması
- Malzeme ve hammadde israfının önlenmesi
- Yenilik ve değişikliklere personelin uyumunu sağlanması
- İşgücü devri nedeniyle ortaya çıkacak maliyet kayıplarını azaltmak.¹⁷

1.1.3.2. Sosyal ve İnsancıl Amaçlar

Eğitim işletme içinde oluşan çeşitli çalışma grupları arasındaki kişisel veya toplumsal ilişkileri düzenlemeye çalışır. Nitekim konferanslar, seminerler, kurslar, toplumsal kaynaşma ve kişisel ilişkileri geliştiren ve iyileştirme yaratan önemli eğitim teknikleri olarak göze çarpar. Bu tür toplumsal çalışmalarda çeşitli görüşlerin

¹⁵ FERDİN, Hoyi. a.g.e.; s. 11

¹⁶ SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. "Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler", Bursa:1994, s.130

¹⁷ KAYNAK, Prof. Dr. Tuğray. "İnsan Kaynakları Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Yayın no.968, A.Ö.F. no:537, s.119

ortaya atılması, tartışılması bireyler arasında olumlu ilişkilerin artırılmasına, sorunların birlikte çözülmesi alışkanlığının edinilmesine yardımcı olur.¹⁸

Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını daha somut ve ayrıntılı olarak ifade etmek istersek şu şekilde sıralayabiliriz.

- Personeli motive etmek
- Personelin güven duygusunun geliştirilmesi
- Personelin bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları

sağlanması

- Personel arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması
- Personele başarılı olmanın yollarının açılması ve böylece iş tatmininin

sağlanması

- Örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesi¹⁹

1.2. EĞİTİMDE İZLENEN İLKELER ve POLİTİKALAR

1.2.1. Eğitimde İzlenen İlkeler

Her örgütte genel amaç dışında, farklı amaç ve ihtiyaçlara göre, eğitim faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesi mümkündür. Buna rağmen etkin bir eğitim plan ve programının uygulanabilmesi için uyulması gereken bazı temel ilkeler vardır. Eğitimin ilkeleri:

1.2.1.1. Eğitimin Sürekliliği

Eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesinin ilk koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. Özellikle endüstri dünyasının hızlı değişme ve gelişme süreci

¹⁸ SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. a.g.e. s.131

¹⁹ KAYNAK, Prof. Dr. Tuğray, a.g.e. s.119

çinde bulunan örgütleri, kendilerini yenilemek, yeni teknolojik, sosyal, ekonomik gelişmeleri yakından izlemek zorundadır. Bu gelişme ve değişmelere uyum sağlamanın tek yolu sürekli eğitime dayanır.

1.2.1.2. Eğitimin Yararlılığı

Eğitim faaliyetleri, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılmakta olup, sonuçta bu amaçlara ulaşılması beklenir. Belli amaçlara yöneltilmemiş bir eğitimden yarar sağlanamaz.

1.2.1.3. Eğitimde Fırsat Eşitliği

Bu ilke eğitim faaliyetlerinden, eğitim ihtiyacı bulunan tüm işgörenlerin faydalandırılmasıdır. Bu ilke ile örgüte ve kendisine yararlı olmak isteyen, eğitime ihtiyacı olan herkeze eşit koşullar altında eğitim kapılarının açılmasıdır.

1.2.1.4. Planlı Bir Eğitim

Eğitimden beklenen yararın sağlanabilmesinin en önemli koşulu, eğitim faaliyetlerinin belli bir plan ve program içinde yapılmasıdır. Hedefler, kişiler, eğiticiler, metodlar, eğitimin süresi, yer ve zamanı önceden belirlemelidir.

1.2.1.5. İlgili Kişilerin Etkin Katılımı

Eğitime alınan kişilerin, etkin katılımında, eğitimin başarısı için gerekli ve önemli bir unsur olarak kabul edilir. Etkin katılım için ise, öncelikle işgörenlerin eğitime ihtiyaç duymaları ve programın yararına inanmaları gerekir.

1.2.2. Eğitim Politikaları

Politikalar kısaca, hedeflere ulaşmada izlenecek yollar ve ana kurallar olarak tanımlanabilir. Eğitim politikalarının saptanması, işletmede eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması için gerekli ilk adımdır. Eğitime karar veren şirketler, önce konuyla ilgili politika yada politikalarını belirlemek durumundadır. Eğitimle ilgili belirlenebilecek başlıca politikalar şöyledir;

- Eğitim faaliyetleri personel bölümü içinde mi yürütülecek, yoksa eğitim ayrı bir bölüm olarak mı örgütlenecek
- Eğitim faaliyetleri örgüt içinden mi yoksa örgüt dışından uzman kuruluşlarca mı belirlenecek
- Zaman ve maliyetle ilgili sorunlar olduğunda eğitime öncelik tanınacak mı
- Eğitilecek kişilerin seçiminde kimler neye göre karar verecektir.
- Eğitimde hangi kademedeki işgörelere öncelik verilecektir.
- İşletme çalışanları belli aralıklarla mı yoksa sürekli eğitim programlarına tabi tutulacaklardır.
- İşletme zorunlulukları dışında; işbaşında mı yoksa iş dışında mı eğitimi benimseyecektir. Eğitim daha çok hangi zamana rastlatılacaktır. Azami ve asgari eğitim sürekli ne kadar olacaktır.
- Eğitim etkinliğinin ölçülmesi, hangi faktörler esas alınarak yapılacaktır.
- Eğitim faaliyetlerinin tümünden yada bazılarında somut yararlar mı beklenmektedir, yoksa önemli olan bunun işletmenin genel faaliyetlerine mi yansımalarıdır.
- Eğitimde, yetiştirme mi yoksa geliştirme eğitimine mi daha çok ağırlık verilecektir.

Yukarıda saydıklarımız işletmenin eğitim politikalarına birer örnek niteliğindedir. Eşit politikaları ayrıntılı bir şekilde belirlenebileceği gibi genel olarakta saptanabilir.



İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAPTANMASI

VE

EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI

2.1. EĞİTİM PLANLAMASINDA EĞİTİM AÇIĞININ SAPTANMASI

2.1.1. Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması

Çalışanların kendilerinden beklenen sonuçları vermemeleri, verim düşüklüğü göstermeleri, iş kazalarının veya işgücü devir oranının artması, işletme içi sistemler arası dengesizliğin başladığını gösterir. Bu durumda yapılacak çalışmalar ile iş-işgören uyumu sağlanmalıdır. Sözkonusu çalışmaların başında yönetme ve eğitim çalışmaları gelecektir. Eğitim çalışmalarının amacı bir yandan işletme içi dengeyi sağlamak, bir yandan da çalışanların gelecekteki başarısını arttırmak arzusu olduğu bilinmelidir. Yapılan çalışlarda ilk beklenen işgörenlerin iş bilgisi ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Daha sonra mevcut ve gelecekteki işlerinde yararlanacakları bilgi ve yeteneklerin artırılmasıdır. Hangi amaca yönelik olursa olsun yapılacak eğitim çalışmasının planlanabilmesi ve gerçekleştirilmesi üç kademeli bir süreç içinde düşünülür.

2.1.1.1. Eğitim Açığı Kavramı

Her kademedeki çalışanın bilgi ve yeteneğini geliştirecek işletme ve iş ile bütünleşmesini ve gelecekteki bazı gelişmelere hazırlanmasını sağlamaya yönelik eğitim çalışmalarında ilk yapılacak işlem, çalışanın sahip olması gereken bilgi ve yetenek düzeyi ile sahip olduğu arasındaki farkın bulunmasıdır.

Bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenekle, bu işi yapın kişinin sahip olduğu bilgi yetenek arasındaki çalışan aleyhine bulunan farka eğitim açığı denir. Birey, işin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe ne ölçüde sahip değilse o ölçüde eğitim açığı var demektir.

İşlerin özelliklerine göre bilgi ve yetenek karışımı farklılık gösterecek, alt kademedeki işler için bilginin yanısıra önemli ölçüde bedensel yetenekler gerekli

olurken, üst kademelere yükseldikçe bilgi ve zihinsel yeteneklerin yoğunluğu artacaktır. Yapılan görev teklifleri her işin hangi ölçüde ne tür bilgi-yeteneğe gereksinim duyacağı belirlenecektir. İşler için belirlenen bu yetenek ve bilgi düzeyine standart bilgi-yetenek olarak bakmak gerekir. Standart bilgi-yetenekten olumsuz yöndeki her sapma da eğitim açığıdır.²⁰

2.1.1.2. Eğitim Açığının Tespitinde Değerlenebilir Yetenek ve Bilgisel Özellikler

2.1.1.2.1. Bilgisel Özellikler Analizi

İşgörenlerin belirli işler hakkında uygulamalı ve teorik bilgilerinin olması gerekir. Bu bilgi eksikliği işgören-iş uyumsuzluğuna yol açacağından, hazırlanacak testler ile çalışanların istenen bilgi yönünden durumu analiz edilebilir veya kişiler arasında bilgisel karşılaştırma yapılabilir.

2.1.1.2.2. Eğitim Açısından Yetenek Analizi

Çalışanların eğitiminin bir bölümü de bazı hallerde belirli yeteneklerin geliştirilmesini amaçlar. Özellikle orta ve alt kademelerdeki işlerde bedensel yeteneklerin geliştirilmesi üst kademede çalışmalar içinde bedensel özelliklerin yanında zihinsel özelliklerinde geliştirilmesi istenir. Psikoteknik testlerle belirli bir iş için işgörende bulunması gereken yeteneklerin standart değerleri elde edilebilmektedir.

2.1.1.2.3. Çalışanların Öğrenme Kapasite ve Arzularını Analizi

Eğitime tabi olan çalışanların öğrenme güç ve arzularında eğitim çalışmalarının etkinliğini belirleyecektir. Çalışanlar yeni bilgiler kazanmaya ve

²⁰ ERDOĞAN, Prof. Dr. İlhan. "İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik", İ.Ü.İşlt.Fakültesi, Yayın no:243,s. 228

yeteneklerini geliştirmeye ne ölçüde arzulu ve yetenekli iseler, yapılan çalışmalarda o ölçüde yararlanmaları mümkündür.²¹

2.1.2. Eğitim Açığının Saptanmasında Kullanılan Analizler

2.1.2.1. Örgüt (Organizasyon) Analizi

Örgüt analizi daha çok uzun vadeli eğitim planlarında, eğitim ihtiyacının saptanması amacıyla kullanılmaktadır. Örgüt analizi organizasyonun tümünü inceler. Genel olarak örgüt içinde eğitime ihtiyaç olup olmadığı, varsa hangi bölümlerde gerek duyulduğu, böyle bir eğitimin ne ölçüde başarılı olacağı gibi konular bu analizle belirlenir.

Örgüt analizinde; örgütte mevcut bölümlerde ne gibi eksiklik ve aksaklıklar vardır, bunlardan hangileri çalışanın nitelik ve performans yetersizliğinden kaynaklanmakta, öncelikle hangi bölümlerde eğitime ihtiyaç vardır, gelecekte örgütte meydana gelecek değişiklikler neler olacaktır, mevcut personelin eğitim ihtiyaçları hangi boyuttadır? Sorularına cevap aranır. Bu cevaplara dayanarak, bir değerlendirme yapılır ve mevcut durumu iyileştirecek eğitim faaliyetleri yanısıra, geleceğe yönelik uzun vadeli programların hazırlanması mümkündür.

Örgüt analizi, bütün olarak organizasyonun kası ve uzun vadeli amaçlarını belirlemeyi gerektirir.

2.1.2.2. İş Analizi

Eğitim ihtiyacının saptanmasında kullanılan ikinci analiz iş analizidir. İş analizi, personelin yapacağı işin incelenmesidir. Bu analiz yapılırken geçilecek aşamalar şunlardır:

²¹ ERDOĞAN, Prof. Dr. İlhan: a.g.e. , s. 233

- İşlerin tam olarak nasıl yapıldığını tarif eden bilgilerin toplanması ve işin tamamlanmasıdır.
- İşin yapılabilmesi için gereken standart performansların çıkarılması
- Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesi
- Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özelliklerin tespit edilmesi

İş analizi, özellikle, işe yeni alınan personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemede önemlidir.

2.1.2.3. Performans Analizi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde son adım kişinin analiz edilmesidir. Şüphesiz iş analizinde işin gerekleri belirlendikten sonra, işgörenlerde var olan bilgi ve beceriler ile mevcut performansının, istenen (standart) performansa uygun olup olmadığının saptanması gerekir.

Burada eğitim ihtiyacı, çalışanın eğitim ihtiyacı, istenilen performans düzeni ile bireysel (mevcut) performans arasındaki farktır. Kişi analizinde, çalışanın mevcut performansı, standart performansla karşılaştırılarak, aralarında fark olup olmadığına bakılır. Şayet fark var ise, bunun bilgi ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, doyumsuzluk, vb. nedenlerden mi kaynaklandığının tespiti önemlidir. Farkın eğitim ihtiyacından kaynakladığına karar verilirse, eğitim programları hazırlanır.²²

2.1.2.4. Gözetimci ve Çalışanların Soruşturulması

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden gözetimci ve çalışanlardan da faydalanılabilir. Bu araştırma sözlü yada anket şeklinde de yapılabilir.

²² KAYNAK, Prof. Dr. Tuğray, a.g.e. s.128

Gözetimcilere sorulacak sorularda, birlikte çalışılan personelin olumlu-olumsuz yönleri, bilgi, beceri, yetenek, tutum ve davranışlardan hangilerinin yeterli, hangilerinin yetersiz olduğu, yetersiz olanlar için nasıl bir eğitim verilebileceği gibi özellikler aranır.

Çalışanlara sorulacak sorular da ise, işinden memnun olup olmadığı, memnun değilse nedeni, işin yapılması sırasında nelerden rahatsız olduğu, bunun giderilebilmesi için ne tür bir eğitime ihtiyacının olduğu tespate çalışılır.²³

2.2. EĞİTİM PROGRAMLARININ PLANLANMASI

Bir eğitim programı uygulamasına geçilirken ne amaçla eğitim yapılacağı, eğitim programının kapsamının ve eğitim sırasında kullanılacak yöntemlerin neler olduğunun belirlenmesi gerekir. Eğitim programının uygulamaları belirli aşamalar içinde yapılmaktadır. Aşamalar şöyle özetleyebiliriz;

1. Eğitim ihtiyaçlarının saptanması. Hangi görevde çalışanların eğitilmeleri gerekmektedir? Verilecek eğitimin kapsamı ne olmalıdır? İşletmeye sağlayacağı yarar nedir?
2. Eğitimle ilgili görevin ayrıntılarının saptanması: Görevinin iyi yapılabilmesi için eğitim programı içinde neler öğrenilmelidir.
3. Eğitime katılacakların değerlendirilmesi: Eğitime kimler katılacaktır, bu kişilerin özellikleri nelerdir?
4. Eğitim programının yapılması: Ne amaçla eğitim yapılmaktadır? Ne kadar sürecektir, eğitim programını kim yürütecektir ? Hangi konulara yer verilecek, hangi araç-gereçten yararlanılacak, beklenen sonuçlar nedir ?
5. Eğitim bütçesinin hazırlanması; Eğitim faaliyetlerinin önceden planlanan şekilde yürütülmesi için gereken mali olanaklar nelerdir?

²³ UNUTKAN, Ataman. "İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi,"Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.:11, s. 12 İstanbul

6. Eğitim harcamalarının ve eğitimin sağladığı yararların saptanması: Eğitim faaliyetleri sonucunda sağlanacak yarar, yapılacak harcamalara değer mi ?

7. Eğitimin işletme yönetimince benimsenmesi, işletmenin yönetim kademesi eğitim faaliyetlerini nasıl karşılamaktadır, eğitimin yararlarına inanıyorlar mı ?

8. Eğitim sisteminin düzenlenmesi: İşletme faaliyetlerinin aksamadan yürütülebilmesi için eğitim programlarının işleyiş biçimi ne olmalıdır ?

9. Eğitim işlerinin yürütülmesi; Eğitim programlarının yapılması, eğitim harcamalarının karşılanması, eğitim araç-gereçlerinin sağlanması, eğitimle ilgili kayıtların tutulması, rapor yazımından kim sorumlu olacaktır.

10. Eğitimin değerlendirilmesi; Eğitim programına katılanların eğitimden yararlanma ölçüleri nelerdir ? Eğitime katılanların işleri ile olan uyumu ne ölçüde gelişmiştir.

11. Eğitim sonuçlarının ilgililere duyurulması; Eğitim faaliyetleri ile ilgili kayıtlar, bilgiler, raporlar ilgili yöneticilere ulaşmakta mıdır ?

Görüldüğü gibi eğitim faaliyetleri personel yönetimi fonksiyonları içinde ayrı bir uzmanlık dalıdır. Küçük işletmelerde bir kişinin eğitim faaliyetleri ile ilgili her türlü çalışmaları yapması mümkündür. Eğitim faaliyetlerinin yoğun olduğu büyük işletmelerde ise eğitim işleri ayrı bir departman görevi olarak düzenlenmekte ve bu departmanda eğitimle ilgili çeşitli uzmanlık dallarında elemanlar çalışmaktadır.²⁴

2.2.1. Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması

Bir eğitim programının dört boyutu mevcuttur. Eğitim programı hazırlama aşamaları olarakta nitelendirilecek bu boyutlar;

²⁴ ŞENATALAR, Prof. Dr. Ferhat. "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler", İstanbul Üniversitesi Kitapevi, 1978,s. 180

- Tespit edilen ihtiyaçlara göre amaçların saptanması
- Eğitim programlarının kapsamının belirlenmesi
- Eğitim yönteminin seçimi
- Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların saptanması

2.2.1.1. Amaçların Belirlenmesi

Eğitim programının belli amaçlara (hedeflere) yönelik olarak yapılması gerekir. Bu amaçlar, işletmenin genel amacına göre; örgütün tümünde, bazı bölümlerinde yada bir bölümünde belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Hangi bölüm yada bölümlere, grup veya gruplara eğitimde öncelik verileceğinin belirlenmesi, bunlardan eğitim sonrasında nasıl bir performans beklendiğinin saptanması, eğitimin ağırlıkla olarak teorik mi yoksa pratik bilgilerin mi kazandırmaya yönelik olup olmadığının belirlenmesi bu amaçlara örnek teşkil eder.

Amaçlar, yapılacak eğitim faaliyetleri için karar vermeyi kolaylaştırır. Ayrıca eğitimin değerlendirilmesinde ölçü olarak kabul edilir. Eğitim programının amacı yoksa , eğitimle ilgili çözülecek problemde yok demektir. Eğitimle beraber bir şeylerin değiştirilmesi istenmiyorsa, ihtiyaçlara göre hedeflerin belirlenmesi gerekir.

2.2.1.2. Eğitim Programının Kapsamı

Eğitim programının uygulanması kapsamına pek çok konu dahil edilebilir. Eğitilecek işgörenlerin seçimi, eğitim faaliyetlerinin hangi organlarca yapılacağı, eğitimcilerin seçilmesi, eğitim konularının belirlenmesi, eğitimcilerin seçilmesi, eğitimin yeri, zamanı ve süresi tespit edilmesidir.

2.2.1.2.1. Eğitilecek İşgörenlerin Seçimi:

Bu kısımda çeşitli bölümlerden gelen istekler gözönünde bulundurularak eğitim programına dahil edilecek işgörenler seçilir. Eğitim alacak işgörenleri belirlemede dikkat edilmesi gereken nokta, acilen eğitime ihtiyaç gösteren ve işlerin en çok aksadığı bölümlerde çalışan bireylere öncelik tanınmasıdır. Bunun dışında eğitime katılacak işgörenler, örgütün amaçlarına, yaptıkları işin gereklerine, meslekli bilgi ve eğitim düzeylerine, işlerinde gösterdikleri performansa ve sahip oldukları yeteneklere göre bir değerlendirmeye tabi tutularak programa dahil edilir.

2.2.1.2.2. Eğitim Faaliyetlerini Yürütecek Organlar:

Burada eğitim faaliyetlerinin hangi organlar yada kimler tarafından yürütüleceği belirlenir. Büyük ölçekli işletmelerde, bu faaliyetler için bir eğitim departmanı bulunmaktadır. Aynı bir departman yoksa eğitim, personel bölümü tarafından yürütülmektedir. Bu bölümler, eğitim faaliyetlerini kendileri düzenleyebilecekleri gibi, dış eğitim kurumları yada uzmanlara yaptırılacak eğitimi de koordine ederler.

2.2.1.2.3. Eğitimcilerin Seçilmesi:

Eğitim içeriğinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışı kazanmış kişilerce eğitimin faaliyetleri gerçekleştirilebilmelidir. Eğitimin başarısında, eğitici kişilerin yeterliliği de önemlidir. Bu yeterliliğe iki açıdan bakmak gerekir.

- Eğitimci kişilerin, eğitimi verecekleri konudaki bilgi-beceri tutumlarında ki yeterlilikleri
- Öğrenilecek konuların, öğrenim yer ve ortamına göre seçilmiş eğitim teknik yada yöntemini uygulamadaki yeterlilikleri

Burada dikkat edilmesi gereken nokta her bilen kişinin, öğretme yeteneğine de sahip olduğunun düşünülmemesidir.

2.2.1.2.4. Eğitim Konularının Belirlenmesi:

Programlanan eğitim faaliyeti, işgörenlerin mevcut görevlerinden daha üst göreve hazırlanmaları yada mevcut işlerinde daha iyi performans göstermeleri yani geliştirme eğitimi yada şuan ki görevlerini yeterli düzeyde yapabilmelerine yönelik yetiştirme eğitimi şeklinde olabilir. Doğal olarak eğitim konuları bu farklı eğitim türlerine göre belirlenir. Burada işgöreninin en fazla ihtiyaç duyduğu konulara ağırlık verilir.

Eğitim programının hangi konuları kapsayacağı, eğitim ihtiyaçları ve eğitim hedeflerinden yararlanılarak belirlenir. Programa alınan konuların, işletmenin ve eğitilenin ihtiyacına cevap vermesi gerekir. Programa katılan personelin, konularla kendi ihtiyaçları arasındaki ilişkiyi görmesi eğitimin etkinliğini artırır. Konular genelde üç amaca hizmet eder. bu amaçlar iştirakçilerin bilgi düzeyini arttırmak, onlara yeni yetenekler kazandırmak, istenmeyen davranışları azaltmaktır.²⁵

2.2.1.2.5. Eğitimin Yeri :

Programın hazırlanmasında karar verilmesi gereken bir diğer konu, eğitimin işbaşında mı yoksa iş dışında mı yapılacağıdır. İşbaşı veya işdışı tercihi; eğitilecek işgörelere, eğitimde öğretilmek istenen konulara, uygulanacak yöntemle göre değişmektedir. İşletmeler bu amaçla 2 tür eğitim merkezi kurmuşlardır. Bunlardan ilki konferans, seminer ve kursların düzenlendiği genel eğitim merkezleri, ikincisi ise pratik çalışmalara yer veren belgesel eğitim merkezleridir. Genel eğitim merkezinin

²⁵ GEYLAN, Ramazan a.g.e. s. 145

üst ve orta kademe, belgesel eğitim merkezleri ise alt kademe personelin eğitimine olanak sağlar.

Ayrıca eğitim, işletme tarafından veya dışarıdan uzman kişi yada kurumlarca planlanmak suretiyle verilebilir. İşletme dışındaki bu yerlere örnek olarak, oteller, konferans salonları, üniversiteler, eğitim kuruluşlarının kendi rakamları gösterilebilir.

2.2.1.2.6. Eğitim Yönteminin seçimi:

Eğitim programının uygulanmasından tercih edilebilecek çok çeşitli yöntemler vardır. Burada söz konusu olan, eğitilecek işgörenlere uygulanacak olan pedagojik yöntemin seçimidir. Bu; bilgi aktarımını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi, pratik bilgi vermeye veya işgörenlerin işteki motivasyonunu arttırmaya yönelik soyut bir yöntem de olabilir. Ayrıca eğitimcilere baskı yapmaksızın öğreten yada eğitilenlerin ve eğiticilerin katılımıyla yürütülen veya düşünsel artıran pedagojik yöntemler üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir.

Eğitim yönteminin seçiminde dikkat edilmesi gereken özellikler vardır. Her konu belli amaçlara ulaşmak için işlenir. Konunun amacı, bilgi geliştirme, pratik yapma, tutum ve davranış geliştirme öğrenimi gerektirebilir. Amaç ayrıntılı belirlendiğinde bunu gerçekleştirecek eğitim yöntemi de kolayca saptanabilir.

Eğitilecek işgörenlerin sahip olduğu özellikler de yöntem seçiminde önemlidir. Yetişkin personele verilecek eğitimde kullanılacak yöntemle, yetiştirilecek personelin eğitiminde kullanılacak yöntem farklı olacaktır. Yetişkin personel genellikle belli bir aşamaya gelmiştir. Eğitim sırasında rahat olmak, görüşlerini belirtmek, bilgi almada somut önerileri tercih etmek, problem çözücü eğitim gibi tercihleri eğitim yöntemi seçiminde dikkate almaktadır. Halbuki yetiştirilecek personel için belki daha teorik bilgiler vermeye yönelik yada bazı temel pratik

uygulamaları esas alan, fazla katılıma dayanmayan bir eğitim yöntemi daha uygun olabilir.

Seçilecek yöntemde kullanılacak malzeme, araç, gereçlerin işletmenin olanaklarıyla sağlanabilir nitelikte olmalıdır. Eğitimcilerin öğretilecek konuya ilişkin bilgi-beceri ve kazandıkları formasyon düzeyleri, çeşitli öğretim metodlarını uygulama konusundaki yeterlilikleri de yöntem seçiminde önemli bir noktadır.²⁶

2.2.2. Eğitim Programlarının Uygulanması

Eğitim programlarının uygulama safhası çok önemlidir. Bu aşamada eğitim programları yürürlüğe konur. Eğitim programlarının uygulanması aşamasında eğitim faaliyetleri için gerekli araştırmalar tamamlanmış, eğitim plan ve programları hazırlanmış, eğitim için gerekli araç-gereçler temin edilmiş ve eğitim için mali kaynaklar hazırlanmıştır.

Eğitim programlarının uygulanması en geniş ifadesiyle, eğitim planında ki kararlar dahilinde ve yıllık program hedeflerine göre hazırlanan eğitim programlarının yürürlüğe konmasıdır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim programları ile yıllık eğitim programlarının hazırlanması, yapılacak eğitim faaliyetlerinin neler olduğunun belirtilmesi (amaç, konu, yöntemler, hangi araç-gereçlerin kullanılacağı, işletme içinde ve işletme dışında hangi kaynaklardan yararlanılacağı), eğitim programlarının uygulanmasına ışık tutan çalışmalardır.²⁷

Eğitim programlarının daha etkin olması için eğitim programlarının uygulanması aşamasında göz ardı edilmemesi gereken özellikler şunlardır:

²⁶ KAYNAK, Prof. Dr. Tuğray. a.g.e. s.132

²⁷ KALKANDELEN, Hayrettin. "Hizmet İçi Eğitim El Kitabı", Ankara, 1979,s. 13

Eğitim programlarının etkin olabilmesi için eğitim programlarına katılanların çevrelerine ve konularına hızla uyum sağlayabilmesi, bunlar arasındaki çatışmaların azaltılması ve kaynaşmanın saptanması, konulara ilgilerin çekilmesi sağlanmalıdır. Çıkabilecek olası sorunlar için gerekli önlemlerin alınması gerekir.

Eğitim programlarında yönetim görevine getirileceklerin eğitim programlarına katılan işgörenlere karşı nasıl bir tutum sergileyecekleri konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olup olmadıklarına özen göstermek ve bunları eğitime tabi tutmak gerekir.

Eğitim faaliyetleri için uygun bir ortamın sağlanması, her eğitim programının ve bu programa katılan işgörenlerin durumları ve özellikleri göz önündü bulundurulmalı ortaya çıkabilecek sorunlar için çareler aranmalıdır.

Eğitim programlarının çekici hale getirilmesi, programlara katılanlara verilen bilgilerin kalıcı olması için işletme dışındaki tesislerden yararlanılması, yine eğitim programları sırasında gezilerin düzenlenmesi, eğitim için araç-gereçlerin kullanılması söz konusu olabilir.

Eğitim programlarının başarısını engelleyebilecek yanlışlıklarının ve olumsuz davranışların önüne geçilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

Kısaca, bu aşamada eğitim programlarının hedeflerine göre eğitim programına katılanlara gerek bilgi-beceri, gerek istenen yönde tutum ve davranışları kazandırmak amaçlanmıştır. Eğitim programlarını uygulama aşamasında eğitim programına katılanlar ve eğitim programını yürüten eğitimcilerin işbirliği ve koordinasyonu önem taşımaktadır.

Eğitim programlarının verimli bir şekilde uygulanması için eğitim verilecek konuların eğitilenlerin durumuna ve konuların özelliklerine göre belirlenmesi gereklidir.

Yani, önce gelecek konular sonraya bırakılmamalıdır. Eğitilenlerin ve eğitimcilerin devamları sağlanmalıdır. Eğitim programlarına göre dersler verilmelidir. Eğitim için gerekli eğitim teknolojisi kullanılmalıdır.

Eğitim programlarının uygulanmasında işletmede çalışan ve eğitim faaliyetleriyle ilgili olan herkesin ve sorumluların birlikte çaba sarfetmeleri, eğitim programlarından beklenen amaçların gerçekleşmesi için birlikte hareket edilmesi gerekir.²⁸

2.2.3. Eğitim Programlarının Değerlemesi

Eğitim sürecinin son aşaması faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesidir. Değerleme işlemi, belirli bir planlara ve programlamadan sonra gerçekleştirilen bir eğitim faaliyetinin, belirli tekniklerden yararlanmak suretiyle eleştirildiği işlemidir.

Eğitim değerlemesinin ne olduğunu izah ederken ölçme ve değerlendirme sözcüklerini birlikte ele almak gerekir. Bu sözcüklerin ayrı ayrı anlamları bulunmasına rağmen birbirlerini tamamlarlar. Değerleme işlemi bir ölçme işlemine dayanmadıkça gerçekçi bir nitelik kazanamaz. Değerleme, ölçme sonuçlarında elde edilen verilere dayalı daha geniş ve yargısal bir işlemdir.²⁹

Tüm yatırımlarda olduğu gibi eğitim yatırımlarının da ölçülmesi gerektiğini akılda tutmak gerekir. Eğitim ve geliştirme çabalarının etkililiğini arttırmak için, bu yönde yapılan yatırım ve harcamaların, stratejilerinin uygulanması üzerindeki etkisinin ölçülmesi gerekmektedir. Yönetici ve iş sahipleri haklı olarak yatırımın karşılığında ne elde ettiklerini sorgulayacaklardır.

²⁸ BAŞARAN, İbrahim Ethem. "Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi", Ankara-1985, s.201

²⁹ KALKANDELEN, Hayrettin. a.g.e, s. 98

Böyle bir ölçüm, eğitim-geliştirme çabalarının kurum stratejileri ile uyumunu sağlar. Ölçüm şu konulara açıklık getirmelidir:

- Öğrenme teknolojilerin-yöntemlerinin işe yarayıp yaramadığı,
- Programları yaygınlaştırmadan önce pilot eğitimlerin etkililiği,
- Öğrenilenlerin, çalışanlar ve iş sonuçları üzerinde etkisi,
- Öğrenme teknolojilerine ayrılan zaman ve paranın iyi bir yatırım olup olmadığı.

Rekabetçi bir ortamda avantaj yaratmakta eğitim ve çalışanların geliştirilmesinin katkısı inkar edilemez. Ancak bunun kuruluşun stratejileri doğrultusunda yapıldığından ve doğru yatırım olduğundan emin olmak gerekir.³⁰

İşletmelerin, personelini eğitmek amacıyla yaptıkları masraflar gözönüne alınacak olursa, bu çalışmaların başarılı olup olmadığının araştırılması doğal karşılanmalıdır. Eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi deyince, eğitimin önceden belirlenen amaçlarına ulaşip ulaşmadığının saptanması çalışmaları akla gelir. Eğitim çalışmaları değerlendirilirken belirli aşamaları izlemek gerekir. Değerleme çalışmalarının birinci aşamasında değerlendirme ölçütü belirlenir. değerlendirme ölçütü, daha önce eğitim programlarının hazırlanması konusu içinde anlatılan eğitim hedeflerinin aynısı olabilir. Değerleme ölçütü kolayca ölçülebilir bir nitelikte olmalıdır.

Değerleme sürecinin ikinci aşamasında eğitime alınacak personel bir test sınavından geçirilir. Test sınavının amacı, personelin eğitim öncesi bilgi, beceri, yetenek düzeyinin saptamaktır. Birinci testten sonra personele eğitim programı uygulanır. Uygulanan eğitim programının personelin bilgi, beceri, yetenek düzeyinde ne gibi değişiklikler yaptığını öğrenmek amacıyla personel ikinci bir test sınavına alınır. Şayet sınavların ortaya koyduğu gelişme düzeyi değerlendirme ölçütüne eşitse,

³⁰ TUGAY, Yener. "Rekabetçi Avantaj Yaratmak İçin Eğitim", Executive Excellence, Şubat-1998,s. 15

yapılan eğitim başarılı olmuş demektir. Bu aşamadan sonra personel işine geri gönderilir ve gelişmeler yakından izlenir. Eğitimin başarısı personelin davranış değişikliği ile belli olur. Bu nedenle eğitilen personel bağlı bulunduğu ilk yönetici tarafından izlenmelidir. Eğer personelin çalışmasında olumlu değişimler gözleniyorsa eğitim çalışması amacına ulaşmıştır.³¹

2.2.3.1. Eğitim Programının Değerlendirilmesinin Amacı

Eğitim programının değerlendirilmesinde eğitim programı ile yıllık eğitim programının değerlendirilmesi söz konusudur. Değerlendirmeden beklenen amaç iki noktada toplanır.

Bunlardan ilki, eğitim faaliyetlerinden beklenen sonuçlar ile elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Böylece eğitim faaliyetlerinden amaç ve hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiğini görmek mümkün olur. İkincisi ise, değerlendirme sonuçlarına bakılarak ileride yapılacak eğitim faaliyetlerinin başarı düzeyini yükseltebilecek önlemlerin alınması ve yüksek kalitede eğitim verilmesi için nelerin yapılması gerektiğinin belirlenmesidir.

Özellikle eğitim faaliyeti sonunda eğitim programlarının içeriğinin eğitim programlarına katılan işgörenlere uygun olup olmadığı, ihtiyaca yönelik olup olmadığı, öğrenmenin olup olmadığı, ihtiyaca yönelik olup olmadığı, öğrenmenin hedefine ulaşmış olup olmadığı, eğitimcilerin ne derecede başarılı oldukları eğitim programlarının değerlendirilmesi ile anlaşılır.

2.2.3.2. Eğitim Programlarının Değerlenmesinde Yararlanılan Kriterler

Eğitim faaliyetlerine katılan işgörenler öğrendiklerini uygulamaya koyamayacaklarsa, hem bilgi seviyelerinde bir kayıp meydana gelecek hem de moral ve motivasyonlarını kaybedeceklerdir. Bu nedenle yöneticilerin, işgörenlerin bilgi ve

³¹ GEYLAN, Ramazan. a.g.e, s.157

becerilerini ortaya koyabilecekleri ortam ve koşullar hazırlanmak ve kazandıkları bilgi ve becerileri kullanmaları için teşvik etmeleri gerekir.³²

Eğitim programlarının değerlendirilmesinde kullanılan kriterler aşağıda açıklanmıştır.

2.2.3.2.1. Eğitime Katılanların Tepkisinin Değerlendirilmesi

Eğitim programlarına katılanların, eğitim programı ile ilgili olumlu ve olumsuz tepkilerinin öğrenilmesi amaçlanır. Eğitim sonrasında katılanların tepkisini öğrenmek için değerlendirme formları düzenlenir. Bu formların eğitime katılanlar tarafından doldurulmasıyla, kullanılan eğitim, yöntemler, araç-gereçler, eğitimcilerden ne ölçüde yararlandırdığı öğrenilir.

Personel değerlemesinin amaçlarını şöyle özetleyebiliriz:

- Personelin kendinden beklenen performansı ne ölçüde gerçekleştirdiğini ortaya koymak,
- Personelin geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmek ve yargıya varmak,
- Daha ileriki görevler için sorumluluk üstlenme potansiyeli olan personeli belirlemek.
- Personelin eğitim gereksinimini tespit etmek
- Ücret artışı ve ödüllendirme için bir dayanak ortaya koymak
- Performans hakkında geribildirimde bulunmak işleri sorunları tartışmak, gelişmelere dönük önerilerde bulunabilmek için düzenli program imkanları sağlayarak özendiriciliği ve kuruma bağlılığı arttırmak.³³

³² HUMAN, Resources, 1991, s. 287-290

³³ CANMEN, A. Doğan. "Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi", TODAİ Yayınları, Ankara-1993, s. 10

Değerlendirme formları ile eğitim programının başarısının kapsamının ne ölçüde gerçekleştiği hakkında fikir edinilir. Eksiklikler söz konusu ise giderilir.

2.2.3.2.2.. Katılımcıların Bilgi, Beceri, Başarı Derecesinin Değerlenmesi

Eğitim faaliyetlerinin sonunda nelerin öğrenilip nelerin öğrenilmediğini anlamak için değerlendirme yapılmalıdır. Bunu anlamak için eğitim faaliyetlerinin başında ve eğitim faaliyetleri bittikten sonra testler uygulanır. Böylece bilginin ne ölçüde geliştirdiği belirlenir. performansın ölçülmesi içinde performans testleri uygulanır.

Eğitime katılanların başarı derecesinin değerlendirilmesinde ise eğitim faaliyetleri ile işteki başarısının ne düzeyde geliştiğini görmek açısından önemli olmaktadır. Bunun için yerine göre mülakat, anket ve sözlü yönteminden yararlanılır.

2.2.3.2.3. Katılımcıların Davranışlarındaki Değişmelerin Değerlendirilmesi

Eğitim programlarına katılanların davranışlarının yeni değer ve inançlarının eğitim faaliyetleri ile ne ölçüde değiştiğinin değerlendirilmesidir. Eğitim faaliyetleri sonucunda davranışlarda değişiklik meydana gelmiş ise bunu anlamak için testlerden, anketlerden ve gözlemlerden yararlanılır.

2.2.3.2.4. İş Performansındaki Değişikliklerin Değerlemesi

İş performansındaki değişmelerin değerlendirilmesi ise eğitim faaliyeti sonucunda katılımcının işteki performansının ne derece arttığının ölçülmesidir. Eğitim faaliyetlerinin iş performansının ne derece etkileyip etkilemediğinin belirlenmesinde genelde 3 yöntemden yararlanılır. Bunlar işgören performans

kayıtlarının karşılaştırılmalı olarak incelenmesi, işgörenin işbaşında gözlenmesi ve işgörenin birlikte çalıştığı kişilerce gözlenmesidir.

2.2.3.2.5. İşletme Performansında Meydana Gelen Değişmeler

İşletme performansında meydana gelen değişikliklerin değerlendirilmesinde eğitim faaliyetinin verimliliğinin artması, işgören şikayetlerinin azalması, kalitenin artması, güvenliğin sağlanması gibi işletmenin amaçları üzerindeki etkiler gözönünde bulundurularak bir değerlendirme yapılır.

Eğitim faaliyetleri temelde, işletmenin hedeflerine ve istenen sonuçlara ulaşmasını sağlamak açısından önemlidir. Yukarıda sayılan kriterler işletme performansının ne derece arttığını gösterir.

2.2.3.3. Eğitim Programlarının Değerlemede Sınavlar

Sayıları oldukça kabarık olan sınav ve sınav teknikleri şekil ve amaçları yönündeki iki grupta toplayabiliriz.³⁴

a. Şekil Bakımından Sınavlar

i. Yazılı Sınavlar

Okunmuş ve incelenmiş konular üzerinde serbest cevap sorularıyla, yanlış-doğru, tamamlama veya seçmeli sorulara kısa cevap isteyerek yapılır.

ii. Sözlü Sınavlar

Eğitime tabi tutulanların tek olarak veya gruplar halinde bir yada birkaç eğitici tarafından mülakata tabi tutulmasıdır. Sözlü sınavlardan daha çok yazılı sınavlarla yoklanamayan bilgiler sorulur.

³⁴ Tusside: Eğitimcilerin Eğitiminde Güncel Teknikler Semineri, Kocaeli-1991,s. 10

iii. Uygulamalı Sınavlar

Bunlar yazılı veya sözlü sınavların dışındaki kalan sınavlardır. Öğrencilerin uygulama yetenekleri ölçülür. İş başında araç kullanarak yapılan işlerin, fiilen sınavı yapan üyelere gösterilmesidir.

b. Amaçları Bakımından Sınavlar

i.. Kapasite Yetenek Testleri

Bunlar personeli belli bir iş çeşidi için ehliyet kazandırmak üzere gerekli, uygun etim verilmeden önce kişilerin doğuştan sahip olduğu potansiyelin ne olduğunu tespit ve tayin için uygulanan testlerdir. Bu testler; genel yetenek, özel yetenek testleri, karakter testleridir. Bu testlerle mevcut becerilerin, kazanılmış bilgi ve davranışların ortaya çıkarılması mümkündür.

ii. Fikir Etüdləri

Eğitime katılmış, eğitim görmüş personelin, bu eğitim hakkındaki düşüncelerini, kazanmış oldukları bilgi ve becerileri uygulama yeteneklerini ölçmek ve öğrenmek, fikir araştırmalarında bulunmak için uygulanır.

iii. Anketler

Anketlerle, sadece şahısların programdan memnun olup olmadıklarının dışında, onların kuvvetli ve zayıf noktalarını da belirleyici bir sonucu ulaşmayı hedeflemek gerekir.

iv. Mülakat

Teklifsiz ve samimi bir hava içinde yapılacak mülakatlar, eğitimcilere soru kağıtlarından edindikleri bilgilerin tamamlayıcı nitelikte daha geniş bilgi edinme fırsatı verir.

v. Tezkiye Raporları

Personele verilen eğitimin sonuçlarını dersane dışında ölçmenin bazı güçlükleri söz konusudur. Personelin kaydettikleri gelişmeyi sadece eğitimin etkisine bağlamak pek doğru olmaz. Onların yaptıkları işi etkileyen ve ölçülmesi güç

olan başka etkenlerin de dikkate alınması gerekir. Ölçü ve değerlemede karşılaşılan zorluklarda, personelin en yakın amiriyle eğitim değerlendiren kişi arasında yakın işbirliği yapılması yerinde olur. Her iki kaynağın, personel hakkında sahip oldukları işle ve eğitim sonuçlarıyla ilgili bilgi ve düşüncelerin birleştirilmesi, sağlıklı bir ölçme ve değerlemeye imkan verecektir.

Personel hakkında, en yakın amirin doğrudan verebileceği veya tezkiye raporlarından çıkarılabilecek kaza oranları, işe devam ve devamsızlık, izinler, hastalık raporları, şikayetler, olumsuz veya olumsuz davranışlarla ilgili bilgi ve gözlemler yardımıyla kapsamlı bir değerlendirme yapmada yararlanılabilir.

2.2.3.4. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri

Genellikle eğitim programları sonucunda yapılan eğitimin amacına hizmet edip etmediğinin tespiti için değerlendirme yapılır. Halbuki söz konusu değerlendirmeyi eğitime başlamadan önce seviye tespit ile yapılması planlanan eğitim sınırları olarak düşünmek gereklidir.

“Çünkü eğitim süreci başlamadan önce, eğitim gereksinimlerinin saptanması sırasında var olan durumun, olması gereken durumla karşılaştırılması, bir değerlendirme işleminden başka bir şey değildir.”³⁵

Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirme düzeylerini, programın etkinliği, kursiyerlerin görüşleri, öğrenmenin gerçekleşmesi, öğrenilenlerin işte kullanımı, eğitimin örgütsel amaçlara ulaşma dereceleri ile değerlendirilebilir.

Çağdaş değerlendirme yöntemleri geleneksel yöntemlerin aksayan yönlerini ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bu yöntemle değerlendirmenin önemi çağdaş yöntemlerle sağlanmaya çalışılmaktadır.

³⁵ ÖZYURT, Yrd. Doç. Dr. Aysun. “Değerlendirme ve Yeni Elemanların Oryantasyonu”, Human Resources, Nisan-Mayıs-Haziran:1998, Yıl:2, sayı:6, s.72

Değerlendirmede personelin değil de o personelin yapmış olduğu işin değerlendirilmesi esastır. Bu amaçla Peter Drucker'ın öncülüğünü yaptığı amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, şahsi ve kurumsal gelişmeyi gerçekleştirmek değerlendirmelerde öncelikle personelin performansını takip etmek ve değerlendiricilere etkin görevler verilir.

Kısacası, çağdaş değerlendirme yöntemleri objektif ölçütlere dayanmakta, şahsi ve kurumsal gelişmeyi hedeflemektedir. Çağdaş değerlendirme yöntemi olarak, değerlendirme merkezleri gösterilmektedir. Bu yöntemle personelin gelecekteki durumu tahmin edilmekte, zaman içinde potansiyelinin alacağı durumlar tespit edilmektedir.

Kişilerin geçmiş performanslarının gelecekteki performanslarının bir belirtisi olacağı hipotezine göre hareket edilmektedir.

Kurumdaki çeşitli birimlerden seçkin değerlendiriciler merkezde toplanarak adaylar hakkındaki görüşlerini tespit ederler ve adaylar hakkında bir değerlendirme yapılmasına fırsat verirler. Bu şekilde kurumun alt kesitindeki personelin keşfedilmesi mümkündür.

2.3. EĞİTİMDE ÖRGÜTLENME VE EĞİTİM BÜTÇESİNİN HAZIRLANMASI

2.3.1. Eğitimde Örgütlenme

Her işletme kendi yapısına, bulunduğu branşın özelliklerine ve çalışanların eğitim düzeyine göre eğitim alanında değişik biçimde örgütlenmeye gider. Kimi işletmelerde eğitim uğraşılan personel bölümüne bağlı bir alt birim tarafından yürütülürken belirli boyutları aşan diğer işletmelerde ise bağımsız bir eğitim bölümü kurulur. Bununla beraber eğitime gerçekten önem veren büyük işletmelerde eğitim müdürlerinden başka birer eğitim konseyi ve komitesi de oluşturulur.

2.3.1.1. Eğitim Konseyi

Bu konsey eğitim, personel, üretim, finans müdürlükleri veya ilgili diğer müdürlerinde katılımıyla oluşur. Genellikle genel müdür veya yardımcılarında biri konseye başkanlık eder. Gerekli durumlarda sendika temsilcileri de katılabilir. Senede bir kaç kez olağan toplantılar yapılır. Eğitim programlarını işletmenin güncel veya gelecekteki genel politikasına sıkı sıkıya bağlı tutmak, eğitim bütçe ve programlarını onaylamak, karşılaşılabilecek güçlükleri giderecek tedbirleri önermek, işgören eğitim yöntemlerini ve tekniklerini belirlemek eğitim konseyinin başlıca görevleridir. Kısacası eğitim konseyinin en önemli işlevi eğitim politikasını belirlemektir.

2.3.1.2. Eğitim Müdürlüğü

İşletme organizasyonu içinde genellikle personel müdürlüğünün yanında yer alan eğitim müdürlüğü, gerek personel gerek diğer bölümlerle çok sıkı bir işbirliği kurmak zorundadır.

Eğitim konseyinin almış olduğu kararları en etkili ve rasyonel olarak uygulamak görevi eğitim müdürlüğüne düşer. Bu organ yüksek ve orta kademe işgören veya işçi kitlesi düzeyinde etkili programlar hazırlamak ve uygulamakla yükümlüdür.

Kimi işletmede eğitim uğraşları personel bölümüne bağlı bir alt birim tarafından yürütülürken, belirli boyutları aşan büyük ölçekli işletmelerde ise bağımsız eğitim bölümünün oluşturduğu izlenir.

Eğitim müdürlüğüne yüklenen ödevleri şöyle sıralayabiliriz:

- Her kategoride işgören düzeyinde uygulanan eğitim uğraşlarının planlanması, organizasyonu, düzenlenmesi

- Eğitim alanında her türlü yenilikleri yakından izlemek. Yararlı görülen yeni yöntem ve teknikleri eğitim konseyine teklif etmek,
- Zaman zaman iş analizlerine giderek nitelik ve nicelik yönünden eğitim gereksinmesinin saptanması,
- Kurs, seminer, konferans, staj, örnek olay çalışması, görsel-işitsel eğitim tekniklerinin en etkili şekilde uygulanmaya konması, uyumlu bir çalışma havasının yaratılması
- Eğitim bütçesinin hazırlanması
- Eğitimde kullanılacak her türlü araç-gereç sağlamak
- Burslu öğrencilerin sorunlarıyla yakından ilgilenmek, staj yapma olanağı sağlamak,
- İşgören eğitimiyle ilgili tüm çalışmaların denetlenmesi

2.3.1.3. Eğitim Komitesi

Eğitim örgütü içinde kurmay görevini yüklenir. Komuta düzeni içinde otoriteye sahip değildir. Daha çok eğitim konusunda inceleme-araştırma yapmak, sorunlara çeşitli çözümler önermek gibi görevlerini fonksiyonel düzeyde yüklenmektedir.³⁶

2.3.2. Eğitim Bütçesi

Eğitim faaliyetlerinin yapılabilmesi belirli mali kaynakların sağlanmasını gerektirir. İşletmenin eğitim ihtiyaçlarını saptadıktan sonra, girişilecek eğitim faaliyetlerinin kapsamını belirleyen bir eğitim bütçesi yapılır. Eğitim bütçesi

³⁶ SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. "Personel Yönetim Politikası ve Yönetmelikler", Rota Ofset, Bursa-1994,s. 144

işletmede belirli bir dönemde eğitimle ilgili yapılacak harcamaları saptamak ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yapılır.³⁷

Eğitim bütçesinin hazırlanmasındaki amaç eğitimden beklenen faydanın gerçekleşmesi için mali olanakların sağlanmasıdır. Eğitimde bir yatırım olduğuna göre, eğitim faaliyetlerinin tam gerçekleşebilmesi için parasal olanakların belirlenmesi zorunludur. Eğitim bütçesi hazırlanırken programlanan eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek nitelikte gerçekçi bir bütçe hazırlanmalıdır. Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık dönem esas alınır.

Örneğin bir işletmede o yıl içinde teknik eğitim, mesleki eğitim, iş değişimi, iş başında eğitim, yönetici eğitimi, konferans, seminer, staj gibi eğitim yöntemleri ile bu eğitimler için gerekli araç-gereç belirlenerek eğitim harcamaları tahmin edilir ve eğitim bütçesinde gösterilir.

Eğitimle ilgili yapılan harcamaları göstermek için bütçeler çeşitli şekilde oluşturulmaktadır. Bu bütçenin başında proje bütçesi, fonksiyonel bütçe ve departman bütçesi gelir.³⁸

Proje bütçesinde, belirli bir eğitim faaliyetiyle ilgili olan bütün harcamalar yer almaktadır. Örneğin, yöneticilerin eğitilmesi konusunda işletmenin bütün yöneticilerini ele alacak şekilde seminer ve kurs düzenlenmesi söz konusu olabilir. Söz konusu seminer ve kurslarla ilgili yapılacak harcamaların tümü tahmin edilmek suretiyle bütçe içinde gösterilir.

Fonksiyonel bütçede yer alacak olan harcamalar yapılış yerlerine göre belirlenmektedir. Örneğin, yönetici eğitimi, işçi eğitimi, işe alıştırma eğitim gibi bölümlere ayrılır. Bu durumda her bir bölümün harcaması çıkarılarak bu bütçede gösterilir.

³⁷ ŞENATALAR, Prof. Dr. Ferhat. a.g.e. s. 181

³⁸ ŞENATALAR, Prof. Dr. Ferhat. a.g.e. s. 183

Departman bütçesinde yer alan harcamalar sabit ve değişken harcamalar olmak üzere iki gruba ayrılarak incelenir. Sabit harcamalar, eğitim faaliyetinde görev alanların maaş ve ücretleri, vergiler, kiralar, aydınlatma, ısıtma, telefon, su temizlik vb. harcamalardır.

Değişken harcamalar ise, eğitim faaliyetleri sırasında kullanılan araç, gereçler, bakım ve onarım giderleri, eğitim programlarına işletme dışından katılacak olan konuşmacılara ödenecek ücretler sayılabilir.

İşletmelerin eğitim faaliyetleri için yapmış olduğu harcamalar ile eğitim faaliyetlerinde sağlanmış olduğu yararlar karşılaştırmak suretiyle eğitim bütçelerini belirlemeleri mümkün olabilir. Eğitim faaliyetleri için hazırlanan bütçe gider bütçesi olup, yapılan harcamaların geriye dönüp dönmemesi, yerinde kullanılıp kullanılmaması, eğitim faaliyetlerine katılan işgören sayısı ile bunların niteliği ve bunların işletmeye olan katkıları ile ölçülebilir. Eğitim bütçesi yapılırken genellikle süreç işlenir.

- İşletmenin eğitim faaliyetleri döneminin kapsayan genel bir eğitim bütçesi tahmini yapılır.
- Yapılacak eğitim faaliyetlerin her bir bölümü için tahminler bir araya getirilir, değerlendirilir.
- Tüm eğitim faaliyetlerini kapsayan eğitim bütçesi taslağı hazırlanır. Onay için yetkili yönetim konseyine sunulur.
- Eğitim bütçesi işletmenin bütçe işleri yöneticisince gözden geçiliri, son şekli verilir.

Eğitim departmanı yöneticisine onaylanmış eğitim bütçesi hakkında ayrıntılı bilgi verilir.

Bütçenin gelir-giderleri tahmin edilerek eğitim bütçesi hazırlandıktan sonra eğitim bölümü tarafından genel müdürlüğe sunulur. Eğitim bütçesi genel müdür yada eğitim konseyi tarafından onaylanarak uygulamaya konur.

Eğitim bütçesi hazırlanırken unutulmaması ve gözönünde bulundurulması gereken unsurlar şu şekilde açıklanabilir.

- O yıl içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim faaliyetlerinin tek tek maliyetlerin çıkarılması,
- Eğitim faaliyetine katılacak iş görevlisi, sayısını ve durumlarının belirlenmesi
- Eğitim faaliyetlerinde görev alan ve dışarıdan gelen eğitimcilerin gidiş-geliş ve yolluk ücretlerinin hesaplanması
- Eğitim için gerekli olan eğitim araçları ve gereçlerinin işletmeye maliyetinin ne olacağını hesaplanması,
- Eğitim faaliyetlerinin yapıldığı yerde su, elektrik bina kirası, vergi gibi giderlerin hesaplanması
- Eğitim faaliyeti ile ilgili önceden tahmin edilemeyen harcamalar için bir fon ayrılması



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM TÜRLERİ ve EĞİTİM YÖNTEMLERİ

3.1. EĞİTİM TÜRLERİ

3.1.1. Yönetici Eğitimi

İşletmelerin başarısında yöneticilerin başarısının çok büyük payı bulunmaktadır. İşletmelerin yaşamları ve gelişme gösterebilmeleri için yeterli sayıda ve nitelikte yöneticiyi bünyesinde hazır bulundurmasına bağlıdır. İhtiyaç duyulan yöneticilerin istenen seviyeye ulaşması için eğitilmesi gerekir.

Yöneticilerin eğitilmesi ve geliştirilmesi kavramı; “Yönetici adaylarının ve yöneticilerin bilgi, beceri, tutum vb. davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirmek suretiyle, şu anda ki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaya yönelik eğitimidir.”³⁹ Bu konudaki tanımların hepsinin ortak yönü yöneticinin yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, teknolojik değişimler vb. konular hakkında duyarlı hale gelmekle toplanır.⁴⁰

Her yeni gün beraberinde yeni bir değişim getirmektedir. İşletme yaşamında da her gün bu yeni değişimler olmakta ve yöneticiler de bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu nedenle mevcut yöneticilerinde sürekli eğitime tabi olması gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin ömrü insan ömründen uzundur. Bu nedenle işletme tüm geleceğini bir yada birkaç yöneticiye bağlayamaz, devamlı olarak yönetici eğitmek ve geliştirmek zorundadır. İşletmeden ayrılan yöneticilerin yerine bilgili, yetenekli yeni yöneticilerin getirilmesi işletmenin yaşaması için zorunludur.

³⁹ PEKER, Ömer. “Yönetici Eğitimi”, 2.Baskı, Todai Yayınları, Ankara:1994, s.78

⁴⁰KAYA, Yahya Kemal. “Eğitim Yönetimi (Kuram ve Türkiye’deki Uygulama)”, Ankara:1991,s.260

Günümüzde yöneticilik bir bilgi haline gelmiştir. Uzmanlık gerektiren bir dal olmuştur.⁴¹

Ancak yöneticilik ile yetenek arasında yakın bir ilgi söz konusudur. Yeteneksiz bir kişinin de yönetici olmasına imkan yoktur. Yönetim yeteneği bulunan kişiler iyi bir eğitim görürlerse iyi bir yönetici olabilirler.⁴²

Bununla beraber yöneticilerin yönetim, planlama, örgütleme gibi klasik işlevlerinin yanısıra işgörenlere de yönlendirici olma zorunlulukları vardır. Yönlendirme, işgörenlerin işletmeye olan katkılarını arttırmayı hedefleyen bir anlayış biçimidir. Yani işgörenlerden daha iyi verim elde etmek işini daha iyi yapmasını sağlamak, performansını arttırmak ve sürekli geliştirilmesi için yöneticilerin iyi birer yönlendirici olmaları gerekir.⁴³

Yönlendirmenin eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Yöneticilere uygulanacak eğitim sözkonusu olduğunda bazı engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Bazen insanlarda belli bir yaştan sonra yada belli bir kademedeki sonra eğitime karşı bir isteksizlik söz konusu olabilmektedir. Yada bu kişilerde “bana daha ne öğretebilirler ki” fikri hakim olabilmektedir. Bu fikri aşabilmek için ise kendisinin herşeyi çok iyi bildiğine inanan kişilerin, grup içinde fikir tartışmalarının sağlamak suretiyle eğitilmeleri yerinde olacaktır.

⁴¹ PEARSA, Robert F. “Yöneticilerin Yöneticilik Mesleği Hakkında Düşündükleri”, Çev. Birol TEKNECİOĞLU, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:165, Eskişehir:1986, s.1

⁴² HATİPOĞLU, Zeyyat. “Temel Yönetim ve Organizasyon”, Beta Basım, İstanbul:1993, s. 226

⁴³ ERDİL, Oya. “Modern Yönetim Felsefesinde Yönetim Yerine Yönlendirme Anlayışı”, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Yıl:5,Ekim-Kasım:1997, s. 29-30

Diğeri ise her zaman yapılacak daha önemli işlerin ortaya çıkması eğitim faaliyetlerini aksatabilmektedir yada katılım oranı düşük seviyelerde kalmaktadır. Eğitim faaliyetinin tam anlamıyla gerçekleştirilmesi için de işletme sahibinin veya o işletmedeki tepe yönetimin destek vermesi ile mümkündür.

Bir diğer sorun ise, yeni bilgiler öğrenmek için veya olumlu alışkanlıklarını geliştirmek için zamanlarının olmadığını öne sürebilirler. Bunu aşabilmek için eğitimci sıkıcı olmayan örnek olaylar hazırlayabilir. Rol oynama, işletme oyunu gibi iş dışındaki eğitim yöntemlerinden faydalanabilirler. Vak'a çözümlenmesi için metinler hazırlanabilir. Metinlerin içine eğitimle ilgili olarak bilgiler yerleştirilebilir.

3.1.1.1. Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi

Üst düzeyde görev yapan yöneticiler çalışma yaşamları süresince gerek eğitim gerek eğitim kurumlarında gerekse işletme içinde görevleriyle ilgili eğitim almışlardır. Ancak günümüzde yöneticiler son derece karmaşık bir sistemle ve teknoloji ile karşı karşıyadır. Günümüzün karmaşık organizasyonlarını anlayabilmesi, ekonomik, finansal, sosyal, hukuki, teknoloji gibi unsurların etkilerini kavrayabilmesi bunları değerlendirebilmesi bunları başkalarına açıklayabilmek için analiz edebilmesi kavrayabilmesi gerekir. Bunun içinde zihinsel becerilerini arttıracak eğitime (ışdışı) tabi tutulmaları gerekir.

Yönetici eğitiminin genel amacı, yöneticileri harekete geçirmek zihinsel faaliyetlerinde yaratıcı olmalarını, gelişme ve değişmelere açık hale gelmelerini sağlamaktır. ⁴⁴

⁴⁴ TORTOP, Nuri. G.E.İŞBİR, "Yönetim Bilimi", Ankara:1988, s.149

3.1.1.2. Orta Düzey Yönetici Eğitimi

Orta düzey yöneticiler (daire yada bölüm başkanı, şube yada bölüm müdürü, bölüm şefi, genel sekreter gibi) yetki ve sorumluluk açısından belirli bir işe bağlı olarak çalışırlar. Orta düzey yöneticiler için iş başında veya iş dışı eğitim yöntemleri uygulanabilir. Uygulanmasının basit olması bakımından işbaşı eğitim yöntemleri tercih edilir. Özellikle bir üste bağlı olarak eğitim verilmesi yaygın kullanılan bir yöntemdir.⁴⁵

3.1.1.3. Alt Düzey Yönetici (Nezaretçi) Eğitimi

Alt düzey yöneticilerin (nezaretçilerin) ustabaşı, bölüm şefi, gözetmen, eğitim faaliyetlerine katılmaları eğitimin etkinliği bakımından önemlidir. Nezaretçi işletmenin politikasının saptanmasında rol oynamamakla birlikte, o politikanın uygulanmasında rolü olan kişidir. Bu nedenle nezaretçinin işletme politikasını işletme yöneticilerinin anladığı yönde anlaması gerekir. İşletme politikasının yorumlayan ve işçilere onunla ilgili bilgiler veren nezaretçidir. İşçilerle ilgili herhangi bir güçlük çıktığında yönetici nezaretçiye başvuracaktır. Fonksiyonel açıdan nezaretçi işçi ile yöneticiler arasında köprü görevi yapan kişidir. Bu açıdan bakıldığında nezaretçi işletme ilk kademe yöneticisi olarak görülür. İlk kademe yöneticisi olarak nezaretçinin işçilerle doğrudan ilişkisi vardır.

Nezaretçi eğitimi nezaretçinin iş bilgisi, sorumluluk bilgisi, öğretme becerisi, yönetme becerisi, yöntem geliştirme becerisi, kazaları önleme becerisini oluşturmak ve geliştirmek için yapılır. Nezaretçi eğitiminin 4 hedefi bulunur;

⁴⁵ ALDEMİR, Ceyhan, A. ATAOL, "Personel Yönetimi", Bilgehan Basımevi, İzmir:1986, s.105

- Bir işletmede mevcut nezaretçi görevlerinin ve bu görevlerin kapsamlarının neler olduğunu ayrıntılı olarak açıklığa kavuşturmak.
- İşletmenin mevcut ve gelecekteki nezaretçi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla nezaretçilerin bilgi ve becerilerini arttırarak daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak.
- Belirli nezaretçilik görevlerine atanacak kişiler arasında en uygun olan kişileri bulmak amacıyla yapılacak seçimi kolaylaştırmak,
- Halen çalışmakta olan nezaretçileri daha karmaşık daha sorunlu görevleri yapabilir hale getirmek.⁴⁶

3.1.2. İşgören Eğitimi

İşgörenler işletmede herhangi bir yönetsel görev üstlenmemiş, sadece kendinden beklenen işleri yerine getiren kimselerdir. İşçi eğitimine ilişkin olarak yapılan çalışmalar 1938 yılında 3547 sayılı yasa ile başlatılmıştır. Bu yasa ile işgörenlerin eğitim faaliyetlerine katılmaları ve yetiştirilmeleri işletmeler tarafından üstlenilmiştir.⁴⁷

İşgörelere verilen eğitim faaliyetleri çoğunlukla yaptıkları işle ilgili olup işin teknik verimliliğini arttırmaya yöneliktir. Bunun içinde iş başında eğitim yöntemleri tercih edilir. İşbaşında verilen eğitim sayesinde işgörenin zayıf ve güçlü yönlerini görmek daha kolay olmaktadır. İşbaşında eğitim işgörenin bilgi, beceri, yeteneklerinde olumlu gelişmeler kaydedilir.

3.1.2.1. İşe Alıştırma Eğitimi

İşletmeye yeni alınan işgörenin işe başladığı ilk gün çok önemlidir. İşletme işgöreni ilk gün kazanabilirde kaybedebilirde. İşletmenin işgöreni işletmeye kazandırması ise işe alıştırma eğitiminin temel amacını oluşturur.

⁴⁶ ŞENATALAR, Prof. Dr. Ferhat. a.g.e., s.229

İşe yeni başlayan işgören işletmede başarılı bir performans göstermeye çok isteklidir. Ancak oryantasyon çalışması yapılmazsa eğer hayal kırıklığına da uğraması da mümkündür. Eğer böyle olursa daha başta işgören kaybedilmiş demektir.

İşe alıştırma eğitimi ile işgörenin yalnızlıktan kurtulması, başarısızlık korkusundan kurtulması amaçlanır.

İşe yeni başlayan işgören işletmeye çok yabancıdır. Kendinden beklenen nedir, yetki ve sorumlulukları nedir, organizasyon içindeki yeri nedir, kimlere karşı sorumludur, kimlerle iletişim içinde olacaktır, örgütün kuralları nelerdir, bunları bilmek ister.

İşe alıştırma eğitimi ile işgörenin yapacağı işin niteliği, kuralları, kendisine sağlanacak olanaklar nelerdir (iş sağlığı, güvenliği, sosyal olanaklar gibi) konularda bilgilendirilir.

3.1.2.2. Bilgi Tazeleme Eğitimi

Bilgi tazeleme eğitimi ile okul yaşamı boyunca öğrenilen bilgilerin iş hayatında uygulamaya geçirilmesi sırasındaki zorlukların giderilmesi amaçlanır. Okulda verilen bilgilerin pratiğe çevrilmesi, çalışma ortamının ve koşullarının göz önünde bulundurulması ile verilen bilgilerin geliştirilmesi işteki başarının artmasında önemli rol oynar.

3.1.2.3. Değişikliklere Uyarlama Eğitimi

Son yıllarda bilim ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler yeni sorunları da beraberinde getirmiştir. Günümüzde işletmelerin yaşaması, büyümesi, gelişmesi bu

⁴⁷ ALDEMİR, Ceyhan. A. ATAOL, a.g.e. s. 125

değişimlere uyum sağlamasına ve gelişen teknolojileri yakından takip etmesine bağlıdır. Bilim ve teknolojide meydana gelen gelişmeler işletmeyi sürekli etkilemektedir. Bilim ve teknolojilerin yenilerinden yararlanabilecek işgörenlerin de bilgi-beceri-yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. örneğin işletmeye ilave edilecek bir bölüm yada yeni bir aracın işgörenlerce kullanılabilmesi, yeni yöntem ve işlemlerin işgörenlerce kavranabilmesi, uyum sağlayabilmesi gibi konular değişikliklere uyarlama eğitimiyle sağlanır.

Yani işletmenin çevreye uyum sağlayabilmesi ve teknolojik gelişmelere açık olabilmesi işgörenlerin sürekli uyarlama eğitim sürecine tabi tutulmalarına neden olmaktadır.⁴⁸

3.1.2.4. Çıraklık Eğitimi

Çıraklık eğitimi içinde, belirli bir mesleğin öğretilmesi veya birbirine bağlı bir seri işin öğretimi söz konusudur. Çıraklık eğitimi programı uygulamasında işbaşı eğitimi, iş tecrübesi ve dersane eğitiminden birlikte yararlanır. Belirli bir meslek ve uğraşla ilgili mesleki yetişkinliğin sağlanması ve ortaya çıkacak yenilik ve değişikliklerle uyumluluğun sürdürülebilmesi amacıyla, çıraklık eğitimi programlarında, bir yandan pratik uygulamalara öte yandan da teorik meslek bilgilerine ve genel kültür konularına ağırlık verilir.

Çıraklık eğitimi süresi çıraklık eğitimine tabi iş ve mesleklerin özelliklerine göre 1-3 yıl arası olmaktadır. Bazı iş ve meslekler için gerekli eğitim süresi 4 yıl olabilmektedir. Bu süreler içinde çıraklar bir yandan işyerinde veya bir uygulama okulunda pratik çalışmalar yapmakta öte yandan bir dersane veya okulda iş ve meslekle ilgili teorik dersler ve genel kültür dersleri görmektedirler.

⁴⁸ BAŞARAN, İbrahim Ethem. a.g.e. s. 194

Sanayide çıraklıkla eğitimi programını başarı ile tamamlayan kişiler belirli bir iş veya meslekte yetişkin işçi durumuna gelmektedir. Çıraklık eğitimi kişiye belirli bir işi yapabilmek için gerekli teorik ve pratik bilgi ve beceri kazandırmaktadır. Esnaf ve sanatkarlıkla ilgili bazı uğraşlarda ise ilave bilgi ve becerilerin kazanılmasıyla çıraklıktan sonra kalfalık ve ustalık kademelerine geçmek mümkün olabilmektedir.

Ülkemizde çıraklık eğitimi konusunda belirli bir çözüme ulaşılamamıştır. 1977 tarihinde yürürlüğe giren “Çırak, Kalfa ve Ustalık Kanunu” ile esnaf ve sanatkarlıkla ilgili iş ve mesleklerde ve sanayide çıraklık eğitiminin düzenlenmesine ilişkin hükümler getirilmektedir.⁴⁹

3.1.3. Belirli İş Gruplarında Eğitim

3.1.3.1. Büro Memurlarının Eğitimi

Bu eğitimin amacı, işletme yönetimi tarafından saptanan işletme politikası ve bu politikaya ilişkin uygulama yöntem ve süreçlerinin büro elemanlarınca yeterli ölçüde anlaşılmasını, yorumlanmasını ve uygulanmasını sağlamaktır. Büro elemanlarının eğitim programlarında; işletme evrak, kayıt, dosyalama düzeni, işletme içi ve dışı bilgi akış süreci, yazışma yöntemleri, telefonla görüşme yöntemi, büroda yapılmakta olan işle ilgili hesaplamalar ve istatistiklerin derlenmesi gibi konulara yer verilmektedir.

Büro elemanlarına geçmiş iş tecrübesi ve öğrenimleri de gözönüne alınarak kendilerinden yapmaları beklenen iş öğretilmekte ve bu işlerin departman ve işletme içindeki yeri ve önemi açıklanmaktadır. Bu eğitim sırasında departmanda yapılmakta olan öteki işlerde öğretilmeye çalışılmaktadır. Çalışanlara departman içindeki tüm işlerin öğretilmesi, çalışanların bilgi ve iş tecrübelerini geliştirmek açısından olduğu

⁴⁹ ŞENATALAR, Prof. Dr. Ferhat. a.g.e. s. 195

kadar bazı kişilerin işlerine gelmedikleri durumlarda işlerin aksamadan yürütülmesini sağlamak açısından önemlidir.

3.1.3.2. Satış Elemanlarının Eğitimi

Satıcılık eğitimi programlarında; satılacak mamul hakkında bilgiler, satış tekniği, satış elemanlarının alıcılara işletmeye, iş arkadaşlarına karşı nasıl davranmaları ve müşterilerle görüşme tekniği konularına yer verilmektedir.

Pazarlama ve satış konusunda işletmelerin belirli bir mesleki yetişkinliğe ulaşmış kişileri çalıştırmaları gerekir. Her işletmenin kendine özgü çalışma yöntemleri bulunması nedeniyle yeni işine alınan, mesleğinde yetişmiş bir satış elemanının bile işletmenin iş özelliklerine uygun bir eğitime tutulması söz konusudur. Başka işletmelerde kazanılmış olan bilgi ve tecrübelerin yeni işletmelerde kullanılabilmesi için, gerekli uyarlamalar ve yeni bilgiler eğitim yoluyla sağlanabilmektedir.

Satış elemanının kişisel hedefleri, kendisinin işteki başarısını etkilediği gibi yapmakta olduğu işin psikolojik ve sosyal çevresi de başarıyı büyük ölçüde etkiler.

Satış elemanlarının eğitimi ile ilgili çalışmalar, eğitim programlarının hazırlık, yürütüm ve değerlendirme aşamalarında tüm ilgililerin katkıları sağlanmalıdır. Bu amaçla işletme yöneticilerinin ve özellikle pazarlama satış departmanı ve yöneticilerinin, müşterilerin, işletmenin eğitim işleri, yönetici ve görevlilerin ve eğitim programlarına katılanların görüşleri alınmalıdır. Eğitimi programları tüm ilgililerin görüşleri alındıktan sonra oluşturulmalıdır.

Satış elemanlarının eğitimi programları içinde çalışmaya özendirme konusuna da yer verilmektedir. Bu amaçla işletme yönetim periyodik toplantılar yaparak satış elemanlarına işletmenin faaliyetleriyle ilgili ayrıntılı açıklamalar

sunmaktadır. Bu toplantıların amacı, satış elemanları arasında birlik ve beraberlik duygusu yaratmak ve en başarılı satış elemanlarına çeşitli başarı ödülleri ve armağanlar vererek tüm satış personelini dinamik bir gelişme ortamı içinde tutmayı sağlamaktadır.

3.1.3.3. Bankacılıkla İlgili Görevlerde Eğitim

Hizmet sektörü içinde önemli bir yer tutan bu iş kolunda belirli görev kademelerindeki çalışanlara bankacılıkla ilgili çalışma dallarındaki gelişmelerle ilgili bilgileri kazandırmak amacıyla eğitim programları düzenlenmektedir. Bu amaçla işe giriş kademelerinden başlayarak en üst kademelerde çalışanları da içine alan kapsam, içerik, süre yönünden her grubun özelliğine göre eğitim programları uygulanmaktadır. Görülen eğitim ile görevde başarılı olmak ve ilerlemenin bağlantılı oluşu eğitime gösterilen ilginin sürekliliğini sağlamaktadır.

Bankaların çalışmalar için uygulamakta oldukları eğitim programları çeşitli konular içermektedir. Eğitim programları kurslar biçiminde, bilgi geliştirme ve yeniliklerle uyum sağlamayla ilgili eğitim programları da seminer şeklinde düzenlenmektedir. Kurslar bir ay yada daha fazla süreli olabilir. Seminerler bir iki hafta süreleri kapsar. Eğitim programlarında ders verenler bankanın elemanı olabileceği gibi banka dışı öğretim kuruluşlarının elemanlarından da oluşabilir.

Bankacılık iş kolunda uygulanmakta olan eğitim programları çeşitli konuları kapsamaktadır. Örneğin, mesleğe yeni girenler için stajyer kursları, veznedar kursları, çalışanları belirli bir göreve veya bir üst göreve hazırlamak için yetiştirme kursları, temel bilgiler kursları açılmaktadır. Üst kademedeki yöneticiler içinde jetsiyon kursları, yönetici seminerleri düzenlenmelidir. Eğitim programları başarı ile bitirenlerin önceden saptanan belirli görev kademelerine atanmaları çalışanlarda eğitime katılma arzusunu arttıracaktır.

3.1.3.4. Sigortacılıkla İlgili Eğitim

Sigortacılık seminerleri adı altında düzenlenen eğitim programları iki yıl süreli dört devreden oluşan haftada 6 saatlik programlar için sigortacılık, işletme, hukuk, muhasebe, pazarlama, vb. konular işlenmektedir. Bu programlar, sigorta şirketlerinde veya sigorta veya sigorta ile ilgili kuruluşlarda çalışan elemanların ve sigortacılık dalında çalışanların yetiştirmelerini ve meslekte ilerlemelerini sağlamak amacıyla taşımaktadır.⁵⁰

3.2. EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Eğitim yöntemleri, eğitim programında yer alan konuların eğitilen kişiye aktarılış biçimini belirler. Personelin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yapmanın çok sayıda yöntemi vardır. Bu yöntemlerin bir kısmı personeli eğitim için görevinden uzaklaştırmadan yaptığı işin başında eğitmeyi amaçlar. Bu yöntemlere “iş başı eğitim yöntemleri” adı verilir. Bir kısım yöntemler ise, personeli işinden ayırıp başka bir mekanda eğitmeyi amaçlar. Bu yöntemlere de “iş dışı eğitim yöntemleri” denir.⁵¹ İşletmelerin uygulayacakları eğitim yöntemleri çeşitli etkenlere bağlı olarak değişecektir. Eğitim yöntemlerinin seçiminde rol oynayan etkenler şöyle sıralanabilir:

- Maliyet-etkinlik analizi,
- Programda yer alan konuların içeriği
- Araç, gereç, tesis olanakları
- Eğitilecek personelin yetenek düzeyi ve tercihleri
- Eğitimcilerin yetenek düzeyi ve tercihleri
- Öğrenme ilkeleri

⁵⁰ ŞENATALAR, Prof. Dr. Ferhat. a.g.e. s. 200

⁵¹ GEYLAN, Ramazan. a.g.e. s. 147

Eğitim ihtiyaçının özelliğine göre yukarıda sıralanan etkenlerin önem derecesi değişebilir.

3.2.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitimi, işe yeni başlayan işgörenin gerçek iş ortamında ve işin yapıldığı anda deneyimli çalışma arkadaşları yada özel görevlendirilmiş ve konusunda uzmanlaşmış bir eğitici (ustabaşı, yönetici) tarafından yapılan eğitimidir.⁵²

İşbaşında eğitim işgörenin çalışırken eğitilmesi ilkesine dayanır. Yani doğrudan iş ile ilişkilendirmek yoluyla faaliyet gerçekleştirilmesidir. İş gören eğitilirken aynı zamanda da üreticiliği devam eder.

İşbaşında eğitim uygulamasının kolay olması ve maliyetinin düşük olmasından dolayı işletmelerce tercih edilir. İşbaşında eğitim ile işgörenin işine uygun bilgi ve becerilerini geliştirebilmesi, işin gerektirdiği tutum ve davranışlarda bulunabilmesi sağlanmış olur.

Eğer işbaşında eğitim uygulanacaksa bu tür eğitim dört aşamada gerçekleşir.

İlk aşama personelin iş başında eğitime hazırlanmasıdır. Bu aşamada personeli rahatlatma çalışmaları yapılır. Programa alınacak personelle neden hizmet içi eğitime alındığı açıklanır. Eğitim konusuna ilgi uyandırılır, personelin kendi işi ve diğer işler hakkında ne kadar bilgiye sahip olduğu belirlenir. Çalışanlara, işlerinin bütünü ve ona bağlı diğer işler hakkında açıklama yapılır.

İkinci aşamada; yapılacak işler gösterilir. İş gösterilirken ürün için istenen nitelik ve nicelik özellikler açıklanır. İş önce yavaş sonra normal hızda yapılarak

⁵² DOĞAN, Muammer. "İşletme Ekonomisi ve Yönetimi", İzmir:1995, s. 234

gösterilir. Zaman zaman iş hızı düşürülerek kritik noktalar açıklanır. Güç bölümlere ve yanlışlara dikkat çekilir.

Üçüncü aşamada; gösterilen iş kişiye yaptırılır, personel yavaş yavaş işi yapmaya başlar, yaptıklarını eğiticiye açıklar, yanlışlar düzeltilir. Personelin istenen yeteneği kazandığına emin olduktan sonra iş uygulamasına ara verilir. Ancak yalnız bırakılmaz.

Dördüncü aşamada; yaptıkları işler eğitici tarafından izlenir. İşi yapana ihtiyaç duyduğunda kime baş vuracağı gösterilir. Nezaret azaltılırken, iş nitelik ve nicelik standartlarına göre kontrol edilir. Hatalar azalır. Hataların alışkanlık haline gelmemesine çalışılır. İş başarılı yapılıncaya kadar takdir edilir, çalışan standartları tutturana dek özendirilir.

Nezaretçiler iş başında eğitimde büyük sorumluluk sahibidir. Bu nedenle nezaretçi eğitmeye istekli olmalıdır. Personelin katılımına izin vermek yeni teknikler onlarla tartışılmalıdır. Nezaretçi için eğitimde yardımcı olacak araç-gereçler geliştirilmelidir. Bunun için işbaşında eğitim verecek kişilerinde eğitilmeleri söz konusudur.⁵³

İşbaşı eğitim yöntemlerinin esası, işgöreni işletmeden ve işinden uzaklaştırmadan verilen eğitime dayanır. İşgören bir yandan işini yaparken diğer yandan eğitime tabu tutulur. Bu yöntemlerin uygulanmasında araç, gereç, doküman kullanılır. İşbaşı eğitim yollarının çeşitli yararları vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir.

- Daha az giderle uygulanır. Eğitim araç ve gereçlerine yatırım yapılması gerekmediği gibi, yol ve benzeri giderlerde ortaya çıkmaz.

⁵³ CAN, Prof. Dr. Halil. "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi", Siyasal Kitapevi, Ankara:1995, II.Baskı, s. 202

- Eğitim, iş sırasında gerçek iş koşullarında yapıldığı için öğretilen bilgilerin hemen uygulanma olanağı vardır.
- İşgören işinden uzaklaşmadığı için işte bir aksama olmaz.
- İşbaşında öğrendiklerini uygularken sorunu çekmez.⁵⁴
- Öğrenme herşeyden önce kişinin kendi isteğine bağlı bir süreçtir. Bu istek işbaşında daha kolay uyandırılır.
- İşbaşında eğitimde ilginin güçlü ve zayıf yönlerini görüp hemen düzeltme kolaylığı vardır.
- İşbaşında bir yöneticinin varlığı öğrenme sürecini hızlandırır.⁵⁵

3.2.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim

Gözetimci nezaretinde eğitim, en eski eğitim yöntemlerinden biri olup, maliyetinin düşük ve uygulanmasının kolay olması gibi nedenlerle günümüzde işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Yönetimin özü, işletmeye yeni gelen yada iş değiştiren bir işgörenin daha önce bilgi, görgü, beceriye sahip olmuş bir diğer iş gören veya ustabaşının yanına yetiştirilmek üzere verilmesidir. Basit işlerin öğretilmesinde çok etkilidir.⁵⁶

Bu metodun dayandığı felsefe “yaparak öğrenme”nin iyi olduğu, bir şahsı en iyi eğitecek olanın en yakın amiri olduğu fikridir.

Bu yöntemin üstün yönlerinden birisi de adayın iş yerinde görerek öğrendiklerini hemen uygulamasıdır.⁵⁷

⁵⁴ KAYNAK, Prof. Dr. Tuğray, a.g.e. s. 136

⁵⁵ SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. “Personel Yönetim Politika ve Yönetimsel Teknik”, Rota Ofset, Bursa:1994, 7.Baskı, s. 145

⁵⁶ KAYNAK, Prof. Dr. Tuğray, s. 137

⁵⁷ EFİL, İsmail. “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Alfa Basım, İstanbul:1999, 6.Baskı, s. 164

3.2.1.2. Cooching (Yönlendirme) Yöntemi

İşgörenin başarı düzeylerinin amirleri tarafından sistemli bir şekilde gözetlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi esasına dayanır. Bu gözetim ve denetim, özel görev verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular sorma ve benzeri biçimlerde olabilir. Yönetmede ağırlık yöneticinin üzerinde toplanmıştır, yöntemin başarısını yöneticinin yeteneği belirler.

Yönetici, eğitimde olan bireyin öncelikle eksiklerini ve aksaklıklarını tespit eder, sonra işle ilgili bilgileri işgörene aktarır, işin nasıl yapılacağını açıklar, işgörenin işi yaparken öğrendiklerine uyup uymadığını denetler, sorular sorar, hatalarını düzeltir. Böylece işgören, bir yada bir anlaşmayı gerektiren basit bir yöntem olmasıyla tercih edilir.⁵⁸

3.2.1.3. Yöneticiye Yardımcı Olma Yöntemi

Burada yetişmekte olan aday, yanında bulunduğu yöneticinin yardımcısıdır. Özellikle yöneticiye araştırma, inceleme haberleşme işlerinde yardımcı olur. Üste en yakın olması nedeni ile işletmenin çeşitli politikalarının yürütülmesi ve türlü sorunların izlenmesi imkanı doğar. Bu da adayın bilgi ve tecrübesinin artmasını sağlar.

Yararları, yönetici yeterince öğretme yeteneğine sahipse ve bu konuda istekli ise aday kendisi için gerekli konularda kısa zamanda tecrübe kazanır. Dikkatlice seçilecek konular ve örnekler sayesinde adayın liderlik ve karar verme yeteneği gelişir.⁵⁹

⁵⁸ KAYNAK, Prof. Dr. Tuğray. a.g.e. s. 137

⁵⁹ EFİL, İsmail. a.g.e. s. 165

3.2.1.4. Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Gerçekte bir üst astını samimi ve güvenilir biçimde yetiştirmek istiyorsa bunun en geçerli yollarında biri astına gerekli ve yeterli ölçüde yetki ve sorumluluk vermesidir.

Yetki göçerimi astta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir. En azından yönetici astına “bu konuda ne düşünüyorsunuz” sık sık yöneltmekle, onu düşüncesini açıklamaya yanlışlıklarını düzeltmeye ve yöneticiye yardımcı olmaya zorlar.

Fakat bunun ötesinde yetki göçerimine yönelmek daha etkili sonuçlar doğurur. Yönetici amaçları belirlendikten sonra işin yönetimini ve yapılma biçimini astına bırakır ve onu sonuçta denetler.

Demokratik bir yapıya sahip olan yetki devrinin eğitsel yararına ulaşabilmek için yöneticinin astıyla iyi bir işbirliği kurması, ona güvenmesi ve yardımcı olması gerekir.⁶⁰

3.2.1.5. İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim

Bu yöntemin özelliği ilerde önemli görevlere atanacak bireylerin, işletmede yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımasını sağlamak, sadece yönetim sorumluluğu değil aynı zamanda teknik yetenekler kazandırmaktır. İş değiştirme yöntemi sadece üst kademe yöneticilerine değil, ekip şefleri, ustabaşılar düzeyinde de uygulanmalıdır.⁶¹

⁶⁰ SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. a.g.e. s. 146

⁶¹ SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. a.g.e. s. 149

İşletmenin çeşitli bölümlerinde belli sürelerde çalıştırılma yolları şu şekilde olabilir:

- İşletmelerin tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması için belli sürelerle değişik iş ve bölümlerde çalışması
- Yetiştirilecek kişinin gözlemci sıfatıyla çalıştırıldıkları bölümlerde bölüm başkanının eylemleri, politikaları hakkında bilgi edinmeleri
- Aday değişik bölümlerde bulunduğu için bölümler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sahibi olur.
- Adaylar, değişik bölümlerdeki yöneticilerin izin, hastalık, görevli, gezi gibi nedenlerle işlerinden geçici ayrılmalarıyla boş olan yerlerde çalışarak bu bölümlerin fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olurlar.⁶²

İş değiştirme yöntemi aynı zamanda işgörenin psikolojik sorunları için kullanılan etkili bir teknik olmaktadır. Son zamanlarda işlerde otomasyonun hakim olmasıyla işgörenler belirli bir işi her gün tekrarlamaktan bıkkınlık, isteksizlik duymaktadır. Bu soruna en etkili çözüm iş değiştirme tekniğidir. İşgören monotonluktan kurtulmakta yeni bir ortamda değişik koşullar altında çalışmaktadır.⁶³

3.2.1.6. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşletmeye yeni giren yada bölüm değiştiren işgörelere işe başlama öncesi veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitime işe alıştırma eğitimi denir. Yeni işin gereği olarak yeni bilgilerin edinilmesi düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, uyumun sağlanması amacıyla ilk günlerde uygulanan programlardır. Çeşitli amaçları vardır.

⁶² EFİL, İsmail. a.g.e. s. 165

⁶³ SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. a.g.e. s. 150

- Yeni işe alınan işgörene işletmeye ilişkin temel bilgiler vermek, işletmenin politikaları, örgütsel yapısı, üretim konusu, sosyal hak ve sorumluluklar gibi konularda aydınlatma amaçlanır.

- Diğer bir amaç ise, bireye işi ili yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ve yeteneklerini daha iyi seçme olanağı verir. Bu eğitim süreci içinde işgören bir yandan mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken diğer yandan kişiliğinin gelişmesine

- Bir başka amaçta, bireyin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşmayı sağlayacak çabaların harcanmasıdır. Yeni işgörenin ilk günlerde duyduğu çekingenlik ve ürkeklikten sıyrılarak kendini örgütün bir üyesi, bir parçası olarak görmesi sağlanmalıdır. Bu yakınlaşma ve kaynaşma sağlandığı ölçüde bireyin yeteneklerini iyi yönde geliştirme olanağı kazanır.

- İşgören işe ilk girdiğinde öğrenmeye oldukça istekli, meraklı ve duyarlıdır. Özellikle ilk günlerde kendini gösterme arzusu içinde olağan üstü çaba harcayacak ve gelişme gösterecektir. İşgörenin bu potansiyelinden en iyi biçimde yararlanılmalıdır.

- İşe alıştırma eğitimi işin gerektirdiği nicelikte ve ustalığı ilk günlerde işgörene aktarmayı amaçladığından daha sonraki günlerde ortaya çıkabilecek sorunların başta çözülmesi kolaylaşır. İşgörenin işe başladığında kaderiyle başbaşa ve rastlantılara bırakılması onda moral bozukluğu, verim düşüklüğü, hatta daha ilk günlerde işi bırakma riski taşır. Ancak yeni işgörenin işe girmesini izleyen ilk günlerden başlayarak alıştırma eğitimine tabi tutulması uyumu hızlandırıcı rol oynar.⁶⁴

3.2.1.7. Komiteler Yoluyla Eğitim

Bu komiteler karar verme, bilgi verme, öneri, danışma komitelerine kadar farklı yapıdadır. Burada amaç yeni yetişen yöneticilerin sık sık katılımıyla olgunluk,

⁶⁴ SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. a.g.e., s. 152

karar yeteneği, görgü kapasitelerinin geliştirilmesidir. Aday eski yöneticilerin üstün yönlerini yakından tanır, kendi düşünce ve önerilerini sunarak işletmenin verimli çalışmasına katkıda bulunur. Bu komiteler kurmay komite şeklinde olup adayların katılımı sağlanabildiği gibi sırf eğitim gayesiyle kendilerine verilen problemleri hallederek raporlar düzenlenmesi şekliyle de yararlanılabilir.⁶⁵

3.2.1.8. Staj Yoluyla Eğitim

İşletmeler işgören adaylarına staj yoluyla çeşitli dallarda çeşitli yerlerde eğitim olanakları sağlarlar. Staj işgörelere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmaya, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uymaya, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yarar sağlar.

Staj etkili bir eğitimidir. İşgören adaylarının işe başlamadan önce ileride yapacakları işe benzer görevlerini geçici bir süre için yürütölmelerini sağlar, işin fiziki ve moral koşullarına uymaya yeteneklerini bilimsel yönde geliştirir.

Staj süresi sonunda stajyerlerin yaptıkları çalışmaların verimli ve başarılı yönlerini olduğu kadar işlenen yanlışlıkları ve eksiklikleri de kendilerine iletmek gerekir. Özellikle işlenen hataların nedeni, doğası ve sonuçları üzerinde ayrıntılı bilgi vermenin gelecek çalışmalar için aydınlatıcı rolü olacaktır.⁶⁶

3.2.1.9. Stratejik İşlerin Kullanılması Yöntemi

İşletmeler adaylarını geliştirmek ve yetiştirmek için belirli işleri kullanmaktadırlar. Adaylar bu işleri yaparken aynı zamanda yetişmekte, gerekli bilgi

⁶⁵ EFİL, İsmail. a.g.e. s. 166

⁶⁶ SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. a.g.e. s. 148

ve maharet kazanmaktalar. Stratejik işlerin tespitinde şu faktörler gözönüne alınabilir;

- Yapılması ve başarılması için temel kararları gerektiren işler,
- Zor problemlerin halline fırsat veren işler,
- Tepe yöneticileri ve işletmenin dış çevresi ile teması gerektiren işler,
- Başarılması için etkin bir liderliğin gerekli olduğu işler⁶⁷

3.2.1.10. Monitör (Kılavuz) Aracılığı ile Eğitim

Modern işletmelerde işler gün geçtikçe daha teknik bir düzeye ulaşmakta, daha ince ustalık, hüner gerektirmektedir. İşçilerin iş başında en iyi yetiştirilmenin formülü, kalifiye işçi, usta, ustabaşı, teknisyenler arasında seçilen monitör denilen belirli kişilerin teknik-pedagojik bilgilerle donatılarak işçi eğitimine yöneltilmelerinde bulunmuştur.

Monitörler tek tek veya gruplar halinde eğitilecek işçi kitlesine yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklama, tanımlama, yol gösterme yetenekleriyle donatılmıştır. Eğitilecek iş görene, iş ve kullanılan amaç veya ayağıtlara ilişkin sistematik ve metodik bilgi verilmesi monitörlerin görevidir. Monitörlerin sadece teknik ve pratik kapasiteye sahip olmaları da yeterli sayılmamakta, bu bilgileri işçiye aktarma yeteneği yanında onlara karşı insancı davranma, kişisel sorunlarına ciddiyetle ve samimiyetle eğilme, günlük çektiklerinde onları küçümsememe gibi bir tutum içine girmeyip, onlara yardımcı olmak en önemli görevleridir.⁶⁸

3.2.2. İşdışı Eğitim Yöntemleri

İşdışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye yönelik, uygulama yönü az olan, çalışamı işini başından uzaklaştırarak, işletme içinde veya

⁶⁷ EFİL, İsmail. a.g.e. s. 166

⁶⁸ SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. a.g.e. s. 148

dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir. Bu yöntemlerde çalışandan üretim beklenmesi söz konusu değildir. İşdışı eğitim yöntemlerinin faydaları şöyledir;

- Eğitim konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkilidir.
- İşbaşına göre daha sistematik, planlı bir eğitim söz konusudur.
- İşdışında uygulanan yöntemlerle çok sayıda işgören aynı anda yetiştirilebilir.
- Eğitim maliyeti, işbaşına göre daha kolay hesaplanır.
- Aday planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir
- Düşünsel yeteneklerin gelişimine yardımcı olur.
- İşdışında yapılan eğitimde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden eğitim rastlantılardan kurtulmuş olur.
- İşbaşında işgörenin uyguladığı yöntemler, sadece karşılaştığı olayların çözümlerine yöneliktir, genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. Halbuki işdışı eğitimde bu sakınca ortadan kalkar.⁶⁹

3.2.2.1. Anlatım Yoluyla İletişim

Uygulamada ders verme, konferans ve benzeri terimlerle ifade edilen anlatım metodu, bir eğiticinin, öğretilmesi planlanmış bir konuyu, eğitecek gruba, dinleyici kitlesine anlatması esasına dayanır. Bu yöntem genellikle teorik bilgilerin aktarılmasına yönelik olup, uygulama ile ilişkisi yoktur. Eğiticilerin konuya hakim olması gerekir.

Bu metod, verilmek istenen bilgilerin, sistemli bir şekilde aktarılmasına ve kısa zamanda çok sayıda kişinin eğitilmesine olanak tanır. Farklı konularda

⁶⁹ KAYNAK, Prof. Dr. Tuğray. a.g.e. s. 140

düzenlenmek koşuluyla her kademedeki personelin bilgi ufuklarını genişletmek için kullanılan bir yöntemdir.⁷⁰

3.2.2.2. Örnek Olay Yöntemi (Vak'a Metodu)

Örnek olay yöntemi eğitilen personelin sorun çözme yeteneğini geliştirmek amacıyla kullanılır. Yöntem grup çalışmasını gerektirir. Eğitilen personele işletme içinde karşılaşma olanağı yüksek bir örnek olay verilerek, nasıl davranılması gerektiği sorulur. Katılımcıların ayrı ayrı görüşleri alınarak tartışma ortamı yaratılır. Eğitime katılanlar bir yandan işletme içi sorunlara yönelik bilgiler alırken, bir yandan da sorun çözme yeteneklerini geliştirirler. İşinde karşılaşılan sorunları gündeme getirdiği için “transfer” ilkesini ve tartışma ortamı yarattığı içinde “katılım” ilkesini kullanarak öğretmeyi amaçlar.⁷¹

Bu yöntemin yararları şöyledir:

- Adaylara grup içinde çalışma alışkanlığı kazandırır.
- Adayların karar verme, analiz yapabilme, sorun çözme yeteneğini geliştirir,
- Adayların düşüncelerini anlatabilme, başkalarını ikna etme ve zamanında konuşma yeteneklerini artırır.
- İlkeler gerçek olaylardan ve eğitilenlerce çıkarılacağı için gerekli olan bilgi, beceri, tutum, davranışlarda değişme olmaktadır.

3.2.2.3. Seminer ve Kurslarla Eğitim

Seminerlere katılanlar genel, mesleki veya teknik konularda bilgilerini tazelemek olanağı bulabilmektedirler. Seminerle konferanslara göre daha uzun süreli

⁷⁰ KAYNAK, Prof. Dr. Tuğray. a.g.e. s. 140

olup genellikle bir kaç gün sürerler, sonuncu gün belirli seanslarda incelenen sonu dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır. Özellikle orta - üst yöneticilerin yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmek için seminerlere ilgi duydukları görülür.

Çalışma saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar seminerlere daha uzun süreli eğitim çalışmalarıdır. Birkaç haftada bir kaç yıla kadar uzayabilir. Kurslar bir kaç grupta toplanır:

- İşçi düzeyinde kurslar: İşçiler için daha çok fiziksel yetenekler söz konusu olduğu için işe ilişkin pratik bilgilere öncelik verilir.
- Çıracak düzeyinde kurslar: Kalifiye eleman yetiştirmek üzere düzenlenen kurslardır.
- Monitör düzeyinde kurslar : Genel amaç, iş analizine dayalı olarak, eğitim programlarını hazırlayacak, uygulayacak monitörlere gerekli bilgi beceriyi kazandıracaktır.
- Orta-Yüksek kademe yönetici kursları: Bu kursların amaç endüstriyel alanda oluşan sürekli değişimlere uyumu hızlandırmak, yöneticileri kendilerini yenilemeye çağırmak, yeni koşullara göre hazırlanmaktır.

3.2.2.4. Gezi-Gözlem Yolu ile Eğitim

Çalışılan işyerinin dışındaki bir yerde yapılan veya olan işleri, oluş ve yapılış halinde görmedir. Pratik ve doğrudan doğruya bir yaşıttır. Amaç işgöreni benzer işletmelere götürerek görgü ve bilgilerini arttırmak, çalışma düzeni, koşulları, tekniği hakkında gözlem yoluyla eğitimlerini sağlamaktır. Gezi sonunda edinilen izlenim ve bilgilerin değerlendirilmesi için katılanların herbirinden rapor istenir.⁷²

⁷¹ GEYLAN, Ramazan. "Personel Yönetimi", Bet Basım, Eskişehir:1992, s. 154

⁷² SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. a.g.e. s. 157

3.2.2.5. Tartışmalı Konferanslar

Uygulamada tartışmalı konferanslara daha çok ilgi gösterilmektedir. Tartışmak konferansların ilginç örneklerinden biri “forum” dur. Burada konuşmacı önce konuya ilişkin kısa bilgi verir, sonra toplantıya katılanlar soru, görüş, eleştirir, önerilerle tepkilerini belirtirler. Özgür bir ortamda görüşler geliştirilir, tartışılır, sorunlara çözüm aranır, dinamik bir yapı oluşturulur.

“Panel” şeklinde düzenlenen konferanslar ise birkaç kişiden oluşan konuşmacıların değişik görüşleri dinleyicilere sunması daha sonra konunun tartışmaya açılması yöntemidir. Bu yöntem endüstri çevresinde yürütülür. Konuşmacılar, yapılan tartışmaları dinleyerek konuya ilişkin gözden kaçan noktaları saptamak için fırsat edinirler. Panelde, konuşmacılar dinleyiciler arasında yapıcı bir diyalogun kurulması, soru-yanıt sisteminin işletilmesiyle sorunun derinliğine inilmesi ve gerçek düğümlerin çözülmesi gibi yararlar sağlar.⁷³

3.2.2.6. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara gerçek hayattan örnekler vererek, onlara sorunların bizzat canlandırarak uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan eğitim yöntemidir. Beşeri ilişkiler kurma yeteneğini geliştirir. Bu yöntem, programa katılan yöneticilere beşeri ilişkiler ilkesinin ne olduğunu öğrenmelerine yardım ettiğinden dolayı faydalıdır. Özellikle sözel becerilerin öğretilmesinde etkilidir. Karşılıklı tartışmalarla sorunlar ortaya konur ve olası çözümler belirtilir. Rol oynamanın çeşitli şekilleri vardır, şöyle ki;

- Ters Rol Oylama : Kişilere konularının tam tersi rol vererek karşılarındaki insanları anlama imkanı tanınması. Ör. Müdürü memur rolü verilmesi gibi

⁷³ SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat, a.g.e. s. 154

- İkili Rol Oynama : İki kişinin olayı dramatize etmesi ile seyircilerin tepkilerinin karşılaştırılmasıdır.
- Rotasyon Rol Oynama : Aynı rolün eğitim grubu içindeki bireylerce sırayla oynanmasıdır.
- Benzetim Tekniği : İç ve dış koşullar ile kritik kararlara yönelik olarak tüm gruba bir model verilir.

Rol oynama tekniği, katılanların toplum içinde söz söyleme becerilerini artırır. İleride karşılaşılabilecek durumların önceden görülmesini sağlar.⁷⁴

3.2.2.7. İşletme Oyunları Yöntemi

Bu yöntemde, bir pazarlama, üretim ve finans sorununun benzetimi yapılarak, katılımcıların gerçekten işletmeyi etkileyecek kararları vermek durumundaymışçasına tepki göstermeleri beklenir. Yeni katılımcıların bazı yeteneklerini geliştirebilecekleri, zorlayıcı bir ortam hazırlanır. Bu yöntem idari sorunları vurgular. Bu nedenle işletme oyunları yöntemi rasyonel ve duygusal öğeler arasında daha iyi bir denge sağlar, gerçek iş durumuna daha yakındır.

Bu yöntemde koşulların suni olarak yapılandırılmasının amaçları belleme, ileriye yönelik tahminler yapma, planlama yeteneğini geliştirme gibi konularda çeşitli bilgi ve beceriler kazandırıcı olduğu görüşü kabul görmektedir.

3.2.2.8. Beklenen Sorunlar (In-Basket) Yöntemi

Bir örgütte çalışan bireylerin yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere kullanılan bir eğitim yöntemidir.

⁷⁴ CAN, Prof. Dr. Halil. a.g.e. s. 206

Bu yöntemde; eğitilecek kişilerin, hayali bir işletmede varsayısal olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan yerleri doldurmaları, yani o işleri yönetmeleri istenir. Karşılaştırma imkanı olması için, birden fazla aday üzerinde aynı uygulama yapılır.⁷⁵

In-Basket sözcüğü herhangi bir işle görevli kişinin masasında bulunan ve gelen evrakın içine konduğu kutular için kullanılmaktadır. Eğitilecek aday bu kutudaki çözüm istenen problemle başbaşa bırakılır. Problemlerin çözümü için düşünmek ve çeşitli alternatifleri değerlendirmek zorunda kalmaktadır. Bu sayede karar verme ve planlama kabiliyetini geliştirme fırsatını elde eder. Belirli bir süre için işinden ayrıldığı düşünülen yöneticinin yerine geçen adaya işletmenin örgüt şaması, çeşitli yazışmaları, haberleşme, muhasebe, toplu sözleşme gibi konularda bazı bilgilerin verilmesi gerekir. Bu yöntemin yararları;

- Adayın düşünme, karar verme ve planlama yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Adayın yaparak öğrenmesi nedeniyle etkilidir.
- Eğitilenler eğitime aktif olarak katılırlar.⁷⁶

3.2.2.9. Duyarlılık Eğitimi (Laboratuvar Eğitimi)

Duyarlılık eğitimi katılanların kendi alanlarındaki duyarlılıklarını arttırmaya yarar. Duyarlılık eğitimine katılan yöneticiye kendi davranışlarını çözümleme imkanı sağlar. Katılımcılar birbirlerini nasıl etkileyeceklerini kavrarlar ve bu şekilde kişiler arası ilişkileri geliştirirler. Bu kişilerle olan ilişkilerinde olumlu beşeri ilişkiler kurup, örgüt içinde daha verimli bir hale gelmelerine yardımcı olunur. İlk defa 1946 yılında Kort Lewin tarafından geliştirilen bu yöntem, Laboratuvar eğitimi, T. Grup, grup dinamiği, hareket eğitimi gibi adlarla da anılır.

⁷⁵ KAYNAK, Prof. Dr. Tuğray, a.g.e. s. 143

⁷⁶ EFİL, İsmail. a.g.e. s. 170

Duyarlılık eğitimi iki hafta süren ve yatılı olarak düzenlenen bir seminer sisteminde verilebilmektedir. Katılanların sayısı 100'e kadar çıkabilir. Onar kişiden oluşan her bir T. Gruba bir yada iki antrenör verilir. Katılanların cinsiyeti, yaşı, kökeni çeşitlidir. Bir grup dinamiği seminerinin amaçları dört düzeyde yoğunlaşır;

Ben Düzeyi : Grup yaşamında kendi kişisel davranış biçimleri nelerdir, bunların doğurduğu sonuçlar öteki grup üyeleri üzerinde nasıl etki yapmaktadır.

Ötekiler Düzeyi : Öteki grup üyelerinin davranış biçimlerinin niteliği nedir, bunların doğurduğu sonuçlar grup üzerinde nasıl etkide bulunmaktadır.

Grup Düzeni : Gruplar nasıl işlemektedir ve grupların iyi işlemeleri için ne gereklidir?

Eğitim Süreci : Kişisel tecrübelerle dayanarak nasıl öğrenilebilir. Öğrenmeyi öğrenmek nasıl sağlanabilir.

Grup dinamiği seminerlerinde;

1. T. Grubu oturumları,
2. Genel Kurulda danışma oturumları,
3. Formasyon alıştırmaları için oturumlar

olmak üzere üç oturum düzenlenir. T. Grupları duyarlılık eğitiminin aktif ve duygusal merkezini oluşturur. T. Grubu üyeleri kurayla saptanır. Her T. Gurubu kural olarak on kişidir. Antrenörlerin görevi, grup üyelerinin dikkatini “burada ve şimdi” durumu üzerinde yoğunlaştıracak ve grup üyelerine oturumun amacının öğrenmeyi öğrenmek olduğunu hatırlatmaktır.

Genel kurul danışma oturumlarında antrenörler kendi T. Gruplarındaki deneyimleri kanosunda bilgiler verirler. Danışma oturumlarının konusunu çoğunlukla duyguların problemleri, iletişim problemleri, karar alma süreçleri ve grup üyelerinin öteki grup üyelerine ilişkin imajları oluşturmaktadır.

Formasyon alıştırmaları için oturumlar çeşitli T. Gruplarının üyelerinin bir araya gelecekleri şekilde düzenlenmektedir. Alıştırmalar gözle araştırmaları, geri bildirimli iletişim alıştırmaları, rol oyunları olmak üzere somut sosyal ve psikolojik deneyleri içerir.⁷⁷

Duyarlılık eğitimi aşağıdaki 5 konu üzerinde, grup üyelerinin öğrenmelerini sağlamaya çalışır.

1. Grup üyesinin kendisini: Eğitime katılanların kendi iç ihtiyaçlarını, değerleri, algıları, tutum ve davranışlarını anlamalarını sağlar. Bunların başkaları üzerindeki etkilerini öğrenmelerine yardımcı olur.

2. Grupların diğer üyelerini; Onların davranışlarını ve bu davranışlarının kendisini ve başkalarını ne yönde etkilediğini fark etmelerini sağlar.

3. Grubu ve grubun nasıl çalıştığını (grup süreçlerini)

4. Örgütü ve daha geniş bir sistemi

5. Öğrenmeyi öğrenmelerini sağlar.⁷⁸

3.2.2.10. Görsel-İşitsel Eğitim Yöntemleri

Görsel-İşitsel (odulo-vizüel) isim altında iletişim ve eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan bu yöntemde ses ve resim prodüksiyonları toplanmaktadır. Bu yöntem işitmeli veya işitmeli-konuşmalı-görsel-sesli ve resimleri veya odulo-matris denilen öğretme makinaları gibi çeşitli tekniklerle uygulanmaktadır.

Bütün bu uygulama şekilleri bazen yardımcı araçlar, hazır eğitimde direkt araçlar olarak nitelendirilebilir. Görsel, işitsel araçlar çok çeşitlidir. Ör;

⁷⁷ CAN, Prof. Dr. Halil, a.g.e. s. 209

⁷⁸ DİNÇER, Doç. Dr. Ömer. "Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi", M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul:1994, s. 26

- Pafta, afiş, kroki, kart, grosür, diapositif film, maket ...
- Siyah tahta, şema, resim
- Kağıt tablolar, montaj, teksir
- Plan, teyp, radyo, televizyon vs.

Bütün bu araçlar içinde en çok yarar sağlayan sineratik olanlardır. Pek çok işletme tanıtıcı veya öğretici amaçla geniş ölçüde film gösterileri yapmaktadır. En çok kullanılan filmler teknik, endüstriyel, güvenlik, inceleme, çevre konularını işlemektedir.

Eğitim alanında görsel-işitsel teknikler, daha çok eğitimcilerin ders sırasında işgörenlere öğretilenleri daha iyi kavramaları amacıyla uyguladıkları renkli, canlı, etkili birer araçlardır.⁷⁹

3.2.2.11. Beyin Fırtınası Yöntemi

Özel bir tartışma yöntemidir. Ortaya atılan sorunlar için grup üyeleri o andaki düşüncelerini söylerler. Böylece yeni kavram ve çözümler gündeme gelir. Böylece bir çok düşünceden genelleştirmeler yapılır, çözümler ortaya çıkar. Yaratıcı fikirler gelişir.

Beyin fırtınası tekniği Alem Osborn tarafından geliştirilmiş problem çözme yöntemidir. Bir beyin fırtınası toplantısı 6-12 kişi arasında değişen gruplardan oluşur. Amaç belirli sorunları, ani ve sürpriz sayılar buluşlarla çözmeye uğraşmaktır. Bu toplantılarda 4 temel kurala yer verilir;

- Yasal değerlerden uzak durulur,
- Fikirlerin serbestçe açıklanması teşvik edilir.

⁷⁹ SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. a.g.e. s. 163

- Fikirler miktar olarak teşvik edilir.
- Fikirlerin birleşim ve geliştirilmesi tasarlanır.⁸⁰

3.2.3. Eğitim Türleri

Eğitimin başarılı olabilmesi için eğitim süresince işbaşında eğitim, rotasyon, çıraklık ve rehberlik, düzenlatım, video sunuşları, rol oynama ve davranış modeli, vaka çalışması, simülasyon, kendi kendine çalışma ve programlanmış öğrenme ve laboratuvar koşullarında öğrenme gibi yöntemler kullanılır. Bunların yapılacak eğitimin amaçlarına uygun olarak seçilmesi eğitimin etkili olmasını sağlar.

Yukarıda adı geçen eğitim tekniklerinden rol oynama, vaka çalışması ve simülasyondan biraz daha ayrıntılı söz etmek istiyorum.

Rol Oynama : Bu teknikte eğitime katılanlar değişik kişiliklere bürünürler. Örneğin, bir erkek çalışan ve bir kadın yönetici birbirlerinin rollerini üstlenirler ve kendilerinden tipik bir iş ortamında birbirlerinin nasıl davranacağını varsayıyorlarsa öyle davranmaları istenir. Eğitime katılanlar genellikle birbirlerinin davranışlarını abartırlar. Bu eğitim, kişinin kendisinin bir başkasının yerine koyabilme ve kişisel farklılıklar karşısında toleranslı olma becerilerini, tutumları ve kişiler arası etkileşimi geliştirir.

Davranış Modeli : Bu teknikte, kişi başkasını gözleyerek davranışı düzeltebilir veya değiştirebilir. Çalışanlar bu eğitime katılarak, yeni ve değişik bir davranışı gözleyerek yeni bir davranış türü öğrenebilirler. Katılımcı izlediği davranışın olumlu ve olumsuz yönlerini izleyerek doğru davranış türünü kendi bulacaktır.

Vaka Çalışması : Eğitime katılanlar, kendilerine sunulan vakaları inceleyerek, gerçek ve farazi durumları ve böyle durumlarda neler yapılması

⁸⁰ CAN, Prof. Dr. Halil. a.g.e. s. 214

gerektiğini öğrenirler. Bu teknik, çalışanların karar verme becerilerini geliştirir ve öğrendiklerini gerçek çalışma ortamında uygulamalarını sağlar. Vaka çalışması sırasında karşılıklı fikir alışverişi yapılması katılımı geliştirir.

Simülasyon : Özellikle yönetici eğitiminde bilgisayarla simülasyon yöntemi kullanılmaktadır. Yöneticiler bilgisayarda örneğin bir şirketin yatırım, satış ve üretim gibi konularla ilgili kararlar verirler. Verilen bu kararlar bilgisayar tarafından değerlendirilerek katılımcılara neticeleri bildirilir ve yeni bir karar almaları istenir. Bir iş oyunu şeklinde programlanan bu çalışma, eğitime katılanların sanal ortamda karar almalarını, yaptıkları hataları görmelerini ve bu konularda beceri kazanmalarını sağlar.⁸¹

3.2.4. Yapılan Eğitimin Değerlendirilmesi

Yapılan eğitimin başarısı sistematik olarak değerlendirilmelidir. Eğitimin etkililiğini ölçerken şu noktalara dikkat edilmesi gerekir:

- Eğitime katılanların eğitimin kapsamı ve yöntemine karşı olan tepkileri.
- Yapılan eğitim sonucunda elde edilen bilgi.
- Eğitimle sağlanan davranış değişikliği.
- Eğitime katılan kişilerde veya kurumlarda olan gelişmeler ve alınan sonuçlar.

İnsan kaynakları bölümleri, günlük işlerle ilgili eğitimin yanısıra, insan kaynaklarının uzun vadede geliştirilmesine çok önem vermelidir. Mevcut çalışanlar layikiyle geliştirilebilirse, eleman ihtiyacı kurum içinden sağlanacağı için dışardan yeni eleman alınmasına gerek kalmayacaktır. Çalışanların geliştirilmesi kapsamında yapılan terfi ve transferler, çalışlara sadece bir iş sahibi değil aynı zamanda kariyer sahibi olduklarını da hissettirecektir.

⁸¹ FERDİN, Hoyi, a.g.e. s. 11

Kurum, yapılan insan kaynakları geliştirme çalışmaları sonucunda çalışanların bağlılığını sağlar, onların işten ayrılmalarını önler, teknolojik gelişmelere ve değişikliğe zamanında uyum sağlayıp ayak uydurabilir.

Yukarıda belirttiklerim, işletme eğitiminden olması gerekenleri yansıtmaktadır. Ancak ülkemizde eğitim uygulamasında karşılaşılan sorunlar, üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğu için buna aşağıda biraz değinmek istiyorum.

3.2.4.1. Türkiye’de İşletme Eğitiminde Karşılaşılan Sorunlar

Ülkemizde işletme eğitimi, son yıllardaki olumlu gelişmelere rağmen, hale istenilen düzeyde değildir. Eğitimi çok ciddiye alıp büyük paralar harcayarak sağlıklı eğitim yapan kuruluşlar olduğu gibi, bilinçsiz olarak eğitim etkinliğine başlayanlar da vardır. Bana göre en çok karşılaşılan sorunlar şöyle sıralanabilir:

- Çalışanların eğitim ihtiyacı gereken şekilde analiz edilmeden yapılan eğitimler.
- Eğitim yapmak için eğitim yapanlar.
- Moda diye, yani herkes eğitim yapıyor biz de eğitim yapalım diye eğitim yapanlar.
- Ciddi bir insan gücü planlaması ve performans değerlendirmesi yapmadan saptanan eğitim programları.
- Hala birçok kuruluşta sistematik yönetici yetiştirme (management training) programı olmaması.
- Çalışanların eskiyen ve hatta modası geçen bilgi ve yeteneklerinin yenilenmesi için gereken eğitimin yapılmaması ve yanlış yapılması.
- Eğitim için yeterli bütçenin ayrılmaması.

- Eğiticilerin yanlış seçilmesi. Eğitim vereceklerin eğitim tekniklerini bilen, eğitim vereceği konularda uygulama deneyimine ve bilgiye sahip kişiler olmaları gereklidir.

- Eğitim veren “Bir kasa bir masa” şeklindeki kuruluşların son yıllarda süratle artması eğitimin kalitesini düşürdüğünden, yapılan eğitimlerin faydası o oranda azalmıştır. Bu tür eğitim veren kuruluşlar, diğer ciddi eğitim kuruluşlarını da olumsuz yönde etkilemektedirler. Bu nedenle eğitim firmalarının bağımsız bir oto denetim mekanizması kurmaları ve kendilerini denetlemeleri gereklidir.

- Ekonomi biraz kötüye gidince ilk “tırpanı yiyen” bölümün eğitim bölümü olması. Batıda kriz dönemlerinde yapılan eğitimlerin sayısı, krizle mücadele edebilmek ve böyle durağan zamanlardan yararlanarak çalışanları geliştirmek için daha da arttırılmaktadır.

- Eğitim bölümünde çalışanlara belki de tüm şirketteki en düşük ücretin ödenmesi eğitimin amacına tamamen ters düşmektedir. Eğitimcilerin çalışanların performanslarını geliştirebilmesi ve onların verimliliklerinin artmasına yardımcı olabilmesi için kendi motivasyonlarının en yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Ancak üretime doğrudan katkısı olmadığı için hemen hemen diğer tüm personelden düşük maaş alan ve yetersiz haklara sahip bir eğitimcinin bu konuda ne kadar yararlı olacağı açıkça ortadadır.

- Büyük paralar ödenerek yurt dışından getirilen gurular. Ülkemizi ve sosyo ekonomik yapımızı tanımayan, geldikleri zaman 1-2 saat konuşup 2 gün kalıp dönem guruların Türk işletmeciliğine ne kadar katkıları olacağı, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Bunun karşıtı olarak yapılması gereken, batının eğitim tekniklerinin ülkemizin koşullarına adapte edilmesi, uyumlu hale getirilmesi ve öğretilenlerin ülkemiz işletmelerinde uygulanabilirliğinin kanıtlanmasıdır.

- Güncel sorunları halletmekten, yani kaçmaktan kovalamaya vakit bulamayan işletme yöneticileri ileriye dönük, çalışanları motive ederek verimliliklerini artıran ve dolayısıyla kurumu güçlendiren eğitime yeterince önem vermezlerse, o zaman sermayeden ve istikballerinden yiyeceklerdir.

- Çalışanların geliştirilmesi şirket içi terfi ve transferleri olumsuz etkiler ve personel giriş ve çıkışlarını (turnover) artırır. Ayrıca futbolcu transferleri gibi devamlı yüksek paralar ödeyerek şirket dışından yönetici alınması, mevcut personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek verimin düşmesine de neden olur.

- Son olarak eğitimin bir yatırım değil de bir masraf olarak kabul edilmesi. Bunu yapan yöneticiler eğitimin genellikle uzun vadeli bir yatırım olduğunu unutarak kurumun gelişmesini ve istikbalinin sağlam temellere oturmasını riske atan yöneticilerdir.

Bütün bu yukarıda saydıklarım uygulanırsa, yapılan eğitim daha kaliteli, yararlı ve inanılır olacaktır. Ancak bu konuda en önemli görev, eğitime inandığını ve sonuna kadar desteklediğini davranışı ve tutumuyla gösteren üst yönetime düşmektedir.⁸²

3.2.5. Ülkemizde ve Bazı Batı Avrupa Ülkelerinde Çalışanların Eğitimine İlişkin Düzenlemeler

Sanayide eğitim çalışanların eğitimi içinde en önemli yeri almaktadır. Sanayide eğitim, sanayileşme hareketlerinin başlamasından sonra ortaya çıkan bir olgudur. Kalkınma ve sanayileşme ile eğitim bir bütünün ayrılmaz parçalarıdır. Sanayileşme sürecine katılmaya kararlı ülkeler, sanayide eğitimin gereklerini yerine getirmek zorundadırlar. Sanayileşmiş ülkeler iktisadi, sosyal ve teknolojik alanda ortaya çıkan yenilikleri izlemekte örgün ve yaygın eğitim sistemlerinde değişiklikler ve yenilikler sağlayarak iktisadi ve sosyal kalkınmanın sürekliliğini sürdürmeye çaba harcamaktadırlar.

Yeterli yetişkinlikte insangücü olmaksızın girişilen sanayi yatırımlarının başarı oranı sınırlıdır. Sanayileşme hareketinin başarısı yeterli sayıda ve nitelikte yetişkin insangücünün sağlanması ile çok yakından ilgilidir. Sanayi yatırımlarına

⁸² FERDİN, Hoyi. a.g.e. s. 12

girişirken fiziki, teknolojik ve mali kaynaklar yanında insangücü kaynaklarının durumu da gözönüne alınmalıdır. Yeterli verimlilik oranına ulaşamayan sınai yatırımlarında gerekli yetişkinlikte olmayan insangücü kullanmanın önemli etkileri vardır.

Teknolojik gelişme, yalnızca çeşitli işkollarında mevcut işlerin içeriğini değiştirmekle yetinmemekte, aynı zamanda işler için gerekli eğitim düzeyini de arttırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, geniş kapsamlı bir mesleki eğitim politikası; bireyi, işletmeyi ve toplumu gözönüne alan önemli ve sürekli bir uğraş niteliğindedir.

İşyerlerinde çalışanların eğitimi konusu, gerekli mevzuatı yürürlüğe koyucu olarak Devlet ve bu mevzuatın uygulanması ile ilgili olarak da işyerleri ile çalışanların temsilcilerinden oluşan fonksiyonel organların işbirliği ile bir çözüme ulaştırılabilir. Eğitimin etkinliği bütün ilgililerin gerekli aşamalarda işbirliğinin sağlanması ile mümkün olabilir. Ülkemizde ihtiyaçlarının fonksiyonel açıdan gereği gibi hissedilmemesinin bir nedeni de, sanayide işkollarında mevcut meslek ve uğraşların belli bir esasa göre ayrıntılı bir tasnifinin yapılmamış olmasıdır. Bu durumda meslekler ve uğraşları birbirlerinden ayıran kesin ve belirgin çizgiler çizilememekte ve her mesleğin veya görevin gerektirdiği özel eğitim ihtiyacı belirlenmemektedir. Eğitim ihtiyacının varlığına inanılmakla beraber işletmenin karlılık oranının iyi durumda oluşu veya olmayışı da eğitim faaliyetlerine girişilmesini önleyebilmektedir. İşletmenin karlılık oranının yüksek oluşu eğitimin bir ihtiyaç olarak kabul edilmesini çoğu zaman önlemektedir. Karlılık oranının düşük oluşu da kısa sürede ilave maliyetlere yol açması ve eğitim faaliyetlerinin sağladığı verimliliğin daha uzun sürede ortaya çıkması nedeniyle eğitim faaliyetlerine girişilmesini önleyebilmektedir.

Ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasının sağlanmasında, örgün ve yaygın eğitimin birbirlerinden ayrılmaz ve birbirlerini tamamlayıcı nitelikte rol oynayışı Devleti yaygın eğitim konusuna giderek artan bir yoğunlukta eğilmeğe zorlamıştır.

Örgün ve yaygın eğitimin bir bütünü parçaları biçiminde ele alınışı, bu iki eğitim türü arasındaki ilişki türlerini geliştirmektedir. Bu amaçla iki eğitim türü arasında birinden ötekine çeşitli açılardan geçiş olanakları sağlanarak eğitimin etkinliği ve güncelliği arttırılmağa çalışılmaktadır. Böylelikle eğitim kişiye yaşamı boyunca öğrenme, yetişme ve gelişme açısından çeşitli olanaklar sağlayabilmektedir. Örgün ve yaygın eğitim çalışmalarına yaklaşım ve uygulama biçimleri, bu çalışmaların kapsam ve içeriği, her ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklerinin etkisi altında oluşmaktadır.

3.2.5.1. Türkiye’de Sanayide Eğitim Konusunda Çabalar

Cumhuriyet döneminde ülkemizde saniyede eğitim konusunda ilk çabayı 1923 yılında İzmir’de toplanan Türkiye İktisat Kongresi’nde kurulan çalışma gruplarından Sanayi Grubu’nun sunmuş olduğu İktisat Esasları raporu içinde, sanayide eğitim konusuna ilişkin görüşleri “Tedrisat-ı Sınaiye” başlığı altında görmekteyiz. Bu amaçla ileri sürülen önerilerde;

- A) Ülkenin çeşitli bölgelerinde ihtiyaç ve özelliklerine göre sanat okullarının açılması,
 - B) Sanayi çırak okullarının açılması,
 - C) Usta kurslarının açılması,
 - D) Sanat okullarını bitirenlerin ihtisas için yurt dışına sanayi mühendisi yetiştirilmek üzere gönderilmesi,
- istenmektedir.

Cumhuriyet döneminde çalışanların eğitimini sağlama amacıyla bir çok kanuni düzenlemeler yapılmıştır. Ancak kanunların getirdiği hükümlerin bölük bir çoğunluğu uygulanma olanağı bulamamıştır. Ayrıca bu yasalar çalışanların yalnızca bir bölümünün eğitimini öngörmektedir. Oysa yaygın eğitimin tüm çalışanların eğitimini kapsamaması gerekir.

Güntümüzde ülkemiz işletmeleri, herhangi kanuni bir zorunluluk olmasa da iş piyasasında yeter sayıda yetişkin insangücü bulamamaları nedeniyle eğitim

çalışmalarına yönelmektedirler. Bu çalışmalar bazen işletme içinde düzenlenen eğitim programları ve bazen da işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına elaman gönderilmesi biçiminde olmaktadır. Örgün eğitim kurumlarının işletmelerin yetişkin insangücü ihtiyacının tam olarak karşılayamaması ve bazı meslek ve uğraşlarla ilgili eğitimin örgüt eğitim kurumlarınca verilmeyişi işletmeleri eğitim çalışmalarına yöneltmeye zorlamaktadır.⁸³

⁸³ ŞENATALAR, Prof. Dr. Ferhat., a.g.e. s.200-203



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE HİZMETİÇİ EĞİTİM
FAALİYETLERİNE YÖNELİK DARDANEL A.Ş.'DE
YAPILAN EĞİTİM UYGULAMALARI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yirmi birinci yüzyılın en önemli özelliği “değişim” olacaktır. Bu nedenle, insanın değişimleri önceden tahmin edebilmek, oluşturabilmek ve onları kabullenmeyi öğrenebilmek için bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını değiştirmesi gerekecektir.

21.yüzyılın en önemli sermayesi insan ve onun sahip olduğu bilgidir. Bu ikiliyi oluşturabilmek ancak sürekli eğitimle sağlanabilecektir. Değişen ve gelişen ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ortamda insanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmesi ile etkinliklerin yaşama geçirilebilmesi mümkün olabilecektir. Buda ancak insanlara zamanında, yerinde, doğru ve uygun desteğin verilmesi yani eğitim uygulamayı, yönlendirmeyi, sonuç almayı kapsayan eğitim hizmetlerinin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir.

Bizde bu araştırmada Dardanel A.Ş.’de hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin nasıl uygulandığının göstermeye çalıştık.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yapılırken yüzyüze görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Dardanel A.Ş. Personel Müdürü Orhan GÜREL ile yapılan görüşme sonucunda bu bilgilere ulaşılmıştır.

4.3. KURULUŞ TARİHİ

Dardanel-Önentaş Gıda Sanayii A.Ş. Önen Şirketler Grubuna bağlı olup 1981 yılından bu yana Japonya'dan Amerika'ya kadar 50'ye yakın ülkeye milyonlarca dolarlık ihracat yapmaktadır. İhracat kalitesindeki ürünleri en son teknolojik donatılmış modern fabrikasından toplu tüketim ve sanayi kesimine ulaşmaktadır.

50 yıllık geçmişe sahip olan Önen Şirketler Grubuna bağlı olan Önentaş Gıda A.Ş. ve Dardanel A.Ş. tesislerinde tüm ürünlerin tahlillerinin yapıldığı araştırma laboratuvarları yer alıyor. Ayrıca kalite kontrol, araştırma ve geliştirme departmanlarının bulunduğu Önentaş tesisleri AET ülkelerine hazır yemek ihracatı yapabilmek için gerekli veteriner sağlık sertifikasına da sahip bulunuyor.

Önentaş'ın karides ve diğer su ürünlerini işleyebilmek için Marmara Denizi kıyılarında Şevketiye, Aksaz, Marmara Adasında tesisleri bulunuyor. Önentaş tesislerinde su ürünleri, meyve, sebze, hamur işleri ürünleri işlenmektedir.

4.3.1. Bugün ki Kapasite

Dardanel- Önentaş Gıda San. A.Ş.'de 604'ü idari, 55'i teknik, 935 işçi çalışıyor.

1. Konserve Ton Balığı Fabrikası : 25.000.Ton/Yıl
2. Konserve Meyve ve Sebze Fabrikası : Yılda 55 Milyon birim
3. Donmuş Deniz Ürünleri Fabrikası : 40.000.Ton/Yıl
4. Dondurulmuş Kabuklu Deniz Ürünleri Fabrikası : 15.000.Ton/Yıl
5. Dondurulmuş Meyve ve Sebze Fabrikası : 50.000.Ton/Yıl

4.3.2. Eğitim Programlarının Uygulanması

Eğitim verecek eğitimciler işletme içinden, deneyimli işgörenler yada işletme dışından seçilmektedir. Her bölüm müdürü çalışanlarının eğitim etkinliklerine katılmasını sağlar. İşletmeçi eğitim faaliyetleriyle ilgili kayıtlar personel şefi tarafından özlük dosyasındaki personel eğitim kartına işlenir.

Personel müdürü işletme dışında düzenlenecek eğitim faaliyetlerini takip ederek bölüm müdürlerine duyuru yapar. Bölüm müdürlerince faydalı görünen eğitim faaliyetlerine ilgili genel müdür ve genel müdür yardımcısının onayı alınarak çalışanların katılımı sağlanır.

İşletme dışından alınan eğitim faaliyetlerin içinde özlük dosyasındaki eğitim kartına ilgili bilgiler kaydedilir. Ayrıca bu eğitim faaliyetlerine katılanlara verilen sertifika veya katılım belgesi özlük dosyasında muhafaza edilir.

4.3.3. Uygulanan Eğitim Türleri

4.3.3.1. Uyarılama Eğitimi

İşletmede işe yeni başlayan işgörenler işyerinde kısa zamanda uyum sağlaması amacıyla işletme, işletme politikası, çalışma koşulları, iş güvenliği, iş sağlığı ile ilgili bilgiler verilir. Sonra iş hakkında uygulanacak eğitim verilir.

4.3.3.2. Bilgi-Beceri Arttırma (Değişikliklere Uyarılama) Eğitimi

Çalışanlara çalıştıkları alanda yada yararlı görülen diğer konularda bilimsel, teknolojik gelişme ve yöntemler hakkında bilgi beceri arttırma eğitimi verilir.

4.3.4. Kalite Bilinci Eğitimi

Kalite hedefleri hakkında bilgi aktarmak, kalite güvence sistemi dahilinde işgörenlere düşen görevler hakkında bilgi vermek, kaliteye ilişkin yeni yöntem ve tekniklerin işgörenlere kazandırılmasını amaçlayan eğitimidir.



SONUÇ

21. yüzyılın en önemli sermayesi insan ve onun sahip olacağı bilgi olacaktır. Sürekli değişen koşullar, küreselleşen ekonomiler, insanın sürekli olarak eğitime ihtiyaç duymasına neden olacaktır.

Değişen ve gelişen ekonomik, kültürel, sosyal, teknolojik ortamda insanlar ancak bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirerek bu değişimlere uyum sağlayabileceklerdir. Buda ancak insanlara zamanında, yerinde, doğru ve uygun desteğin verilmesi yani eğitim hizmetlerinin sağlanmasıyla olacaktır.

Ancak, çalışanların eğitimlerinde öğrendiklerini işe döndüklerinde uygulayabilmeleri gerekiyor, temel amaç bu. Ama çoğu kere, eğitimden gelen kişilerin öğrendiklerini mevcut organizasyon yapısı veya iş yapma biçimi nedeniyle uygulayamadıklarını biliyoruz. Burada doğru eğitimlere doğru kişileri göndermek çok önemli. Eğitimlerde anlatılan stratejileri çalışan işyerinde uygulanamayacaksa, o eğitimin hiç bir faydası düşünülemez. Ayrıca çalışanların eğitimden döndükten sonra öğrendiklerini iş arkadaşlarıyla paylaşabilmeleri gerekir. Bu ortamı yaratmakta yöneticinin görevidir.

Yöneticiler çalışanlarını bir eğitime göndermeden önce onlarla karşılıklı oturup, bu eğitimden nasıl yararlanabileceklerini, eğitimin onlara yarattığı fırsatları anlatmaları gerekir. Çalışan eğitimden döndüğünde yönetici, neler öğrendiğini sormak, öğrendiklerini şirkete yararlı hale nasıl dönüştürebileceği konusunda fikir yürütmesini istemelidir. Böyle bir yaklaşım insanları bir programa giderken motive eder, geriye döndüklerinde beraberlerinde yeni fikirler, bilgiler getirip bunu tüm yöneticiler, çalışanlarla paylaşmış olurlar.

Her eğitime katılan kişi konu ne olursa olsun, farklı konsept, teori, teknik, prensipler öğrenir. Eğer yöneticiler çalışanların eğitimiyle böyle ilgilenirlerse o zaman eğitimden maksimum fayda sağlamak mümkün olur.

Önen Şirketler Grubundan Dardanel A.Ş.'de günümüzün piyasa koşullarında değişmelere ayak uydurabilmenin tek yolunun insana yatırım yapmak olduğunu farkedip, çalışanlarının kendilerini yetiştirme ve geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Dardanel A.Ş.'de eğitim çalışmaları personel bölümünce belirlenmekte, tepe yönetimden, en alt düzeydeki çalışana kadar eğitim çalışması yapılmaktadır. Başlıca; Uyarılma eğitimi, bilgi-beceri artırma eğitimi, kalite bilinci eğitiminden faydalanılmaktadır. Böylece işe yeni başlayan çalışanların uyarılma çalışmaları ile işe ve iş ortamına hazırlamakta, bilgi-beceri artırma eğitimi ile de yöneticilerin yeniliklere uyum sağlamasını, karar verme mekanizmalarını, yönetim yeteneklerini arttırmakta, kalite bilinci eğitimde işletme için çok önemli olup, işgörenlerinde kalite bilincini oluşturmaya çalışmaktadır.



KAYNAKÇA

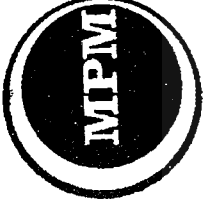
KİTAPLAR

- ALDEMİR, Ceyhan, A. ATAOL, “Personel Yönetimi”, Bilgehan Basımevi, İzmir:1986
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. “Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi”, Ankara:1985
- CAN, Prof. Dr. Halil. “Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi”, Siyasal Kitapevi, Ankara:1995, II.Baskı
- CANMEN, A.Doğan. “Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi”, TODAİ Yayınları, Ankara-1993
- DİNÇER, Doç. Dr. Ömer. “Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi”, M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul:1994
- DOĞAN, Muammer. “İşletme Ekonomisi ve Yönetimi”, İzmir:1995
- EFİL, İsmail. “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Alfa Basım, İstanbul:1999, 6.Baskı
- ERDOĞAN, Prof. Dr. İlhan; “İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik” İşletme İktisadi Yayını; İstanbul-1980
- GEYLAN, Ramazan “Personel Yönetimi”, Met Basım Yayım Organizasyon, Eskişehir -1992
- HATİPOĞLU, Zeyyat. “Temel Yönetim ve Organizasyon”, Beta Basım, İstanbul:1993
- KALKANDELEN, A. Hayrettin. “Hizmet İçi Eğitim El Kitabı”, Ankara:1979
- KAYA, Yahya Kemal. “Eğitim Yönetimi (Kuram ve Türkiye’deki Uygulama)”, Ankara:1991
- KAYNAK, Prof. Dr. Turay. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi Yayın no.968, A.Ö.F. no:537

- PEARSA, Robert F. “Yöneticilerin Yöneticilik Mesleği Hakkında Düşündükleri”,
Çev. Birol TEKNECİOĞLU, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:165,
Eskişehir:1986
- PEKER, Ömer. “Yönetici Eğitimi”, 2.Baskı, Todai Yayınları, Ankara:1994
- SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Zeyyat. “Personel Yönetim Politika ve Yönetimsel
Teknik”, Rota Ofset, Bursa:1994, 7.Baskı
- ŞENATALAR, Ferhat. “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, İ.Üniversitesi
Kitapevi, 2. Baskı, İstanbul:1978
- TORTOP, Nuri. G.E.İŞBİR, “Yönetim Bilimi”, Ankara:1988
- Tusside: Eğitimcilerin Eğitiminde Güncel Teknikler Semineri, Kocaeli-1991
- UNUTKAN, Ataman. “İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi,”
Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.:11

SÜRELİ YAYINLAR

- ARGUN, Tanju. “Eğitim, Kimin İçin ?”, Executive Excellence, Şubat:1998
- Dr. Kirkpatric, “Elemanlarınızı Eğitime Yollamak Yetmez”, Power Haziran:1999
- ERDİL, Oya. “Modern Yönetim Felsefesinde Yönetim Yerine Yönlendirme Anlayışı”, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Yıl:5,Ekim-Kasım:1997
- FERDİN, Hoyi, “İşletmelerde Eğitim”Executive Excellence, Şubat:1998
- FINDIKCI, Dr. İlhami. “Neden Yaşadıkça Eğitim”, Human Resources, Ocak:1997
- Human Resouces, Kasım:1997
- Human, Resources, 1991
- ÖZYURT, Yrd. Doç. Dr. Aysun. “Değerlendirme ve Yeni Elemanların Oryantasyonu”, Human Resources, Nisan-Mayıs-Haziran:1998, Yıl:2, sayı:6
- ÖZYURT, Yrd. Doç. Dr. Aysun. “Hizmet içi Eğitim”,Human Resouces, Kasım 1997
- SİDİ, Viktor. “21. Yüzyıla Girerken Değişim ve Bilgi Çağı”, Human Resouces, Mayıs:1997
- ŞİVE, Ozan Çahın “Eğitime Yatırım”, Human Resouces, Nisan:1997
- TUGAY, Yener. “Kuruluşların Eğitimde Aradığı Özellikler”, Executive Excellence, Şubat 98
- TUGAY, Yener. “Rekabetçi Avantaj Yaratmak İçin Eğitim”, Executive Excellence, Şubat-1998
- VİNCENTE, F. ESTRADA, “Çalışanları Öğrenci Yapmak,”Executive Excellence, Şubat:1998



MİLLÎ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ 'nce

25 - 26 Mart 1997 tarihlerinde

düzenlenen

« VERİMLİLİK YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SEMİNERİ » ne katılan

Sayın **Orhan GÜREL**

bu belgeyi almaya hak kazanmıştır.

SERPİL ÖZDAMAR
GENEL SEKRETER

ARC EĞİTİM Kabul Belgesi

Sayın Orhan GÜLER

8/Ekim/1999 tarihinde Yaklaşım Yayıncılık ve ARB Eğitim İşbirliği ile İstanbul
Tophacı Eresin Oteli'nde düzenlenen 'SOPHIA GÜNEŞİN REFORMLARI'
Paneline katılmıştır

Yaklaşım Yayıncılık
Ekrem SARISU

Eğitim Koordinatörü
Alim GÜLER



DARDANEL ÖNENTAŞ GIDA SAN.A.Ş.

KİŞİSEL EĞİTİM BİLGİ FORMU

ADI :

SOYADI :

SICİL NO. :

GÖREVİ :

TAHSİL DURUMU :

İŞE GİRİŞ TARİHİ :

TARİH	EĞİTİM ADI	EĞİTİMİ VEREN KİŞİ/KURULUŞ

EĞİTİM İHTİYAÇLARI BİLGİ FORMU

- DEPARTMAN : Darnel marnul Anbom
- TARİH : 21-1-2020

Eğitimin Konusu	Katılması İstlenen Kişiler
Kalite ve Hijyen İS makinesi kullanımı ve kaliteyi	Tüm personel (16 Eğitim) Formen ve Forekift Sürücöleri

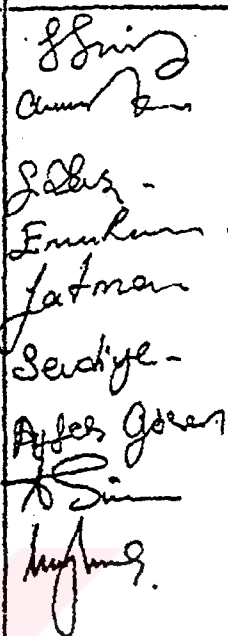
ONAY



DARDANEL

MENTAS GIDA SAN. A.Ş.

EĞİTİM KATILIM/İZLEME FORMU

DNU	TARİH	EĞİTİMCİ	KATILANLAR	İmza
at. Temizliği	03.03.99	Sabino Riab ¹²⁶²	Neriman Şen 12652 Ayşe Yılmaz 13139 Sevinç Taş 13559 Emine Kemer 13560 Fatma Keser 13700 Sevdije Altın 12930 Ayfer Gönen 12685 Adnan Sivri 13418 Adıye Yavaş	

P.18. 01. A. F.06

**İ.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**