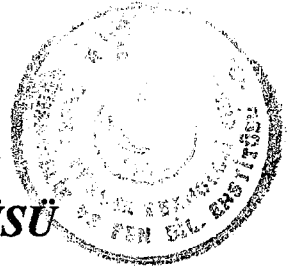


T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK ve FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



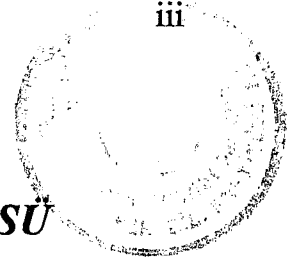
77748

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
EĞİTİM ve GELİŞTİRME SÜRECİNİN DİZAYNI
ve
ÖRNEK BİR UYGULAMA

ZEYNEL AL
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
1998

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK ve FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



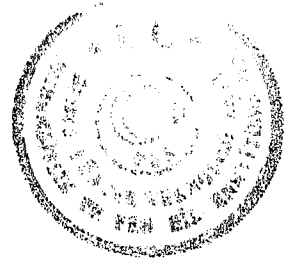
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
EĞİTİM ve GELİŞTİRME SÜRECİNİN DİZAYNI
ve
ÖRNEK BİR UYGULAMA

ZEYNEL AL
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

77748

TEZ DANIŞMANI
Yard. Doç. Dr. Oya Erdil

GEBZE
1998



Bu tez çalışması, G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14.07.98.. tarih ve 98/19.. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafındanİŞLETME.....Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Oya ERDİL
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Prof.Dr.Erol EREN

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Adnan CEYLAN

ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 31/03/1998.....tarih ve 98/21.. sayılı kararı.

İmza / Mühür

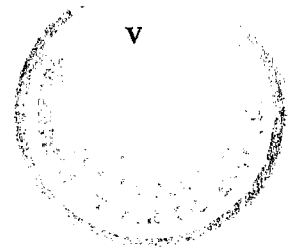
ÖZET

Günümüzde şirketlerin hızla değişen teknolojik ve sosyo-kültürel koşulları yakalamaları sadece makineye yatırım yapılmasıyla değil, bunun yanı sıra kişisel gelişmelerini sağlamak üzere çalışanlarına yatırım yapılmasıyla gerçekleşir. Aksi takdirde şirketlerin yoğun rekabet koşullarında varlıklarını sürdürmeleri mümkün olamamaktadır. Bundan dolayı eğitim ve geliştirme süreci şirketler için çok önemli yer tutmaya başlamıştır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların kişisel gelişmelerini, iş tatminini, verimini ve motivasyonunu yükselterek şirketin verim ve etkinliğini arttırmak amacıyla düzenlenmektedir. Bu faaliyetler çalışanların eğitim gereksinimlerinin çok iyi analiz edilerek bu eksikliklerin giderilmesine yönelik eğitim ve geliştirme çalışmalarının eksiksiz ve hatasız yapılmasıyla mümkün olabilmektedir. Ancak bu faaliyet modaya uymak amacıyla değil, sistemli ve hedefe yönelik olarak düzenlenmelidir. Yoksa tüm çalışmalar için boşa zaman harcanmış olunacak ve şirkete ekonomik külfetten başka bir şey getirmeyecektir.

Türkiye'miz ve dünyamızda bu fonksiyonun önemini kavrayan şirketler yoğun rekabet koşullarında çalışanlarının verimlilik ve motivasyonunu yükselterek kalite konularında üstün başarılar imza atmışlardır.

Ancak bazı şirketlerin yapmış oldukları bu çalışmaları eksiksiz veya hatalı olarak uyguladıkları, hatta bilinçsizce sadece modaya uymak amacıyla yaptıkları görülmektedir. Bu bağlamda tezdeki temel amaç, günümüz Türkiye'sinde ki şirketlerin bu konuda yapacakları çalışmalara bir kaynak oluşturmaktır. Çalışmamızın teorik kısmında teze temel oluşturması açısından, insan kaynakları yönetimine genel bakış, insan kaynaklarının günümüzdeki yeri ve önemi, getireceği yararlar vurgulandıktan sonra eğitim ve geliştirme fonksiyonunun sistematik ve şirketin hedefi doğrultusunda nasıl bir süreç izlemesi gerektiği vurgulanmıştır. Örnek olay incelememizde bu konuda yapılan çalışmalardan örnek verilerek, karşılaşılan problemlere yönelik alternatif çözüm önerileri getirilmiş ve şirketlerin bu konuda yapacakları çalışmalara yardımcı olmaktadır.



SUMMARY

Nowadays, reaching the rapidly changing technological and socio-cultural conditions by companies verify not only invest in machinery but also workers to improve their skills. Otherwise, companies under heavy competitive conditions do not live forever. Therefore training and development process is becoming important for companies to gain competitive advantage.

Training and development activities are hold to improve company's production and efficiency by improving workers own skills, the contribution output, work satisfaction and motivation.

These activities have been managed by analyzing training needs deeply and making the developments properly. But this sort of activities must be hold systematically and directed to the target. Otherwise the time and money will have been wasted and the company will lost its profit.

In Turkey and all around the world, companies that realized the importance of heavy rivalry conditions have managed to raise their worker's motivation and to put the quality forward.

However, it is obvious that some companies have failed in this matter by not taking into account the above mentioned criteria.

The basic aim of this thesis is to analyse the training and development activities of business firms. Within this framework, stages in training and development process are investigated in detail. In theoretic parts of this thesis, subjects of human resources management, the importance and advantages of HRM are studied, then followed with training and development process.

An example case has been given and problems that are being faced up, have been tried to be solved and aimed to give information to other companies on the subject.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında görüş ve eleştirileri ile çalışmaya ışık tutan İşletme Fakültesi Dekanımız Sayın Prof. Dr. Erol Eren'e, ilgi ve yardımlarını esirgemeyen, çalışmayı yöneten, görüş ve önerileriyle bana yol gösteren çok değerli Danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Oya Erdil'e, tezimin önemli bir kısmını oluşturan uygulama çalışması ile ilgili olarak bana büyük destek veren Tekstil A.Ş. Genel Müdürü Sayın Yakup Güngör'e, tez çalışmasının başından sonuna kadar her konuda büyük destek veren ve yardımlarını esirgemeyen Tekstil A.Ş. Fabrika Müdürü Sayın Özkan Tümer'e ve İnsan Kaynakları Müdürü Sayın Mehmet Sarıoğlu'na, ayrıca tezin yazım aşamalarında büyük katkıları olan Sayın Abdürrahim Sevilmiş'e ve Tekstil A.Ş. ailesinin tüm saygı değer insanlarına teşekkür ederim.

Ayrıca benim her zaman yanımda olan ve destekleyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Saygılarımla

Zeynel AL

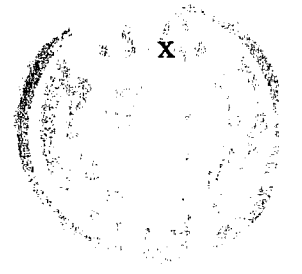
Haziran 1998 /Çerkezköy

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| ÖZET..... | IV |
| SUMMARY..... | V |
| TEŞEKKÜR..... | VI |
| İÇİNDEKİLER..... | VII |
| ŞEKİLLER DİZİNİ..... | X |
| ÇİZELGELER DİZİNİ..... | XI |
| GİRİŞ..... | 1 |
| BİRİNCİ BÖLÜM..... | 4 |
| 1.0. PERSONEL YÖNETİMİN GELİŞİMİ ve GÜNÜMÜZ PERSONEL (İNSAN KAYNAKLARI) YÖNETİMİ..... | 4 |
| 1.1. PERSONEL YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ..... | 4 |
| 1.2. GÜNÜMÜZ PERSONEL (İNSAN KAYNAKLARI) YÖNETİMİNİN ÖNEMİNİ DOĞURAN ETKENLER..... | 6 |
| 1.3. PERSONEL YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR..... | 8 |
| 1.4. PERSONEL YÖNETİMİNİN AMACI, SÜREÇ ve İŞLEVLERİ..... | 9 |
| 1.4.1. Personel Yönetiminin Amacı..... | 9 |
| 1.4.2. Personel Yönetiminin Süreç ve İşlevleri..... | 10 |
| 1.5. PERSONEL YÖNETİM MODELİ..... | 12 |
| 1.6. PERSONEL BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ..... | 13 |
| 2.0. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE..... | 14 |
| 2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ..... | 15 |
| 2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma İçindeki Rolü..... | 15 |
| 2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Kavramsal Yaklaşım..... | 16 |
| 2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimine Sistem Yaklaşımı..... | 17 |
| 2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsam ve Amaçları..... | 19 |
| 2.2. PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARK..... | 20 |
| 3.0. KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM ve GELİŞTİRME FONKSİYONUNA GENEL BAKIŞ..... | 21 |
| 3.1. EĞİTİM ve GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ ve FAYDALARI..... | 23 |
| 3.1.1. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi..... | 23 |
| 3.1.2. Eğitim ve Geliştirmenin Faydaları..... | 24 |

| | |
|---|----|
| İKİNCİ BÖLÜM..... | 28 |
| 2.0. EĞİTİM ve GELİŞTİRMENİN TEMEL ÖZELLİKLERİ..... | 28 |
| 2.1. EĞİTİM ve GELİŞTİRMEYE KAVRAMSAL YAKLAŞIM..... | 28 |
| 2.1.1. Eğitim ve Yetiştirme..... | 28 |
| 2.1.2. Geliştirme..... | 31 |
| 2.2. EĞİTİM ve GELİŞTİRMEDE SİSTEM YAKLAŞIMI..... | 32 |
| 2.3. EĞİTİM ve GELİŞTİRMENİN AMACI..... | 34 |
| 2.4. EĞİTİM ve GELİŞTİRMENİN GEREKLİLİĞİ..... | 36 |
| 3.0. EĞİTİM ve GELİŞTİRME SİSTEMİNİN DİZAYNI..... | 38 |
| 3.1. EĞİTİM ve GELİŞTİRME İHTİYAÇ SÜRECİ..... | 38 |
| 3.1.1. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaç Öncesi Hazırlıklar..... | 42 |
| 3.1.1.1. Eğitim ve Geliştirme Politikasının Belirlenmesi..... | 42 |
| 3.1.1.2. Eğitim ve Geliştirme Bütçesinin Belirlenmesi..... | 43 |
| 3.1.2. Eğitim ve Geliştirmede İhtiyacının Belirlenmesi Kullanılan Analizler..... | 44 |
| 3.1.2.1. Organizasyon Analizi..... | 45 |
| 3.1.2.2. Eğitim ve Geliştirmede İş Analizi..... | 48 |
| 3.1.2.3. Eğitim ve Geliştirmede Performans Değerleme..... | 54 |
| 3.1.2.4. Anket Uygulama..... | 58 |
| 3.1.2.5. İşletme Sorunların ile Yatırım Programlarının Analizi..... | 59 |
| 3.1.2.6. Yönetici Görüşlerini Alma ve Talepleri..... | 59 |
| 3.1.2.7. Çalışanların Davranışlarının İncelenmesi..... | 60 |
| 3.1.2.8. Organizasyon İç Denetçilerin Görüşlerini Alma..... | 60 |
| 3.1.2.9. Değerlendirme Merkezi..... | 60 |
| 3.1.2.10 Çalışanların Görüşünü Alma..... | 62 |
| 3.2. EĞİTİM ve GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ORGANİZASYONU ve EĞİTİM YÖNTEMİNİN BELİRLENMESİ..... | 62 |
| 3.2.1. Eğitim Planının Çıkarılması..... | 62 |
| 3.2.2. Katılımcıların ve Eğitimcinin Seçimi..... | 64 |
| 3.2.2.1. Katılımcıların Seçimi..... | 64 |
| 3.2.2.2. Eğitimcinin Seçimi..... | 65 |
| 3.2.3. Eğitim ve Geliştirme Yönteminin Belirlenmesi..... | 66 |
| 3.2.3.1. İş Başında Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri..... | 68 |
| 3.2.3.2. İş Dışında Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri..... | 74 |

| | |
|---|-----|
| 3.2.4. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Organizasyonu..... | 82 |
| 3.2.5. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetinin Değerlendirilmesi..... | 83 |
| 3.2.5.1. Programın Genel Değerlendirilmesi..... | 84 |
| 3.2.5.2. Katılımcıların Değerlendirilmesi..... | 85 |
| 3.2.6. Eğitim ve Geliştirme Maliyetinin Belirlenmesi..... | 88 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM..... | 90 |
| 3.0. Bir Tekstil A.Ş.'de Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Tespiti ve Karşılaşılan Problemlerin Çözümüne İlişkin Bir Uygulama..... | 90 |
| 3.1. UYGULAMANIN ÖNEMİ, AMACI ve KAPSAMI..... | 90 |
| 3.1.1. Uygulamanın Önemi..... | 90 |
| 3.1.2. Uygulamanın Amacı..... | 91 |
| 3.1.3. Uygulamanın Kapsamı ve Sınırları | 91 |
| 3.2. UYGULAMANIN METODOLOJİSİ..... | 92 |
| 3.2.1. Bilgi Toplama Aracı..... | 95 |
| 3.2.2. Anketin Uygulanması..... | 95 |
| 3.2.3. Verilerin İşlenmesi..... | 95 |
| 3.3. TEKSTİL A.Ş.'DE EĞİTİM ve GELİŞTİRME SÜRECİ..... | 97 |
| 3.3.1. Şirket ve İnsan Kaynakları Departmanı Hakkında Genel Bilgiler..... | 97 |
| 3.3.2. Şirkette Uygulanan Eğitim ve Geliştirme Süreci..... | 98 |
| 3.3.2.1. Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Amacı ve Hedefleri..... | 101 |
| 3.3.2.2. Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının ve Katılımcıların Belirlenmesi..... | 101 |
| 3.3.2.3. Şirkette Uygulanan Eğitim ve Geliştirme Programları..... | 108 |
| 3.3.2.4. Şirketin Uyguladığı Eğitim Yöntemleri..... | 116 |
| 3.3.2.5. Eğitimi Verecek Kurum/Kişilerin Belirlenmesi..... | 117 |
| 3.3.2.6. Şirket İçi Eğitimlerde Eğitim Yeri ve Notlarının Düzenlenmesi..... | 121 |
| 3.3.2.7. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi..... | 122 |
| 3.3.2.8. Eğitim Sonuçlarının Rapor Olarak Hazırlanması..... | 125 |
| 3.4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ..... | 127 |
| 3.5. MEVCUT DURUMUN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİNE DAİR BİR MODEL ÖNERİSİ..... | 173 |
| 3.6. SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME | 192 |
| KAYNAKLAR..... | 195 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 199 |
| EK-1: ANKET FORMU | |



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil

| | | |
|-----|---|-----|
| 1. | Sendika Öncesi ve Sonrası Personel Yönetimi..... | 5 |
| 2. | Günümüz Personel Yönetimi Çalışması..... | 6 |
| 3. | Personel Yönetim Aktiviteleri Süreci..... | 10 |
| 4. | Personel Planlama Süreci..... | 11 |
| 5. | Personel Yönetim Modeli..... | 13 |
| 6. | Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Gelişim Süreci..... | 14 |
| 7. | İnsan Kaynakları Yönetim Aktivitelerinin Firma İçindeki Rolü..... | 16 |
| 8. | İnsan Kaynakları Yönetim Süreci..... | 18 |
| 9. | Eğitim Süreci..... | 28 |
| 10. | Eğitim ve Geliştirmenin Diğer Fonksiyonlarla İlişkisi..... | 32 |
| 11. | Eğitim ve Geliştirmenin Sistem Aşamaları..... | 33 |
| 12. | Eğitimin Amaçları..... | 35 |
| 13. | Eğitim ve Geliştirme Süreci Akışı..... | 41 |
| 14. | İş Analizi Kullanım Alanları..... | 49 |
| 15. | İş Analiz Yöntemleri..... | 50 |
| 16. | Performans Değerlendirme Modeli..... | 55 |
| 17. | Performans Değerleme Süreci..... | 57 |
| 18. | Değerlendirme Merkezi Süreci..... | 61 |
| 19. | Eğitim Planlaması Görev Alanları..... | 63 |
| 20. | İşletme Oyunları Yöntemi Süreci..... | 78 |
| 21. | Sembolik Organizasyon Şeması..... | 94 |
| 22. | Eğitim ve Geliştirme Süreci Akışı..... | 100 |
| 23. | Eğitim İhtiyaçları Tespit Formu..... | 103 |
| 24. | Pozisyon / Eğitim Matrisi..... | 107 |
| 25. | Eğitim Kuruluşlarını Seçme Kriteri..... | 118 |
| 26. | Yıllık Eğitim Planı..... | 120 |
| 27. | Eğitim Salonunda bulunması Gereken Araç-Gereçler..... | 121 |
| 28. | Eğitim Değerlendirme Formu..... | 123 |
| 29. | Personel Eğitim Takip Kartı..... | 126 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 30. | Eğitimin Toplum, Aile ve İş Hayatındaki Rolü..... | 80 |
| 31. | Şirketin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Sonuçları..... | 181 |
| 32. | İşbaşı Eğitim Süreci Akışı..... | 185 |
| 33. | Eğitim Bölümü Organizasyon Şeması..... | 186 |
| 34. | Eğitimcinin Eğitimi Süreç Taslağı..... | 188 |
| 35. | Eğitim ve Geliştirme Süreci Akış Önerisi..... | 190 |



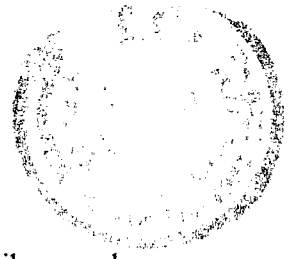
ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge

1. Günümüz Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi
Arasındaki Temel Farklılıklar..... 21
2. Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri..... 67



GİRİŞ



Günümüz Türkiye'si ve dünyasında kuruluşların sürekli değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik koşulları yakalaması ve buna paralel olarak bu rekabete her zaman ayak uydurabilmesi, ancak eğitilmiş işgörenlerle mümkün olur.

Kuruluşların değişen koşullara uyum sağlayabilmesi; sermaye yatırımının yanısıra, organizasyonlarda insan unsuruna yatırım yapılması suretiyle işgörenlerin kişisel girişimlerinin sağlanması ve daha fazla sorumluluk almalarını temin ederek gerçekleştirilebilir. Bu faktörlere bağlı olarak nitelikli insan gücünün önem kazanması sonucunda, kuruluşlarda "İnsan Kaynakları" departmanlarının kurulması ön plana çıkmıştır.

Günümüzde kuruluşların ayakta kalabilmesi ve rekabet edebilmesi, büyük ölçüde insan kaynaklarının verimlilik ve etkinliğine bağlıdır. Ancak, bu verimlilik insan unsuruna yatırım yapılmasıyla gerçekleştirilebilir. Bundan dolayı, işgörenlerin değişen koşulları ve yenilikleri yakalamalarının en önemli yolu teknik, bilgi ve becerilerini geliştirerek sorumlu, etkili ve verimli çalışmalarını sağlamaktır.

Kuruluşlardaki işgörenlerin yukarıdaki özellikleri kazanabilmeleri için gerekli eğitimden geçmeleri bir zorunluluktur. Bunu sağlamanın da en önemli yolu eğitim ve geliştirme olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde; eğitim ve geliştirme fonksiyonu çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektedir.

Bunun yanısıra, eğitimin iş tatminine ve motivasyona da önemli katkılar sağladığı gözlenmektedir.

Ayrıca çeşitli anketlerde; kuruluşların İnsan Kaynakları departmanlarında eğitim ve geliştirme fonksiyonu en önemli faaliyet olarak yer almıştır.

Ancak bu faaliyetin amaca yönelik gerçekleşmesi sistematik bir eğitim ve geliştirme programının uygulanmasıyla gerçekleşebilecektir.

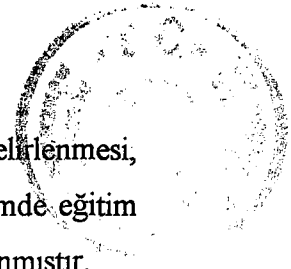
Programda, eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirlemek, uygun eğitim programları düzenlemek, eğitim ve geliştirme stratejisi, eğitim yönetiminin belirlenmesi, katılımcı ve eğitimcilerin seçimi ve tüm bu sürecin sonunda işletmenin hedefi doğrultusunda eğitim sonu değerlendirmesi yapılması suretiyle kuruluşun verimliliğini ve etkinliğini arttırmaya yönelik son derece önemli çalışmalar olmaktadır.

Bu tez çalışmasında kuruluşlara insan kaynakları yönetiminin personel yönetimi ile arasındaki farkı göstermek ve günümüzde insan kaynakları departmanlarının kuruluşlar için ne kadar stratejik bir unsur olduğunu vurgulamak ve eğitim geliştirme fonksiyonunun stratejik önemi ve bu uygulamanın getireceği yararları ortaya koyarak, sistematik eğitim ve geliştirme fonksiyonunun nasıl dizayn edilmesi gerektiği ve uygulamasına ilişkin bir araştırma yapılacaktır.

Çalışma üç aşamadan meydana gelmektedir. Birinci bölümde, personel yönetimine genel bir bakış verilmektedir. Burada personel yönetimi tarihsel süreci, personel yönetimin önemini doğuran etkenler, konuya ilişkin temel kavramlar, amacı, süreci ve işlevleri, personel yönetimin modeli ve örgüt içindeki yeri konusunda bilgi verilmiş ve insan kaynakları yönetimi öncesi geleneksel personel yönetimi konusuna yer verilerek, araştırmaya bir temel oluşturulmaya çalışılmıştır.

Daha sonra personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine gelişim süreci, insan kaynakları bölümlerini oluşturma çabaların altında yatan nedenler, insan kaynakları yönetimine genel bakış konusuna yer verilmiştir. Sonrasında personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki fark ve eğitim–geliştirme konusuna genel bakış yapılmış, önem ve faydalarına değinilmiştir.

İkinci bölümde, eğitim ve geliştirme fonksiyon temel kavramların tanımları, eğitim ve geliştirmeye sistem yaklaşımı, amacı ve gerekliliği vurgulanmıştır.



Eğitim ve geliştirme sisteminin dizaynına ilişkin, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kullanılması gereken yöntemler, katılımcı ve eğitimcilerin seçimi ve son bölümde eğitim ve geliştirme faaliyetlerin organizasyonu ile eğitim sonu değerlendirmesi ele alınmıştır.

nc bölümde, tezin uygulama kısmı yer almaktadır. Türk tekstil sektöründe faaliyet gösteren büyük bir holdinge bağlı özel bir kuruluşta eğitim ve geliştirme faaliyetlerin uygulamaları araştırılmıştır. Bu araştırmada, uygulamada karşılaşılan problemler belirlenmiş ve buna ilişkin zm nerileri sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERSONEL YÖNETİMİN GELİŞİMİ ve GÜNÜMÜZ PERSONEL (İNSAN KAYNAKLARI) YÖNETİMİ

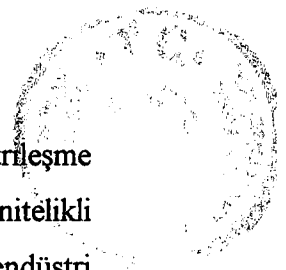
1.1. PERSONEL YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Personel yönetiminin gelişimi, insanlığın gelişimi ile paralel olmuştur. Personel yönetiminin özü kişiler arası etkileşmeye dayanır. Bu yöntemin gelişimini etkileyen faktörlerin başında sosyo-ekonomik ve politik gelişmeler yer almaktadır.

Personel yönetimin başlangıcı endüstriyel devrim ile olmuştur. Bu devrimde, üretim-tüketim ve pazarlama ilişkilerini köklü bir biçimde değiştirmiş ve toplumun ekonomik, sosyal ve siyasi hatta kültürel yapılarında değişikliklere yol açmıştır. Bu devrim; üretimde, mal ve sermaye birikiminde büyük bir artışa neden olmuştur. Bunun yanı sıra iş ve ticaret hızlanmıştır. Ancak bu gelişme süreci içinde fabrika endüstrisinin yanı sıra bir sosyal sefalet ortaya çıkmıştır. İşletme sahiplerinin ve girişimcilerinin durumları gittikçe iyileşirken, sade vatandaşın ve işçilerin durumları kötüleşmiştir. (Bingöl 1996, s. 4)

Endüstri ve diğer iş kollarında çalışan insanlarda sürekli aynı işi yaptıklarından dolayı monotonluk, işe ve çevresine karşı ilgisizlik ve sisteme karşı bir başkaldırı oluşmaya başlamıştır. Bu duruma ilaveten işletmelerdeki sağlıksız çalışma ortamları, iş ve ücretten tatmin olmama gibi nedenler sonucunda çalışanlar başka arayışlara yönelmiştir. Bu arayış neticesinde kendi aralarında örgütlenme ihtiyacı doğmuş, bu örgütlenme hızla büyürerek zaman içerisinde bütün dünya ülkelerine yayılmıştır. İşçilerin örgütlenmeleri sonucunda grevler ve şiddet olayları meydana gelmiş ve devlet buna müdahale etmek zorunda kalmıştır. Bunun sonucunda devlet çalışanların durumunu çözüme kavuşturacak yasal düzenlemeler yaparak, çalışana grev hakkı tanımıştır. Devletin çalışanlara grev hakkı tanınması ile personel yönetimin başlamasına ve ilerki yıllarda çeşitli nedenlere bağlı olarak da gelişmesine yol açmıştır.

Personel yönetiminin değişmesi ve gelişmesini sağlayan bir başka unsur; sosyal, ekonomik ve politik yönlerden önemli neticeler doğuran 2. Dünya Savaşı sonuçlarıdır.

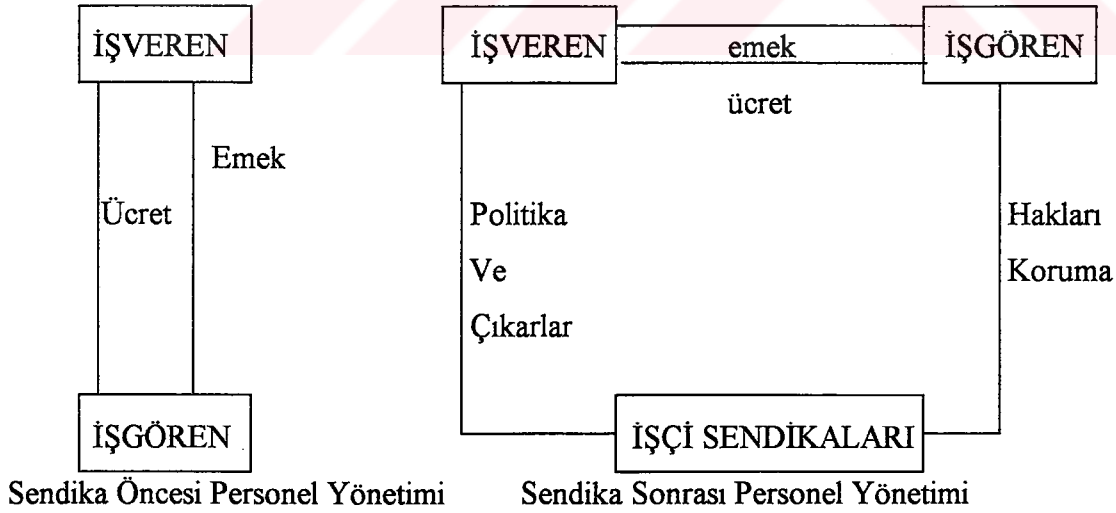


Savaş sonrası batılı ülkelerinde emek arzında görülen daralma, bir yandan endüstrileşme sonucu üretim verimliliği, üretim artışı konuları, önem kazanması ile gerekli olan nitelikli insangücünün bulunmaması sorununu doğurmuştur. Bunun sonucunda endüstri ülkelerinin gereksinme duydukları nitelikli insangücünü bulmak ve yetiştirmek için personel yönetiminde eleman seçme ve eğitim gibi işlevleri üzerinde durulmaya başlanmıştır. (Artan, 1989, s.13)

Ülkemizde ise bu benzeri gelişmeler Cumhuriyetin ilanından sonra çalışma hayatına yönelik kanunların çıkartılmasıyla meydana gelmiştir. Özellikle 1961 Anayasası ile çalışma hukukunun düzenlenmesi, iş kanunları, Sendikalar kanunu, toplu iş sözleşmeleri, grev ve lokavt, sosyal sigortalar ve iş güvenliği gibi kanunların çıkartılması ve yasal düzenlemelerin yapılmasıyla, bu kanunların getirmiş olduğu önem sonucu personel yönetimi örgüt içinde ağırlığını daha da arttırmıştır.

Sendikacılığın doğuşu ve çalışma hayatına yönelik yasaların çıkmasıyla, yeni çalışma ilişkiler düzeni meydana gelmiştir. İşçiler haklarını ve isteklerini işverene kabul ettirme yolunda daha güçlü duruma gelmiştir ve de başarılı olmuşlardır.

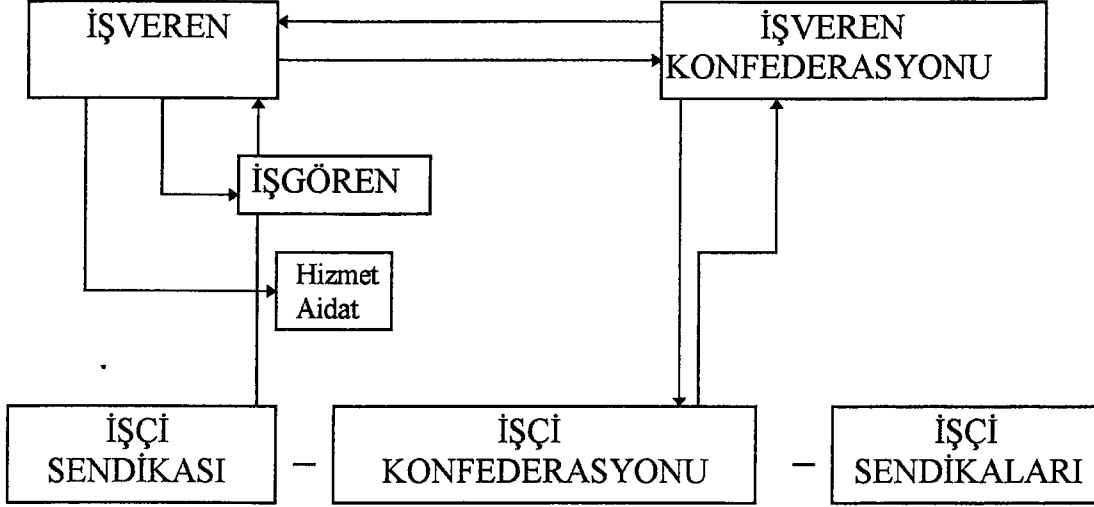
Şekil 1: Sendika Öncesi ve Sonrası Personel Yönetimi



Zaman içerisinde, sendikalaşma hareketleri sonunda personel yönetimi çalışmaları oldukça karmaşık bir durum almıştır. Daha önceleri bireysel çalışmalara göre dolaysız

olarak oluşan çalışma-çalıştırma mekanizması artık, sendika aracılığıyla ve dolaylı olarak yerine gelmeye yönelmiştir.

Şekil 2. Günümüz Personel Yönetimi Çalışması: (Artan, a.g.e., s.11-12)



Personel yönetimin işletmedeki önemi ve değeri açısından zaman içerisinde oldukça önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Başlangıçta personel yönetimin işlevleri, işe alma, işten çıkarma, bordro kayıtlarını tutmaktan ibaretti. Personel yöneticileri genellikle fazla formasyonu olmayan muhasebeci veya avukatlardan meydana geliyordu. (Steinmann u.Schreyögg, 1993, s.220)

1.2. GÜNÜMÜZ PERSONEL (İNSAN KAYNAKLARI) YÖNETİMİNİN ÖNEMİNİ DOĞURAN ETKENLER

Günümüz personel yönetimini, ortaya çıkarıp, önem kazanmasını sağlayan ve konumu örgütle bir uzmanlık haline getiren eğilimler şunlardır. (Bingöl,1996, s.8)

1) İşletmelerin Büyümesi

Endüstrileşme ile birlikte örgütlerde çok sayıda işgören istihdam edilmeye başlanmıştır. Bunun sonucunda örgütlerin denetlenemeyecek bir büyüklüğe ulaşmasıyla denetim sorunu önem kazanmıştır.

Örgütlerin büyümesi, otoritenin merkezleşme sonucunu doğurdu. Büyümenin diğer bir başka sonucu, işi yapanla yaptırın arasındaki mesafenin açılması oldu. Bu da yabancılaşmayı ortaya çıkardı. Ayrıca uzmanlaşmayla birlikte, işbirliği, eşgüdüm, istenen nitelikleri taşıyan işgörenlerin bulunması sorunları belirtmiştir.

2) Teknolojik Değişiklikler :

Örgütlerde yeni teknolojinin kullanılması, otomasyonun ve kompüterin yoğun kullanımı personel yönetiminin gelişmesine etki etmektedir. Bu durum, yoğun rekabet ve diğer nedenlerle ortaya çıkmakta ve örgütlerde hızlı değişikliklere yol açmaktadır. Birçok iş sürecinin ve örgütsel yapının birden bire modası geçmektedir. Bu doğrultuda bu işleri ve süreçleri ifa eden ve örgütsel yapının içerisinde yer alan personelin yönetiminde de yoğun istekler meydana gelmektedir. Hızla değişen teknoloji karşısında bu değişikliklere ayak uyduracak ve uygulayacak personeli hazırlamak ve korumak personel yönetiminde dinamizmi zorunlu kılmaktadır.

3) Global Rekabetin Yoğunlaşması :

İleri derecede teknolojik gelişmeler neticesinde işletmeler ulusal ve uluslararası pazarlarda bir yere sahip olmak ve varlıklarını koruyabilmek amacıyla belirtilen gelişmelere ayak uydurmak durumundadır.

Bunu sağlamanın başka bir yolu ise; üstün nitelikli, faal, ilerleme ve gelişme potansiyeline sahip işgücünü istihdam etmek, eğitim ve geliştirmeye gerekli önemi vermek ve dolayısıyla personel yönetiminde bu gelişmelere uygun değişiklikler gerçekleştirmektir.

4) İşgücünün Yapısındaki Değişiklikler:

Gelişme süreci içinde bulunan ülkelerde faal nüfusun çalışma alanlarına göre dağılımında değişiklikler meydana gelmektedir. Ekonomik ve sosyal gelişme sağlandıkça, çalışan nüfusun büyük bir kısmı tarım sektöründen yavaş yavaş endüstriyel sektöre ve gelişme sürdükçe endüstriyel sektörden hizmet sektörüne doğru kaymaktadır. Bu durum, personel yönetimine geçmişte olduğundan daha farklı bir yaklaşım getirmektedir.

5) İnsanların Eğitim ve Geliştirme Düzeylerin Yükselmesi :

Okuma-yazma oranının artmasının yanında, insanların eğitim-öğretim düzeylerinin yükselmesiyle onların görüş açıları, özlem, beklentileri ve ihtiyaçları değişir. Bunun sonucu olarak çalışanlar, önceki tutum, uygulama ve kültürel sayıtlara karşı çıkmaktadırlar. Öğrenim düzeyi yüksek olanlar, bugün kendi çalışma yaşamlarına ilişkin meselelerde daha fazla söz ve rol hakkına sahip olmayı ve yeteneklerinin tümünü kullanabilecekleri bir iş ortamı istemektedirler. Onların verimliliklerinin artırılmasında artık çok farklı yöntem ve usuller uygulanmak durumundadır.

6) Yasal Düzenlemeler ve Sendikalaşma :

Ülkeler, Sosyal Hukuk Devleti anlayışı içinde anayasalarında ve iş hukuku alanında yaptıkları yasal düzenlemelerle “yönetim hakkına” getirdikleri sınırlamalar ve çalışanların korunması sonucunda personel yönetiminde kesin değişimler meydana getirmişlerdir.

Özellikle çalışanlara örgütlenme ve toplu pazarlık yapma hakkının verilmesiyle ve zaman içinde toplu pazarlık kapsamına giren konuların genişlemesiyle personel yönetiminde değişiklikler yapılması zorunlu olmuştur.

İşte bu ve benzeri eğilimler, personel yönetimini ortaya çıkarmış ve yöneticilerin işgörelere karşı tutumlarında değişikliklere yol açarak geçmişe nazaran daha farklı bir görüntü sağlamıştır.

1.3. PERSONEL YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Kuruluşlar için büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi konusuna girmeden önce bazı temel kavramların açıklanması ve ortaya konulması gerekir.

Bu bağlamda ele alınması gereken ilk kavram “Yönetim”dir. Yönetim kavramı, personel yönetimi kavramından daha geniş bir alanı içermektedir. Yönetim kavramı içerisine planlama, kontrol, organizasyon ve yönetme gibi çalışmalar girmektedir.

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. (Eren, 1993, s. 3)

Personel (işgören), bir işletmeye alınan kişi doğal olarak o işletmenin bir işlevini de belirleyen bir kavram; bir işletmede ya da kuruluştaki çalışan işçi, memur, görevli, hizmetli vb. çalışanları kapsamaktadır. (Alpugan vd., 1993, s. 430)

Personel, tanımından anlaşılacağı üzere yönetim faaliyetlerin sürdürülmesi ve amaçlara ulaşmak için başta insanların (işgören) varlığıyla mümkündür. Bir organizasyonda en önemli olgu “İnsan”dır. Çünkü organizasyonun kurulması, gelişmesi ve işlerini yerine getirebilmesi öncelikle işgören gücüne sahip olunmasına bağlıdır.

Organizasyonlarda üretim ve yönetim faaliyetlerin yürütülmesinde ve organizasyonda görevli personelin başarısının artırılmasını sağlayan “Personel Yönetimi” birimidir.

Personel yönetimi, bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak amacı ile bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip-geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, tamlanması, sağlık ve korunmasının sağlanması gibi konularla ilgilenir. (Yalçın,1994, s. 3)

Personel yönetimi üzerine yapılmış çalışmalarda personel yönetimi, endüstri ilişkiler, işçi-işveren ilişkileri, başarı münasebetler gibi değişik sözcüklere rastlanmakta ve bazı yapıtlarda bu sözcükler eşanlamlı olarak da kullanılmaktadır. (Artan,1989, s. 3)

1.4. PERSONEL YÖNETİMİNİN AMACI, SÜREÇ ve İŞLEVLERİ

1.4.1. Personel Yönetiminin Amacı

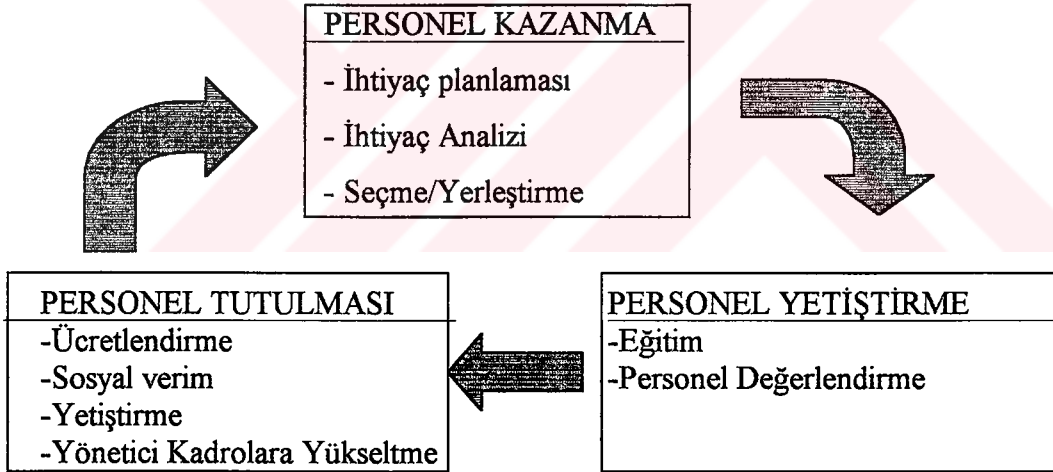
Personel yönetimi belli bir yönetim felsefesine ve anlayışına dayanmaktadır. Bir örgütün temel amacı, varlığını sürdürmektedir. Bunu gerçekleştirmek için mal ya da hizmet üretir. Bir örgüt, etkin hizmet verdiği ya da üretken olduğu sürece varlığını sürdürür. Bu ise, herşeyden önce örgütte temel değer olan insan kaynağının niteliklerine

ve iş yükü ile orantılı olarak sayısına bağlıdır. Bundan dolayı, personel yönetimi çalışanların yeteneklerini en geniş ölçülerde kullanmalarına, birey ya da grup üyesi olarak işlerinden en yüksek düzeyde doyum elde etmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Diğer bir deyişle, personel yönetimin amacı; bir örgütü oluşturan personeli en etkili biçimde bir araya getirmek, çalışanların gönencini ve esenliğini gözetmek suretiyle, personelin örgütün başarısına en yüksek düzeyde katkıda bulunmalarını sağlamaktır. Sonuç olarak personel yönetimin amacı, örgütün ana amacına erişmesini sağlayacak yetenekte bir iş gücü meydana getirmektir. (Canman, 1995, s.5)

1.4.2. Personel Yönetimin Süreci ve İşlevleri

Temelde personelin sorumluluk alanlarına ait üç ana aktivite bulunur. Personelin kazanılması, yetiştirme ve uygun personelin tutulmasıdır.

Şekil 3: Personel Yönetim Aktiviteleri Süreci (Pettigrew, 1990 ,s.17)



Personel yönetim işlevleri, bir işletmede personelin en etkin ve verimli çalışmasını sağlamak ve yapılması gerekenler aşağıdaki işlevlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.

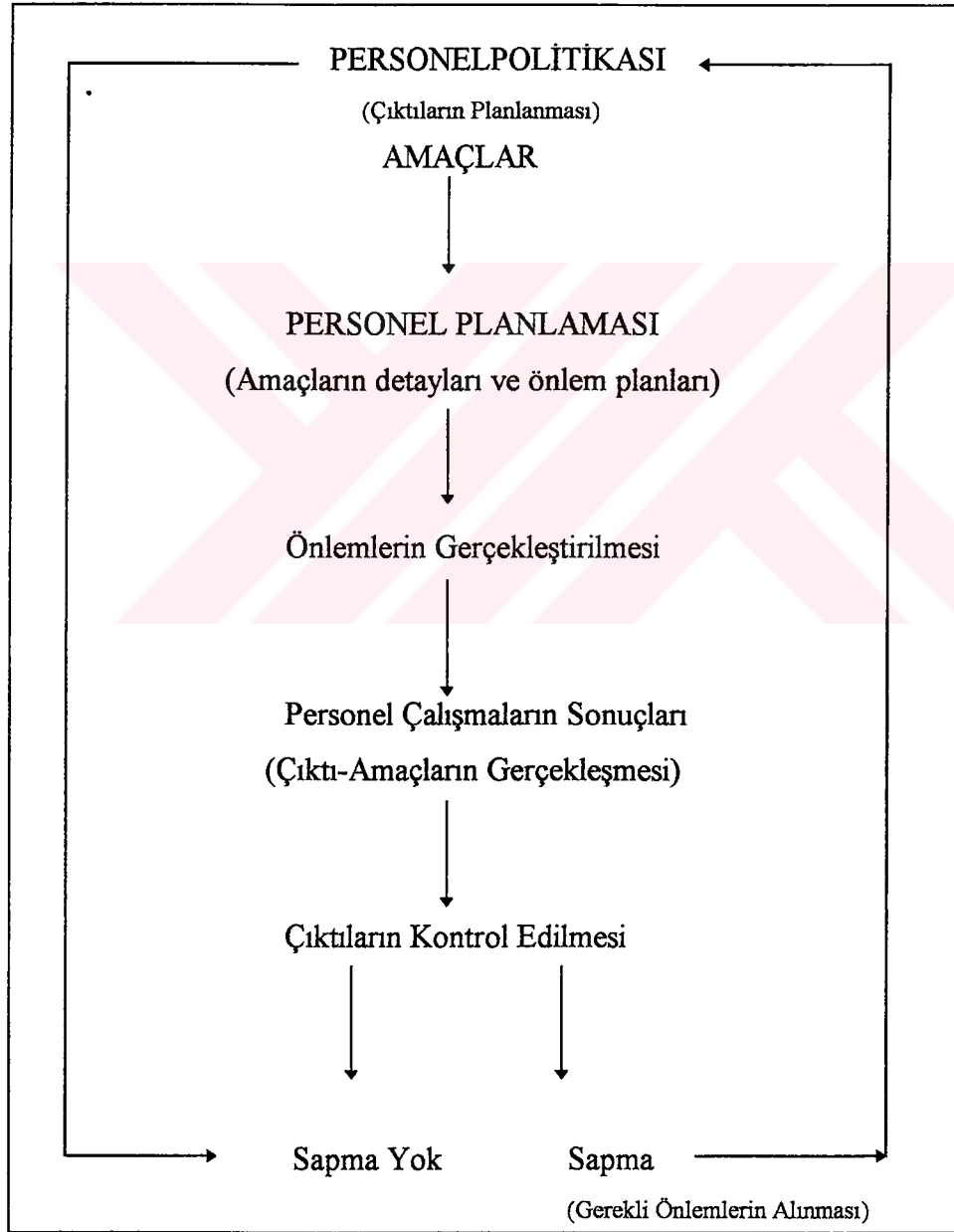
1) Personel Planlaması :

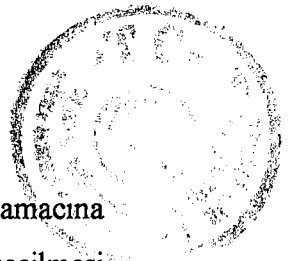
İnsangücü planlaması, bir şirketin yakın veya uzak gelecekteki amaçlarını gözönünde bulundurmak yoluyla, bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli niteliklere sahip olmak kaydıyla,

- a) Hangi işlerde,
b) Kaç elemana,
c) Ne zaman ihtiyaç olabileceğini tahmin etme ve bu tahmine yönelik belirli süreler için (kısa ve uzun vadeli) planlar hazırlama işidir. (Baykal,1981, s.2)

Personel planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır.

Şekil 4 : Personel Planlama Süreci (Steimannhorst u.Schreyögg,1993, s.152)





2) Personel Bulma – Seçme ve Yerleştirme :

İşletmenin etkinliğinin, verimliliğinin sağlanabilmesi ve örgütün esas amacına varabilmesi için “işe göre eleman” ilkesinden yola çıkarak en uygun elemanın seçilmesi ve yerleştirilmesi gerekir.

3) Personel Eğitim ve Geliştirilmesi :

Kuruluşlar için eğitim fonksiyonu hayati önem taşır. İşletmenin etkin, verimli çalışması ve büyümesi için çalışanlara yeni bilgi ve davranışların kazandırılması gerekir. Eğitim, örgütün en alt kademesinden, en üst kademesine kadar olan bir süreçtir. Modern bir personel yönetimi anlayışında, sadece eğitim ve geliştirme konusunu konuşmak yerine, çalışanların kendi ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurulması gerekir. Bu fonksiyon kendi içinde şu alt fonksiyonlarından meydana gelir; kişisel yeteneklerin, motivasyonun ve özelliklerin geliştirilmesi, iş ilişkilerinin geliştirilmesi ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesidir. Bu da örgüt geliştirmenin temelini oluşturur. (Remer, 1993, s.161)

4) Sağlık ve Güvenlik Yönetimi :

İşverinin, çalışanlarına çalışma koşullarını düzenleyen yasalara uygun ortamı sağlayarak, çalışanların korunmasına yönelik önlemler ile işletmeye karşı olumlu davranış ve bağlılıkları artırılması sağlanmış olacaktır.

5) Ücretlendirme :

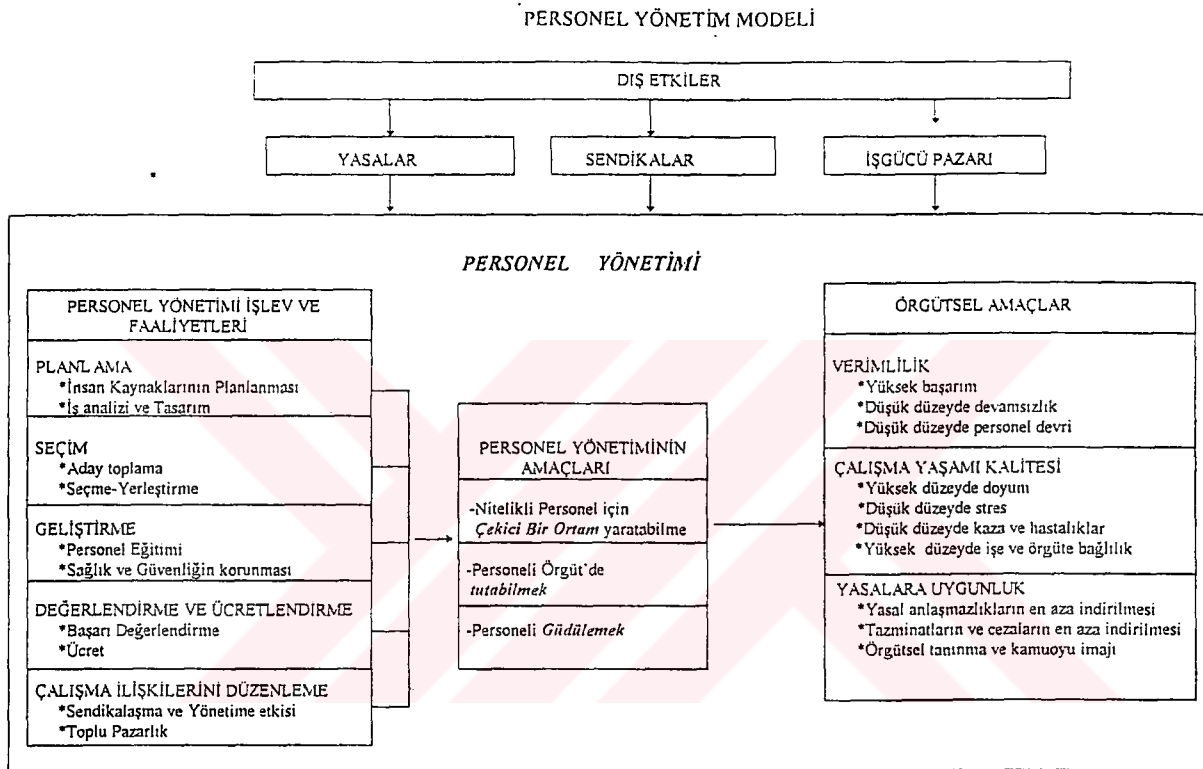
Örgütlerde personeli işe alma ve verimliliğinin yükseltilmesinde en önemli rol, ücret politikasıdır. Personel yönetiminde ücret politikasının adil ve özendirici olmasına itina gösterilir. Personel ücretlerinin önemine ilgi gösterilmediği zaman kuruluşlarda işçi devri ve işe çekmede isteklendirmek mümkün değildir. Böyle bir ücret politikasının oluşturulması ekonomik, sosyal ve dış koşullara bağlıdır.

1.5. PERSONEL YÖNETİM MODELİ

Personel yönetimi bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak amacı ile bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip – geliştirilmesi, maddi bakımından tatmini, tamlama, sağlık ve korunmasının sağlanmasıdır. (Yalçın,1994, s.4)

Personel yönetiminin temel işlev ve faaliyetleri şunlardan oluşur. Personeli bulmak, seçmek, yerleştirme, ücretlendirme, başarı değerlendirme, ödüllendirme, geliştirme faaliyetlerinde bulunmak ve işçi kuruluşlarıyla ilişkileri yürütmektir.

Şekil 5: Personel Yönetim Modeli (Aldemir, s.12)



1.6. PERSONEL BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ

Personel yönetim fonksiyonu örgütten örgüte farklılık gösterir. Personel bölümü faaliyetleri en küçük kuruluşlardan en büyük kuruluşlara kadar var olan birbirimdir. Bu faaliyeti yürüten birimler değişik ünvanlarla adlandırılmaktadır. Bunlar, Personel ve Endüstri İlişkiler Koordinatörlüğü, Personel Müdürlüğü, İdari İşler Müdürlüğü, Personel ve Sosyal İşler Müdürlüğü, Personel Amirliği veya personel Şube Müdürlüğü gibi isimler aldıkları gözlenmektedir.

İşletme örgütlerin yapılarında temel olarak iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, üretim faaliyetlerine doğrudan katkıda bulunan birim ve işlerden oluşan hat boyutu,

ikincisi ise üretim faaliyetlerine dolaylı olarak katkıda bulunan birim ve işlerden oluşan kurmay boyuttur. Personel yönetimi bölümünün örgüt yapısı içindeki yerine bakıldığında onun kurmay boyutta en hizmet ve destek sağlayan bir konuma sahip olduğu görülmektedir. (Aldemir ve Ataol,1986, s.12)

Geleneksel anlamda Personel bölümüne kurmay birim olarak bakılmakta ve personel bölümünün örgütteki diğer bölümlerin taleplerine göre bir işlevi bulunmaktadır.

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE

Personel yönetimi kavramı insan kaynakları yönetimi kavramından daha eski ve kullanım alanı halen insan kaynakları yönetimine göre daha yaygındır. Fakat personel yönetimi anlayışında 1970'lerden sonra önemli değişiklikler olmuştur. Çağımızda önemi gittikçe artan teknolojik gelişmeler ve yenilikler, yüksek rekabet ortamı, ekonomik dalgalanmalar ve esnek üretim sistemlerinin uygulanmaya başlaması gibi değişimler sonucu kuruluşlar artık personel yönetiminden yukarıda sayılan değişimlere cevap verebilmek amacıyla insan kaynakları yönetimi sistemine geçmeye başlamışlardır.

Şekil 6: Personel Yönetiminden İ.K.Y. Gelişim Süreci

| 1940 | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 |
|----------|-----------------------|----------------------------|----------------------|---------------------|
| Kayıtlar | Personel Nezaretçi | İşgörenin Günlük İşleri | Personel Yönetimi | İnsan Kaynakları |

İnsan kaynakları yönetimi terimi 1960'lı yıllarda "Human Resources Management" dergisinin yayın hayatına başlamasıyla, ilk defa kullanılmaya başlamıştır. Diğer bir önemli gelişme, toplumdaki ve rekabet koşullarındaki değişikliklere cevap verebilmek için ilk kez 1981 yılında Harvard Business School'da "İnsan Kaynakları Yönetimi" adı altında yeni bir ders açılması olmuştur. (Storey, 1989, s.4)

Klasik personel yönetimi; işe alma, devam durumların kontrol etme, kayıtları tutma, işten çıkarma gibi rutin işlerden oluşmaktaydı. İşletmelerin artık çalışanlarda hızla gelişen teknolojiye ve çevre koşullarına uyum, kaliteli üretim, verimli çalışma ve işletmeye bağlılık özellikleri aramaya başlamışlar ve bunun sonucu olarak İnsan Kaynakları Yönetimi bölümlerini oluşturmaya yönelmişlerdir.

Diğer önemli bir gelişme: Japon firmalarının dünya piyasalarında önemli bir güç haline gelmesi, işletmelerin çalışanlarla ilişkilere bakış açılarını değiştirmelerine yol açmıştır. Bunda Japonların başarı ile uyguladığı, verim ve kalitenin yükseltilmesini sağlayan yönetim biçiminin etkisi büyüktür. Japon yönetim biçimi yönetimle çalışanlar ve sendikalarla arasında güçbirliği oluşturmaya dayalı bir ilişki kurarak verim ve kalitenin yükselmesini başarmıştır. (Baysal, 1992,s.3)

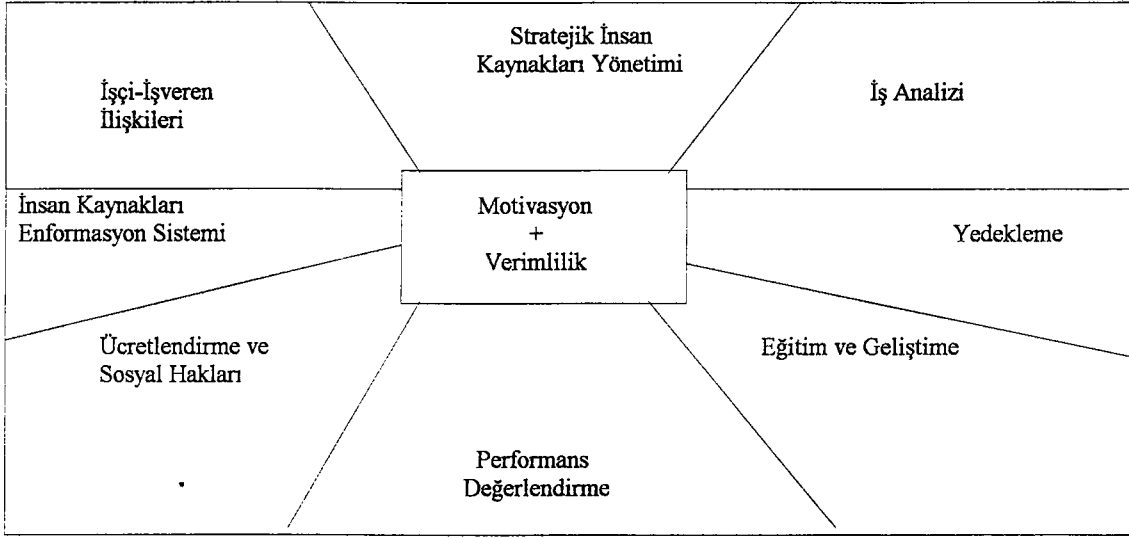
İnsan kaynakları yönetiminin geleneksel çıkışına, insan ilişkilerinin ve yönetim metotlarının dinamik süreçte sürekli değişim koşullarına cevap üretmeyişi ile birlikte yeni teknoloji, enformasyon teknolojisi,esnek çalışma düzenlemeleri ve yeni ödüllendirme sistemleri insan kaynakları yönetimini gündeme getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimini esas itibariyle ön plana çıkartılmasının ana nedeni insan kaynağının sürekli kriz ve rekabet ortamında en faydalı şekilde nasıl değerlendirileceği arayışları sonucudur. (Kutal ve Büyüksulu, 1996, s.100)

2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma İçindeki Rolü

İnsan kaynakları yönetimi firma stratejilerinin hedeflerine ulaşmasında anahtar rol oynar. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi organizasyon ihtiyaçları için gerekli maksimum düzeyde firma entegrasyonu gerçekleştirmektir. Bu yönetim anlayışında işgörenler kendi kendilerinin kontrolünü yaparlar. Çalışanlarla ilişkiler tekilcidir,güvenin yüksek olduğu ve takım ruhuna işletmede hakim olduğu bir anlayış vardır. Personelin işletmeyle bütünleştiği, bir bakıma kader birliği yaptığı bir düşünce yapısı bulunur.

Şekil 7: İnsan Kaynakları Yönetimi Aktivitelerinin Firma İçindeki Rolü
(Management Centre Europe, 1995, s.15)



Şirket İnsan Kaynakları aktivitelerini organizasyonun hedefi doğrultusunda insan kaynağını en verimli şekilde kullanılması, işgörenlerin ihtiyaçları karşılanması ve mesleki bakımından gelişmelerini sağlamaktadır. Ayrıca etkili olabilmesi için diğer fonksiyonlarla işbirliği içinde olmalıdır.

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Kavramsal Yaklaşım

İnsan kaynakları yönetimi için en önemli olgu "İNSAN" dır. Çünkü insan kaynakları örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insanları bir araç olarak kullanır. Buna karşın insanlarda kendi amaçlarına ulaşabilmesi için örgütü bir araç olarak kullanırlar. (Scarpella and Ledwinka, 1988, s.4)

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin değişik kaynaklarca çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Değişik kaynaklarca yapılan tanımlar şu şekildedir.

Kuruluşların kısa, orta ve uzun vadeli amaçlar ile çalışanları aynı vadeler içindeki amaçlarına optimum düzeyde bir araya getirme sürecindeki faaliyetlerin yürütülmesidir. (Kordsa, 1996, s.2)

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün çalışabilmesi için gerekli insan kaynaklarının planlaması, istihdam, eğitim, terfi ve ödüllendirilmesidir. (Soysal, 1995)



İnsan kaynakları yönetimi işletmelerdeki çalışanların katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip, işletmeyle bütünleştirilmesini esas almaktadır. Burada işgören ile örgütün isteklerini ve hedeflerini uyumlaştırarak örgüt içinde verimliliğin etkinliğin ve kalitenin artmasını sağlamaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimi sadece hat yöneticilerinin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı değil, aynı zamanda sorunların önceden tespiti, önceliklerin belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında aktif rol oynar.

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetime Sistem Yaklaşımı

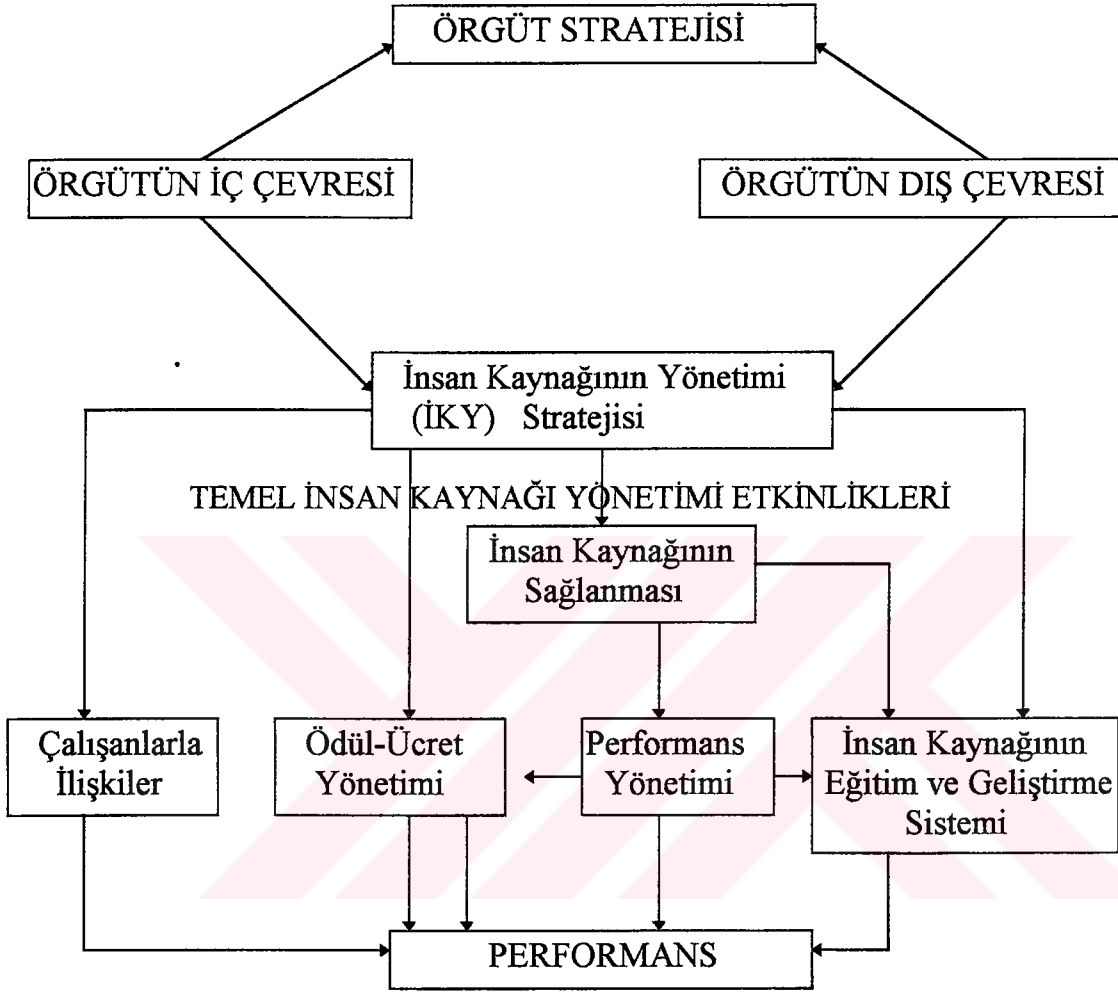
İnsan kaynakları yönetimin (İKY) temel etkinlikleriyle strateji oluşturmanın temel süreci arasındaki bağlar aşağıda gösterilmektedir. Şekilde işçi tutarlılığı olan ve ikili ilişkilere dayanan bir İnsan Kaynağı Yönetimi sisteminin geliştirilmesiyle ilgili şu noktalar yer almaktadır.

1. Gerekli becerileri ve yeterliği olan personelin sağlanması için geliştirilen İKY stratejileri ile çalışanlarla ilişkiler, insan kaynağının geliştirilmesi sistemleri ve programları, örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır. Çizimde gösterildiği gibi, örgüt ve İKY stratejileri, örgütün iç ve dış çevre koşullarından etkilenmektedir.
2. İnsan kaynağının sağlanması stratejileri performans için gerekli becerileri ve standartları göstermektedir. Bu nedenle, performans yönetimi ve insan kaynağının geliştirilmesi sistemleri ve programları ile ilişkili olarak Çizimde gösterilmiştir.
3. Performans yönetimi, sadece bireyin doğrudan geliştirilmesi ve dolayısıyla örgütün performansı için değil, aynı zamanda personelin ortaya koyduğu farklı sonuçlara göre ödüllendirilmesi ve eğitimi (geliştirilmesi) için de bir temel oluşturmaktadır.
4. İnsan kaynağının sağlanması, performans yönetimi, ödül-ücret yönetimi, insan kaynağının geliştirilmesi ve çalışanlarla ilişkiler etkinlikleri, hep birlikte performans düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimini temel etkinlikleriyle strateji oluşturmanın temel süreci şu şekildedir. (Armstrong, 1993, s.216)



Şekil 8: İnsan Kaynakları Yönetim Süreci



2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsam ve Amaçları

Tüm iş örgütlerinin amacı, olanakların elverdiği kadar etkili biçimde görevleri, en uygun kaynak kullanımıyla yerine getirmektir. Bu kaynaklar arasında en önemlisi, en değerli olanı, en karmaşığı ve en son kestirilebileni, insan kaynağıdır.

İnsan kaynağının yönetimi, örgütün, insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci, başka bir deyişle, insan ilişkileri, verim ve kalite etmenlerinin oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerinde durmaktadır. Kapsamlı bir insan kaynakları yönetim sistemi, örgüt ve insan kaynakları yönetim stratejilerinin bütünleşmesi ile örgüt ve kültür yönetiminin oluşturduğu örgüt düzeyinde geliştirmektir.

İnsan kaynağının yönetiminde, personel seçimi, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olmak üzere 4 ana süreç vardır. Diğer bir deyişle, bu süreçlere insan kaynakları sistemi elemanları da denir.

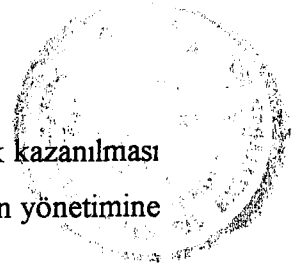
İnsan kaynakları yönetimi kapsamında birey yalnızca örgüt içindeki konumuyla, tüm varlığı ve yaşantısıyla bir “durum” olmaktan çok bir “süreç” olarak kabul edilir. (Canman,1995,s.56-57)

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, insan kaynakları yönetimi felsefesinden kaynaklanmakta olup, şu şekilde ifade edilebilir.

1. Yöneticilere örgütün amaçlarını elde etmede yardımcı olma,
2. İnsanların tüm yetenek ve gizli güçlerinden yararlanmak,
3. Bağlılık ve kalite bilincini geliştirmek,
4. Firma stratejisi ile uyum içinde bir insan kaynakları politikası oluşturmak,
5. Mükemmeliyet ruhunu yakalamak,
6. Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak,
7. Uyumsal örgüt için gerekli esnek çalışma alışkanlıklarını güçlendirmektir.

(Soysal, 1995)

Sonuç olarak, insan kaynağının yönetimi yarışma ortamında üstünlük kazanılması amacıyla, örgütün tüm kaynaklardan katma değer elde etmesi için çalışanların yönetimine ilişkin işletme yönetimi yönelimli bir yaklaşımdır.



2.2. PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARK

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının yeni bir şey ortaya koymadığını, hatta bunun personel yönetimi üzerine iliştilmiş anlamsız bir etiket olduğu ileri sürülmüştür. İnsan kaynağı yönetimi geleneksel personel yönetiminin çağdaş anlatımı olarak algılanmış ve yorumlanmıştır.(Canman,1995, s.61)

Oysa bu farkı şu şekilde ifade edebiliriz:

1. Personel yönetimi, organizasyon içinde, sürekli insan kaynağının yönetimine odaklı aktiviteler setidir.
2. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonlar için insan kaynaklarının yönetimi ve stratejik planlamasıdır.

Bununla beraber, insan kaynakları yönetimi çok geniş olarak stratejiye odaklıdır. İş şartları ve organizasyon kültürü ile ilgilidir. Tanınmış yönetim uzmanı Peter Drucker şöyle demiştir. “Geleneksel olarak personel yönetimi ve organizasyon planlaması farklı kulvarlarda koşmaktadır.” (Management Centre Europe, 1995, s.56)

Geleneksel personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında temel farklılıkları şu şekilde gösterebiliriz:

Çizelge 1: Geleneksel Personel Yön. ve İ. K. Y. Arasındaki Temel Farklılıklar

| GELENEKSEL PERSONEL YÖNETİMİ | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ |
|---|---|
| - Fiziki becerilere önem verir, | - Örgütte toplam kaliteye önem verir, |
| - Tekrar eden / kestirilebilen tarzdadır, | - Yaratıcı davranışlar beklentisi, |
| - Uyum ve dengeden yana, | - Değişim ve belirsizliğe tahammül, |
| - Sorumluluk ve karar vermeden kaçınan, | - Karar vermede sorumluluk almak, |
| - Yalnız belirgin işler için eğitim, | - Sürekli gelişim, |
| - Sonuç ve çıktılara önem verir, | - Süreç ve araçlara önem, |
| - Üretilen miktar önemli, | - Müşterinin değer verdiği şeylere ilgi, |
| - Bireysel verimlilikle ilgilenir, | - İşlevler arası bütünleşme, |
| - İşgücü gereksiz gereksiz bir masraf kalemi, | - İşgücü kritik bir yatırımdır, |
| - İşçiler yönetim düşmanıdır, | - Yöneticiler ve işçiler ortakdır, |
| - Yukarıdan aşağıya organizasyon prensibi. | - Aşağıdan yukarıya organizasyon prensibi |

Yukarıdaki tablodan geleneksel personel yönetimi fonksiyonunun soyutlanmış iki önemli unsur öne çıkmaktadır. Birincisi, çalışanların ön plana çıkartılmasıdır. İkincisi, firmanın büyümesinin ve başarısının çalışanların ilişkilerinin performansa bağlı olarak geliştirilmesidir. (Soysal, 1995)

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME FONKSİYONUNA GENEL BAKIŞ

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabaların amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonu, çalışanların ve şirketlerin etkili ve verimli olabilmesi için düzenlenmektedir. Ayrıntılı eğitim ve geliştirme programları örgütü geliştirmeyi amaçlamaktadır. Örgüt geliştirmeye, çalışanların verimli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak ve işletme havasını değiştirmektir. Ayrıca diğer bir önemli yönü,

kariyer planlaması ve geliştirme ile performans değerlendirmesini içermesidir. Kariyer planlama, bireysel amaçların belirlendiği ve onları başarmak için araçların oluşturduğu bir süreçtir. Bireysel ve örgütsel kariyer arasında fark yoktur ve birbirinden ayrılamaz. Kuruluşlar, çalışanları kariyer planlamasına yardımcı olurlarsa, her iki tarafın, ihtiyaç gereksinimleri de karşılanmış olur. (Nalbant, 1993, s.27)

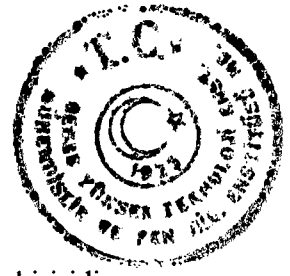
Çalışanların işe ilk başladıklarında varolan yetenekler ya da motivasyonları ile başarı sağlamaları olası değildir. Yetenekli yönetici adaylarına zor görevler vererek, bir kenara çekilip, neler yapabileceklerini gözlemlemek, tüm bu yeteneklerin tecrübe ile geleceği beklemek, yetenek kaybına yol açmakta ve daha çok hata ve kayıp oluşmaktadır. (H.Ö.Sabancı Holding İnsan Kaynakları, 1996, s.11)

Eğitim ve geliştirme kavramları bazen birbirinin yerine kullanılsa da aslında değişik anlamlara gelir. Eğitim ile bir elemanın bir iş ya da belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir.

Geliştirme, elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlamaktadır. Geliştirme programları çalışanların genel örgüt bilgisini arttırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ve yönetim yeteneğini yükseltmektir.

Geliştirme programları, yönetici olmayan işgörenler için işten sağlanan tatmini ve verimliliği yükseltmeyi hedeflerken, yöneticilerinde performanslarını yükseltip onları gelecekteki yeni sorumluluklara hazırlar. Yöneticilerin, başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken bilgi, beceri, tutum ve kişilik özelliklerini geliştirir. Yönetici geliştirme programları, yöneticilerin organizasyonu ihtiyaçları doğrultusunda bir sonraki sorumluluk basamağına hazırlanmak için düzenlenir. Bu programların bir başka amacı, yöneticilerin daha etkili olmasını sağlamak ve organizasyonun ihtiyaç duyduğu yeni yöneticileri yetiştirmektir.

Diğer bir deyişle eğitim, işgörenin mevcut işi daha iyi yapması için verilirken, geliştirme, işgöreni gelecekteki sorumlulukları alabilecek düzeye getirmek için verilmektedir.



3.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

3.1.1. Eğitim ve Gelişirmenin Önemi

İşletmelerde eğitim, insan kaynakları yönetimin temel işlevlerinden birisidir. Eğitime önem vermeyen iş örgütlerinin başarı ve verimlerini artırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya olanaksızdır. İşe elaman alımında en isabetli seçim yapılmış olsa bile, işgörenlerin değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. Aksi takdirde işletmelerin hedefine ulaşması beklenemez. (Bingöl,1996, s.172)

Diğer bir deyişle, işletmeler dinamizmi zayıflayıp kaybolacak olursa kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır. İşletmelerin oluşturduğu personel kadroları endüstrideki gelişmelere ve teknolojiye göre değişimlere ayak uyduracak düzeyde yetiştirilmeli, düzenli ve devamlı şekilde uygulanacak eğitim programları ile edinecekleri bilgileri koruyabilmelidir. (Yalçın,1994, s.86)

İnsangücü eğitimi için harcanan paralar bir yatırım olarak kabul edilmektedir. Yapılan bu yatırımlar değerlendirilerek, bunların eğitim açısından faydaları araştırılmaktadır.

Dünya kadar eğitimin sadece sosyal yönü üzerinde durulurken, artık ekonomik yönü üzerinde de durulmaya başlanmış, eğitimin ekonomik kalkınmada büyük önemi olduğu kabul edilmektedir. (Tortop, 1993, s.176)

Eğitimi yapılan yatırımlar diğer hususlara yapılan yatırımlar gibi üretimde verimliliğin sağlanmasına yöneliktir.

Gelişme halindeki ülkelerin karşılaştıkları, en büyük sorun sermaye kıtlığında, iyi yetişmiş yönetici ve personel yetersizliğidir. Teknolojiye göre hızlı gelişmeler dolayısıyla personelin işe girdikten sonra yeniliklerden haberdar olması gerekmektedir. Bu ancak hizmet içi eğitimle mümkün olur. Hizmet içi eğitim, personelin dikey hareketliliğine, yeni benzer derecedeki görevlere atama, yatay hareket yerine daha üst görevlere yükselme



olanağı sağlar. Bir ülkenin öğretim ve eğitim yönünden gelişmiş olması, ekonomik yönden de gelişmesinde önemli rol oynar. (Tortop, 1993, s.179)

Ayrıca çağımız işçisinin yapacağı hatalar, üretimi büyük ölçüde aksatmakta, pahalı makineler veya ekipmana zarar vermekle kalmayıp kendisine de zarar verebilir. Eğitim ve geliştirme, etkinliği artırma açısından olduğu kadar iş kazalarının azaltılması veya önlenmesi, iş güvenliğinin sağlanmasında da büyük bir önem taşır.

3.1.2. Eğitim ve Gelişirmenin Faydaları

Organizasyonlarda çok önemli bir faaliyet olan eğitim, şirketlerin etkinliğini verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynar.

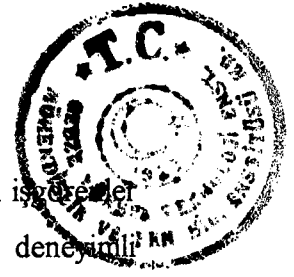
Eğitim, para, emek, ve zaman isteyen bir olaydır. Bunun içindir ki, haklı olarak eğitim programlarına yer veren üst düzey yöneticileri, gözle görülür olumlu sonuçlar elde edilmesini beklerler. Yalnızca yönetici sınıfı değil, eğitim faaliyetlerini uygulama ile yükümlü personel ve eğitim faaliyetlerine katılan elemanlarda aynı sonuçları görmek isterler. (Bakioğlu, 1991, s.16)

Ancak eğitim, işletmenin daha önceden saptanan hedefleri ve amaçları doğrultusunda geliştiği takdirde işletmeye sayısız faydalar sağlar.

Eğitimin sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir.

1) Öğrenme Süresini Kısaltır

İşlerin eksiksiz ve iyi sonuç alınacak şekilde yapılabilmesini engelleyen en büyük etkenlerden birisi de işin yapılmasını öğrenmek için harcanan zamanın büyüklüğüdür. Bu daha ziyade öğretim metotlarının belirlenmesi veya gerektirdiği kadar bağlılık kılınaarak uygulanamamasının sonucudur. Para, enerji ve zaman israfına neden olan sınıma-yanılma yoluyla öğrenmenin yerini hizmet içi eğitiminin alması, sistemli bilgilerle öğrenme sürecini hızlandırır ve bu kısa zamanda daha çok bilgi becerinin öğrenilmesine olanak hazırlar. (Kaya, 1991, s.263)



2) İş Verimliliğinde Artış Sağlama

Eğitim sadece yeni işgörenler için değil, fakat aynı zamanda deneyimli işgörenler içinde uygulanır. Bu bakımdan eğitim aracılığı ile halen çalışmakta olan deneyimli işgörenlerin bilgi ve becerilerinin artırılması mümkündür. Diğer bir deyişle işgörenlerin belirli bir zamanda, belirli koşullar altında yapmış oldukları iş miktarında artış ve niteliğinde iyileşme, eğitimle sağlanabilir. Çünkü eğitim sayesinde işlerini daha etkili bir biçimde ifa eder duruma gelirler. (Bingöl, 1996, s.174)

3) İşgörenlerin Devamsızlık ve İşgücü Devri Azaltılması

İşten uzaklaşmalar ve sık sık iş değiştirmeler genellikle personelin memnuniyetsizliğinden ileri gelir. Diğer bir sebep olarak da astların üstlerinin yönetim tarzını beğenmemiş ve uyum sağlayamamış olmalarıdır. Bu gibi olumsuz nedenler, eğitimle desteklenerek olumsuz durumlar ortadan kaldırmaktadır. (Yalçın, 1994, s.90)

4) Yönetici veya Nezaretçilerin Yükü Hafifler

Eğitim sonunda çalışanların işlerini daha iyi niyetle ve doğru yapacağından, istenen verim sağlanacak, yönetici ve nezaretçinin yüküde azalacaktır. Çünkü çalışanların denetlenmelerine gerek kalmayacağından, çalışanlar kendi kendilerini denetleyebileceklerdir.

5) Çalışanların Moralini Yükseltmek

Kişiler kendilerine uygulanan yetiştirme ve geliştirme programının kalitesi ve tipi ile son derece ilgilenirler. Personel daha fazla bilgi sahip olup, yeterlilik kazandıkça işletmeye daha yararlı olur. Bu durum kendisindeki güven ve önem duygusunun kuvvetlenmesine yol açar ve dolayısıyla maneviyat artar. (Yalçın, 1994, s.90)

Eğitim çalışanların moralini yükseltmenin en etkili aracıdır. Çalışanların arasında çeşitli problemleri çözmek, çalışanlar arası işbirliği ruhunu oluşturmak, böylelikle çalışanlar arası yakınlaşma, işbirliği, sevgi meydana getirilerek, şirket içi bağlılık artırılır. Buna karşı morali bozuk çalışanlar;

- İşe karşı isteksizdirler,
- İşletmenin çıkarlarını düşünmezler,
- Kuruluşa karşı olumsuz tavırlar takınırlar.



6) Meslekte Yükselme Olanığı Yarattır

Hizmet içi eğitim katılımcılara daha fazla sorumluluk ve yetki gerektiren pozisyonlara geçme olanağı sağlama, başka bir deyişle yeni bilgi ve beceriler kazandırılarak meslekte yükselme şansını artırma yoluyla ödüllendirmek açısından da önemlidir. Bunu bilmek programa katılanların moralini yükseltir, isteklendirir ve enerjilerini işlerin en etkili bir biçimde yapılması için harcamalarına yor açar. (Türkçü, s. 1994, s.17)

Ayrıca işgörenin eğitim programlarına alınmasıyla kişiye önem verildiği duygusu kazandırılır.

7) İş Güvenliği Arttırılarak Kaza Oranı Azalır

İş kazalarının meydana gelmesi genellikle çalışanın dikkatsizlik, yanlış çalışma veya bilgisizliği sonucunda meydana gelir. Bu kazaların giderilmesi ancak çok iyi planlanmış eğitim ve geliştirme programı sonucunda sağlanır.

8) İşin Kalitesini Yükseltir

İşletmenin başarısı büyük oranda mal veya servisin kalitesine bağlıdır. Bu kaliteden doğrudan doğruya sorumlu olan kişiler alt kademedeki işçi veya memurlardır. Eğitim, üretilen mal ve hizmetin kalitesini yükseltir. Belli beceri ve bilgiye sahip işgörene istenen standarda daha kolay ulaşılır. (Sabuncuoğlu, Tokol, 1994,s.141)

9) Makine – Bakım Masraflarını Azaltır

İşletmedeki tüm makineler işgörenin sorumluluğuna bırakılmıştır. İşgörenin makine ve teçhizat gerektiği şekilde kullanması ve bakım – yenileme yapılması sonucunda önemli miktarlarda tasarruflar sağlanarak, kayıplar önlenmiş olacaktır. Bu sebeple, işgörene bu işin nasıl yapılacağını öğretmek ve eğitmek suretiyle büyük faydalar sağlanacaktır.

Ayrıca yapılan araştırmalar sonucunda çalışanın katılımına ve kararlarına önem veren, yeteneklerini geliştiren ve motive eden eğitim uygulamalarının yer aldığı organizasyonlarda daha yüksek verim gözlemlendiği saptanmıştır. Ters olarak sadece



çalışanın işyerine getirdiği kazanç üzerine odaklanan tek taraflı uygulamalarda ise düşük verim ve sürekli eleman değişimi gözlenmiştir. Çalışanın insan yönünün göz ardı edildiği uygulamalar, aslında işyerine son derece zararlı olabilir. Çünkü globalizasyon ve diğer çevresel değişiklikler nedeniyle yurtiçi ve yurtdışı pazarlar, finansal sermayeler ve benzeri geleneksel kaynakların etkilerinin azalması sonucunda insan unsuru en önemli rekabet avantajına sahip kaynak olmaktadır. (Özgün ve Altan, 1997, s.6)

Aynı zamanda kuruluşlar dış çevrelerine karşıda, şirket imajını güçlendiren çalışmaları ile ortaya çıkabilir. Böylelikle pazarlama faaliyetlerinde de rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.





İKİNCİ BÖLÜM

2.0. EĞİTİM ve GELİŞTİRMENİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

2.1. EĞİTİM ve GELİŞTİRMEYE KAVRAMSAL YAKLAŞIM

2.1.1. Eğitim ve Yetiştirme

Eğitim geniş kapsamlı bir alanı içermektedir. İnsanların hayatı boyunca ailelerinden, çevrelerinden, arkadaşlarından, okuldan ve işyerlerinden aldıkları bilgiler bu kavramın içinde yer alır. İşte bu nedenle eğitim tanımları değişik yönlerden ele alınmış ve değişik yaklaşımlara göre tanımları yapılmıştır. Değişik kaynaklarca yapılan eğitim tanımları şu şekilde sıralanabilir.

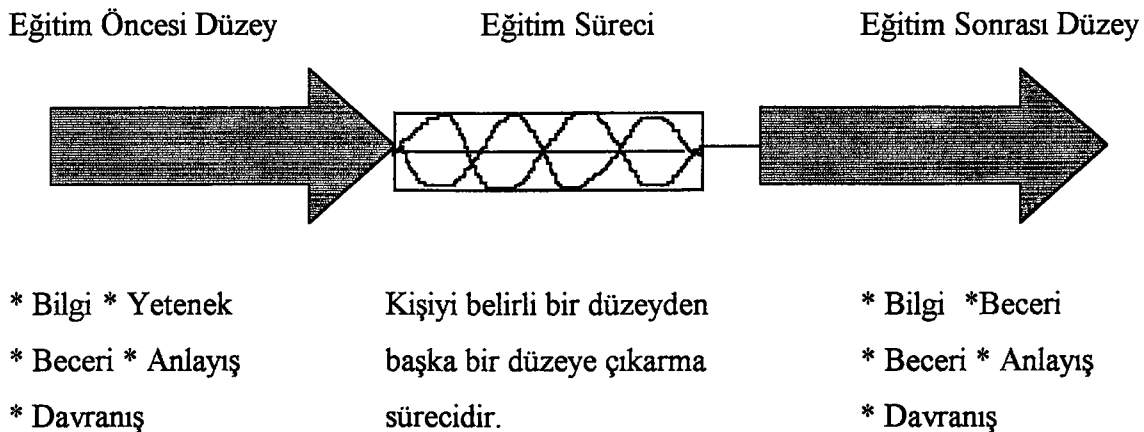
Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı faaliyetlerdir. (Sezgin vd., 1986, s.1)

Eğitim, işletme içinde veya dışında formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yoluyla bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetleridir. (Koçel, 1992, s.19)

Eğitim, kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla istenilen değişikliği meydana getirme veya yeni davranışlar kazandırma sürecidir. (Taymaz, 1981, s.3-4)

Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 9: Eğitim Süreci





Eğitim süreci olarak adlandırılan kısım uygulamada çeşitli, şekil, kapsam ve boyutlarda karşımıza çıkmaktadır. Kısa ve uzun süreli işletme içi ve dışı formlar, belirli bir derece veren veya vermeyen programlar, işletme içinde çeşitli bölüm ve kademelerde veya değişik işletmelerde tecrübe kazanma, kendi kendine çalışma v.b uygulamalar bir değişim (eğitim) süreci olarak ele alınabilir. (Koçel, 1992, s.20)

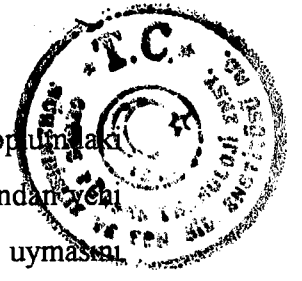
Hatta bütün yaşam bir eğitim sürecidir de diyebiliriz.

Burada anlaşılacağı üzere değiştirilecek olan kişinin davranışdır. Bireyin davranışı değiştirmenin eğitim olarak bahsedilmesi için davranışın istenilerek yapılıyor ve planlı olması gerekmektedir.

Eğitim, insanın kalıtımla getirdiği yeteneklere dayanır. Ne var ki insanın davranışları eğitimin bir sonucudur. İnsanın kalıtımla getirdikleri eğitim yoluyla davranışa dönüşür. Sadece kalıtım insanda istenilen davranışları yaratmaya elverişli değildir. Üstelik eğitim insanda yeni yeteneklerde yaratabilir. Hatta kalıtımdan daha etkili olarak, insanı yeteneklerini sınır içinde istenilen yönde değiştirme gücüne de sahiptir.

Makro açıdan bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili araçtır. Bilim ve politika adamları eğitimi çoğu kez kalkınmanın motoru olarak tanımlarlar. Birçok ekonomist, ülkelerin gelişme kriteri olarak kişi başına düşen ulusal gelirden daha çok o ülkenin sahip olduğu eğitilmiş insan gücü oranını kalkınmışlık ölçütü olarak alınması önermektedir. (Çakır, 1991, s.1)

Günümüzde ekonomik bir sistem olarak varlıklarını sürdüren işletmeler etkin, kârlı ve verimli olmak zorunda olduklarından, işletmelerde eğitim büyük önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanın performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri eğitim yolu ile kazanılmaktadır. Böylelikle işletmelerin değişen çevreye uyum sağlayabilmeleri ve hedeflerine daha kolay ulaşmaları mümkün olmaktadır. Bu da işletmeler için son derece önemlidir.



Aynı zamanda sosyal bir sistem olan eğitim, kişileri bir yandan da toplumun genel ve özel rolleri için hazırlayarak toplumun sürmesini sağlamakla diğer yandan yeni bilgiler ve hüneler yaratmak yoluyla da toplumun değişen koşullara uymasını kolaylaştırmaktadır. (Taymaz, 1981, s.3-4)

Eğitim kavramını açıklarken yetiştirme kavramından bahsetmeden geçmek mümkün değildir.

Eğitim ve yetiştirme kavramları çoğu kez birbirinden ayrılmaktadır. Çünkü eğitim, belirli bir iş alanında hüneri artırmak ve dolayısıyla belirli bir işin daha iyi yapılmasını sağlamak anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, kişiye geçim sağlamaya yönelik değil, onu daha çok yaşama hazırlamak amacı ile verilir. Yani bireye yöneliktir. Buna karşın yetiştirme, belirli bir süre içinde yapılan, yeni gereksinmelere göre başlangıç tarihi saptanan ve belirli süre sonunda sona eren bir eğitimidir. (Tortop, 1994, s.237)

Yetiştirme, hizmete girerken ya da hizmete girdikten sonraki mesleki yaşamının herhangi bir meslek aşamasında verilen özgül nitelikteki hazırlıklardır. Bireyin işe alınmasından önce elde ettiği bilgileri yalnızca genel kültürle sınırlı kalmamakta, tersine gittikçe artan bir biçimde uzmanlık ve teknik nitelikteki öğretim konularını da içermektedir. Böylelikle iş öncesinde eğitim etkinliklerinde ne ölçüde derinleşirse o derece yetiştirme işlevine yaklaşmış olmaktadır. Ayrıca örgüt içinde kişiye dar anlamdaki “yetiştirme” işlevine girmeyen bilgi ve becerilerde kazandırmaktadır. Bu da şunu göstermektedir ki uygulamada “eğitim ve yetiştirme” birbirine geçişim yapan bir sürecin parçaları olabilmektedir. (Tutum, 1979, s.118)

Yetiştirmede her zaman mesleki amaç söz konusu olup, işe yönelik olarak kabul edilir. Burada çalışanın belli işleri yapabilmesi için gerekli olan bilgi ve becerilerin kazandırılması amaçlanır. Ayrıca bir üst pozisyona yükselecek kişiye o pozisyonun gerektirdiği yeteneklerin ve çalışma stilini öğretmek bu faaliyetin kapsamındadır.

Eğitim ve yetiştirme arasındaki fark, genelden özele doğrudur. Eğitim ve yetiştirme, bireyin, yetenek, beceri, davranış ve anlayışını en üst seviyeye çıkartılmasını amaçlamaktadır.



2.1.2. Geliştirme

Eğitim ile birlikte kullandığımız geliştirme kavramının farklı anlamları vardır.

Eğitim, bireyin daha çok kendini bulması, kavraması ve başarıya yeteneklerini geliştirmesi amacıyla uygulanır. Geliştirme, yeni işe alınanların ya da eski iş görenlerin, özel ve belirli gereksinimlerini karşılayabilmelerini, performanslarını yükseltmeleri, değişen koşullara uyabilmelerini sağlamak amacıyla eğitilmelerini içerir. Bu bilgi ve becerinin geliştirilmesi biçiminde olacağı gibi, aynı zamanda tutum ve kişilik özellikleri üzerinde de olur. (Alpugan vd., 1993 s.444)

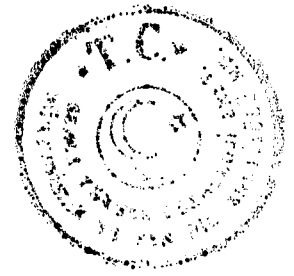
Geliştirme, eğitim gibi bir amacı gerçekleştirmek üzere kısa vadeli olarak düşünülmez. Çünkü geliştirme, bireylerin işletme içinde değişik sorunları, değişim sağlayacak ve ileride sorumluluklar alabilecek düzeye getirmek üzere hazırlanmasıdır. Geliştirme sürekli olup, bireyseldir. Kişinin daha önce edindiği bilgilerine yenilerini katmak suretiyle gelişimi amaçlanır.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında gelişimi şu şekilde ifade edebiliriz:

Çalışanın genel becerilerini, bilgi, davranış ve yeteneğini olumlu yönde değiştirmek ve geliştirmek suretiyle, kişiyi şimdi ve ileride sorumluluklar alabilecek düzeye getirerek, başarılı olmasını sağlamaktır.

Geliştirme, yetiştirme gibi belirli amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, personelin “doğru işler yapması” olarak değiştirilmesidir. Bu anlamda geliştirme yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır. (Koçel, 1992, s.22)

Eğitim ve geliştirme terimleri toplam sürecin ayrılmaz parçalarıdır. Kişi kendini devamlı olarak eğittiği sürece gelişimini sağlayacaktır. Eğitim olmadan hiçbir şekilde gelişme gerçekleşmeyecektir. (Artan, 1976, s.18)

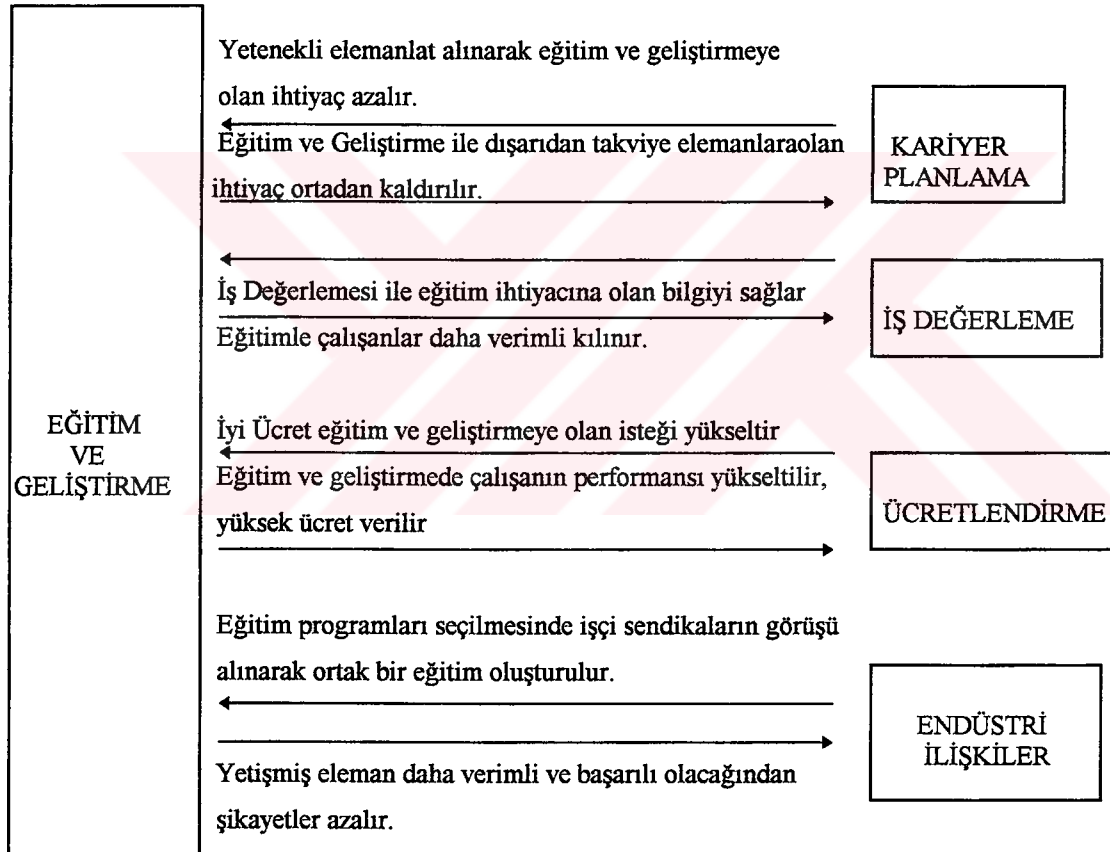


2.2. EĞİTİM VE GELİŞTİRMEDE SİSTEM YAKLAŞIMI

Sistem, birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş bir bütündür. (Eren, 1993, s.358)

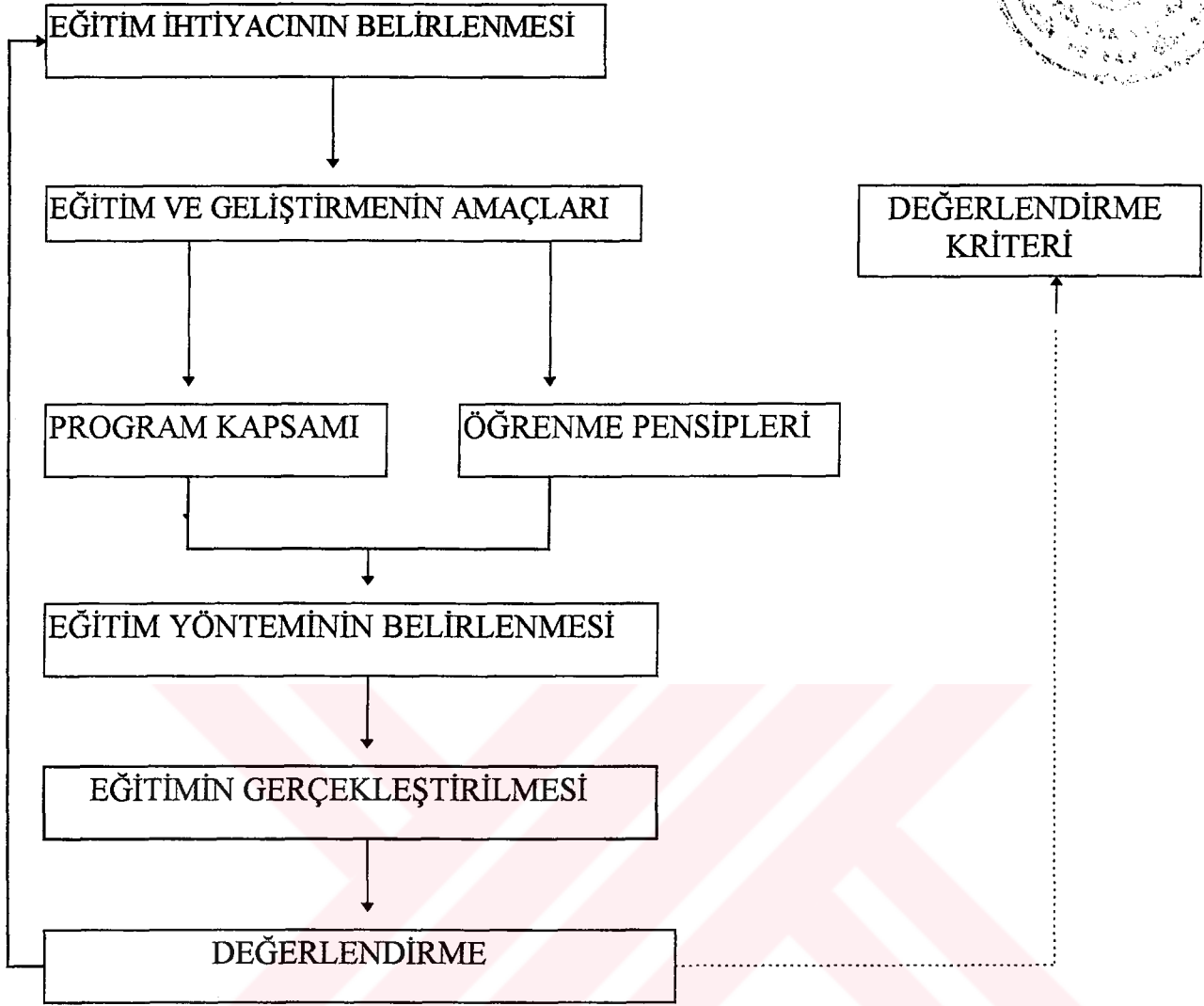
Eğitim ve geliştirme fonksiyonu kariyer planlama, iş değerlendirme, ücretlendirme ve endüstri ilişkiler fonksiyonlarıyla ilişki içerisinde. (Cherrington, 1983, s.464)

Şekil 10: Eğitim ve Gelişirmenin Diğer Fonksiyonlarla İlişkisi



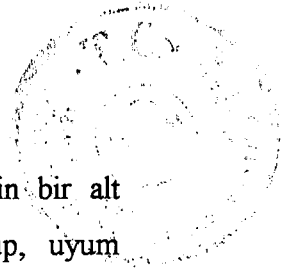
Eğitim programlarının dizaynında söz konusu olabilecek stratejiler ve prosedürler doğrultusunda aşağıdaki şekilde gösterilebilir. Bu 7 aşamalı bir yaklaşım söz konusudur.

Şekil 11:Eğitim ve Geliştirme Sistem Aşamaları (Erdil, 1996)



Eğitim ve geliştirme sistemi, eğitim ihtiyacı analizi için uygun bilgilerin toplanması, organize edilmesidir. Burada en önemli unsur, eğitilecek bireylerin eksik, zayıf yönlerinin ve sınırların belirlenerek, eksik yönlerini giderecek eğitim ihtiyacının belirlenmesidir.

Eğitim ve geliştirme aşamalarının belirlenmesinde hangi programların kişilerin özelliklerine göre tasarlanmış olmasına bakılır. Sonrasında eğitimin hedefine göre eğitim metodu seçilerek uygulamaya geçilir. Uygulama sonrasında eğitim sonu değerlendirmesi yapılır. Burada, hem eğitimin, hem eğitim görenlerin değerlendirilmesi yapılmak suretiyle eğitimin ne derecede başarılı geçtiği ortaya çıkarılır ve bir sonraki eğitimlerin iyileştirme ve geliştirme yapılır. Eğitim ve geliştirme faaliyeti sürekli devam eder.



Eğitim ve geliştirme fonksiyonu, insan kaynakları yönetimi sisteminin bir alt sistemidir. Eğitim ve geliştirme diğer fonksiyonlarla etkileşim içinde olup, uyum içerisinde dir.

2.3. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN AMACI

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işlerindeki buldukları tatmini bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. (Palmer ve Winter, 1995, s.119)

Eğitim amacıyla işletmenin göstereceği çabalar önemli harcamalar gerektirir. Buna karşın, eğitimden sağlanan yararlar, çoğu durumda bu konuda yapılan harcamaları karşılayacak ölçüdedir. Eğitimin amaçları;

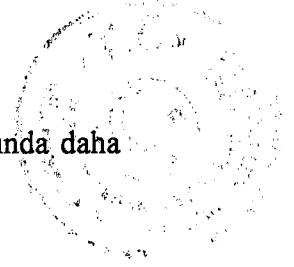
a) Ekonomik amaçlar,

b) Sosyal amaçlar,

olarak iki grup altında incelenebilir. Eğitimin ekonomik amacı ile işletmenin temel amaçlar olan kar ve yaşamı sürekli kılmak arasında yakın ilişkiler bulunur. Hızla gelişen teknolojik çevrede işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, her Őeyden önce, onların yeni teknolojileri yakından izlemelerine bağlıdır. Yeni teknolojilerin izlenmesi ve uygulanması ise, işgörenlerin bu teknolojiler konusunda sürekli olarak eğitilmelerini gerektirir. Öte yandan, üretim nitelik ve nicelik yönünden yükseltilmesi ile işgören eğitimi arasında da yakın ilişkiler söz konusudur. Eğitim, işgörenden kaynaklanan iş kazalarının azaltılmasına, makinelerin ve aletlerin daha dikkatli kullanılması sonucunda bakım ve onarım giderlerinin azaltılmasına da önemli katkılarda bulunur. Böylece, retimi ve verimi yükseltmeye katkıda bulunmak amacıyla yapılan tüm eğitim çabaları temelde kazancın artırılmasına yöneliktir.

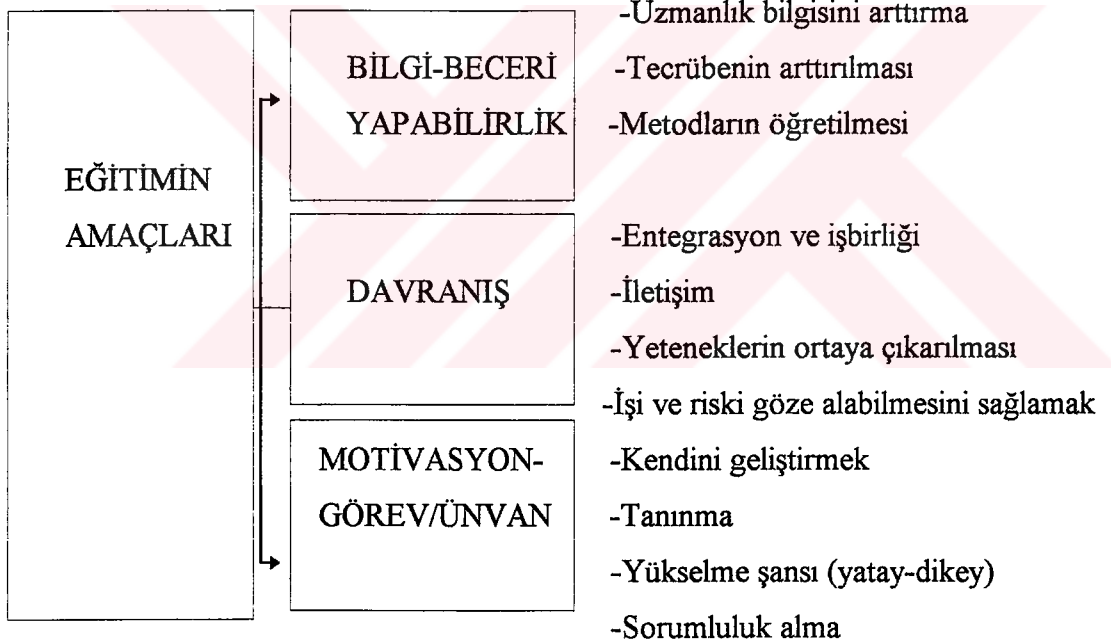
Eğitimin sosyal amacı ise, işletmenin toplumsal sorumlulukları yönünden önem taşır. Eğitim iş görenlerin teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmalarının yanı sıra, onların genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de artırır. Eğitim, işgörene işinde yükselme ve daha iyi ücret olanaklarını sunar. Bunun da ötesinde eğitim, çalışmaları

sırasında iş görenler arasındaki kişisel ilişkiler geliştirir, işletme elemanları arasında daha iyi kaynaşma sağlar. (Alpugan vd.,1993, s.444)



Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde kişinin katıldığı eğitimin işiyle bağlantılı olması gerekli ve ihtiyaca göre eğitim verilmelidir. Bu süreçte hedef grubun profiline göre katılımcıların eğitim sonunda hangi becerileri kazanmalarını istediğimizi belirleyip, eğitimi ona göre dizayn etmemiz gerekir. Eğitimin burada asıl amacı kuruluşun stratejilerini desteklemektir. Ayrıca eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanın işyerindeki spesifik görevlerine yönelik olmamalı, çalışanın diğer alanlarda da bilgilere sahip olmasını sağlayarak işin gerektirdiği günlük takiplerinde yeterli olduğu hissini vermeli ve işinin önemli olduğunu bilmelidir. Eğitim faaliyetleriyle çalışıldığında bilgi, beceri, davranış, motivasyon alanlarında olumlu gelişmeler sağlanabilir.

Şekil 12:Eğitimin Amaçları (Warkus, 1982, s.237)



Eğitim çalışmalarının amacı, işgörenlerin mevcut durumu için standart özellikleri kazanmalarını sağlamak, geleceğe de hazırlıklı olmalarını gerçekleştirmektir. Böylece iş görenler yaptıkları işi daha başarılı yapabilecekler, ileride yapılacak değişimlere de kolayca uyabileceklerdir. (Erdoğan, 1990, s.222)

İşletmelerde yapılan eğitimin amaçları sınırsız olmakla beraber, bu amaçları maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz:

- 1)Personele bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması,
- 2)Personele yeteneklerin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- 3)Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve isteklendirilmesi,
- 4)Personelin güven duygusunun geliştirilmesi, hizmet içinde yükselme yollarının sağlanması.
- 5)Personelin hareketliliği, devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olayların azaltılması,
- 6)Görev alabilecek yetenekli elemanların bulundurulması,
- 7)İşletmede etkili iletişim ve insan ilişkilerinin sağlanması,
- 8)Üretilen mal veya hizmetin nitelik ve nicelik olarak verimliliğin artırılması,
- 9)Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması,
- 10)Hata ve iş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması. (Taymaz, 1981, s.56)

İşletmenin tüm faaliyetleri nihai amaca yönelmiş olmalıdır. Bu nedenle işletmedeki tüm personel; oynadığı önemli rolün bilinci içinde hareket etmelidir. Psikolojik yönden de personelin işletmeye uyumunun sağlanabilmesi için işine olan ilgi ve bağımlılığı arttırılmalıdır. Böylece personel işletmenin hayatına aktif bir katkıda bulunduğu inancına varmalı ve bu yolla tamlaşma sağlanmalıdır.

2.4. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN GEREKLİLİĞİ

Yönetimin görevi, geniş bilgi, yetenek ve deneyimi gerektiren bir görevdir. Günümüzde meydana gelen teknolojik, ekonomik ve özellikle hızlı sosyo-kültürel değişim ile yoğun rekabet koşulları, işletmelerin hem faaliyet alanını, hem de yapısını oldukça fazla etkilemektedir. Bu durum, yeni tekniklerin, yapıların ve süreçlerin kullanımını zorunlu hale getirirken; işletmelerin başarılı bir biçimde yönetilmesi, bu hızlı değişim ve rekabet koşullarına ayak uyduracak etkinlikte ve yetenekli yöneticilerin varlığını gerektirmektedir. Etkili yöneticilere sahip olmak da, yöneticiyi her yönden geliştirecek ve geleceğin koşullarına hazırlayacak sistemli eğitime bağlıdır. (Bingöl, 1996, s.197)

Hızla değişen bir toplumu ve mesleğin koşullarını evvelce görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesi zorunluluğu gün geçtikçe arttığından, eğitim büyük bir önem taşımaktadır. (Taymaz, 1981, s.7)

Eğitim genellikle etkili grup çalışması için gerekli olan dayanışma duygusu, örgütün temel işlerine ilişkin bilgi ve yetenekleri kazandırmanın, değişen koşullara uyum gücünü geliştirmenin, kısaca davranışları değiştirmenin yolu olarak kabul edilmektedir. (Kaya, 1991, s.258)

Aslında eğitimin amaçlarından biri, eğitimin sürekliliğini sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında eğitim ve geliştirmenin gerekliliği şöyle özetlenebilir. (Şenatalar, 1978, s,172)

1)Okul eğitimi bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirmeye yeterli değildir. Bu nedenle birçok insanın işe başladıktan sonra gizli kalan yeteneklerini geliştirdikleri görülür. Bireyin bazı yetenekleri hizmet içinde yetiştirilerek geliştirilebilir.

2)Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda, kurumdaki işine uyum sağlayabilmesi için çalışan insan eğitime gereksinme duyar.

3)Toplumun kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. İnsanın bu değişimlere uyumu, eğitim yolu ile sağlanabilir.

4)Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte, çalışanlar bu bakımdan öğrenmeye, yetişmeye zorlanmaktadır. Bu zorlama kuşkusuz hizmet içi eğitimi gerekli kılar.

5)Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programı, genellikle devlet okullarında sağlanamaz. Ayrıca üretim veya hizmet alanı tek ya da az olan endüstri ile ilgili bilgi ve beceri isteklerini karışlaştıracak programlar, örgün eğitim sisteminde yer almaz. Bu tür yetiştirme eksiklikleri hizmet içi eğitim yolu ile giderilebilir.

6)Kişiliğini geliştirme ve yükselme güdüsü, insanın üst düzeydeki gereksinimlerindedir. Kişi, bu gereksinmesini hizmet içinde karşılamak ister. Bu nedenle kişiliğini eğitim yoluyla geliştirmek olanaklarını arar. İşte hizmet içinde yapılacak bir eğitim, kişinin bu gereksinmesini sınırlı ölçüde de olsa yerine getirilmesine olanak verir. (Tutum, 1979, s.130)

İş görenin öğrenimi sırasında aldığı temel bilgi ve beceriler, zaman içinde yetersiz kalabilir veya unutulabilir. Bu sebeple iş görenin hem şu andaki görevi hem de ileride yöneticilik pozisyonlara yetiştirilmek üzere eğitim yolu ile işin gerektirdiği bilgileri kazandırarak başarılı almasının en önemli şartıdır. Bu eğitim faaliyeti örgün eğitime oranla küçük fakat çok etkili bir parçasını teşkil eder.

Eğitimin gerekliliğini vurgulayan bir diğer görüş şudur: İşgörenlerde bilgi-beceri-davranış gelişme ve değişme ile sağlanabilmektedir. Bu nedenle “değişme ve gelişmelere göre işletmelerin işletme içi bütünleşmesini sağlayan yönetsel sistem eğitim ilkeleri sistemi”dir. (Erdoğan, 1990, s.204)

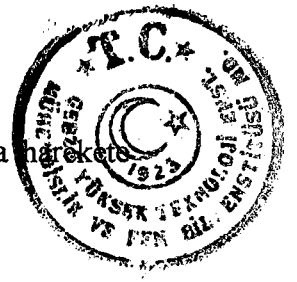
Bu görüş eğitim gerekliliğinin ne derece önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir deyişle eğitim, kalkınmanın temel taşlarından biridir. Ülke nüfusunun eğitim seviyesini, niteliklerini yükseltmek, ancak eğitim yolu ile gerçekleştirilebilir. Çünkü eğitim düzeyi ülke kalkınmasının göstergesidir.

3. EĞİTİM VE GELİŞTİRME SİSTEMİNİN DİZAYNI

3.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME İHTİYAÇ SÜRESİ

Eğitim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmek için tasarlanır. Ancak eğitim faaliyeti işletmeler için bir maliyet unsurudur. Bu faaliyet için zaman harcanacak veya masrafta bulunulacaktır. Buna karşın bazı işletme yöneticileri ya eğitimin popüler bir faaliyet olmasından ya da başka işletmelerin eğitim faaliyetlerinde bulunmalarından dolayı veya eğitim bölümünün varlığını duyurmak için eğitim programları düzenlemeye karar vermektedirler. Fakat eğitim programları, sadece belirli yönetsel ve işlevsel sorunların çözümüne yardımcı olabileceği hissedildiğinde

düzenlenmelidir. Başka bir deyişle eğitime ihtiyaç olduğu saptandıktan sonra harekete geçilmesi gerekir.(Bingöl, 1996, s.177)



Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin plan ve programlarının düzenli bir biçimde yürütülmesinde ilk ve en önemli adım eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Bu ihtiyaç ancak bir eğitim ihtiyaç analizi ile ortaya çıkarılabilir. Ancak eğitim ihtiyacının saptanması sadece eğitim departmanının çalışmasıyla gerçekleşemez. İşletmenin tüm bölümleri eğitim birimiyle ilişki kurmak, ortak çalışma yapmak ve özellikle eğitilmesi gereken kişiler konusunda bilgi aktarmak zorundadır. (Sabuncuoğlu, 1991)

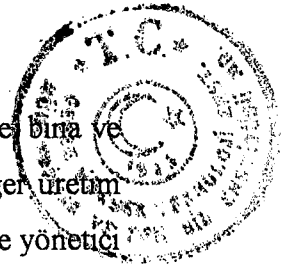
Eğitim ihtiyaç analizi, bir organizasyonun eğitim ve geliştirme ihtiyacını tanımlamak için uygun bilgilerin toplanması, organize edilmesi ve değerlendirilmesidir. Bu ihtiyaçlar, personelin mevcut yeteneği ve organizasyonun arzu edilen kapasitesi arasında açıklığın bulunması yoluyla tanımlanır. İhtiyaç analizinin en önemli unsuru eğitilecek bireylerin eksiklik, zayıflık ve sınırlarının tanımlanmasıdır. (Akyol, 1996, s.93)

Eğer eğitim ve geliştirme sistemi objektif toplanmış iş verilerine dayandırılmaz ise bunun sonucu olarak hedeflenen davranışlar kazandırılmaz, önemli noktalar atlanır, yanlış şeyler üzerinde durulur ve neticede yetersiz veya fazla eğitilmiş bir kimse ortaya çıkar.

Eğitim ihtiyaç analizinde kuruluşun tüm problemleri göz önünde bulundurulur. Örneğin; üretimde kalitenin iyileştirilmesi, bakım ve onarım masraflarının aşırı artması, iş kazası sayısındaki artış, iş araçlarının kullanımı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratma, kişiler arası çatışma ve devamsızlık oranlarının artması yenileme eğitime ihtiyaç olduğunun bir göstergesidir. Ayrıca eğitim ihtiyacının mevcut bulunduğu zamanlar işe yeni alınan iş görenin oryantasyon eğitiminden geçmesi, makine, teçhizatta yeniliklerin meydana gelmesi ve mevzuat, kanun ve yönetmeliklerde değişiklik olduğunda işgörenin eğitimden geçmesi gerekmektedir.

İşletmelerde uygulanan eğitim çalışmalarının amacı mevcut personelin nitelik ve yeteneklerini geliştirerek onları daha verimli ve etkin kılmaktır. Dinamik işletmeler sürekli gelişir ve değişir. Personelin yeni koşullara en hızlı biçimde hazırlanması ve uyarlanması

planlı ve sistematik bir eğitim çabasını gerekli kılar. Çünkü işletmeler için makine, bina ve diğer parasal güçlerden daha önemlisi insan gücüdür ve üretime katkısı da diğer üretim girdilerinden çok fazladır. Bu bilinç ve felsefe ile işletmeler insan gücü eğitimine yönetici ya da işgörenler için olsun olağanüstü bir ilgi göstermek zorundadır. (Sabuncuoğlu, 1991)

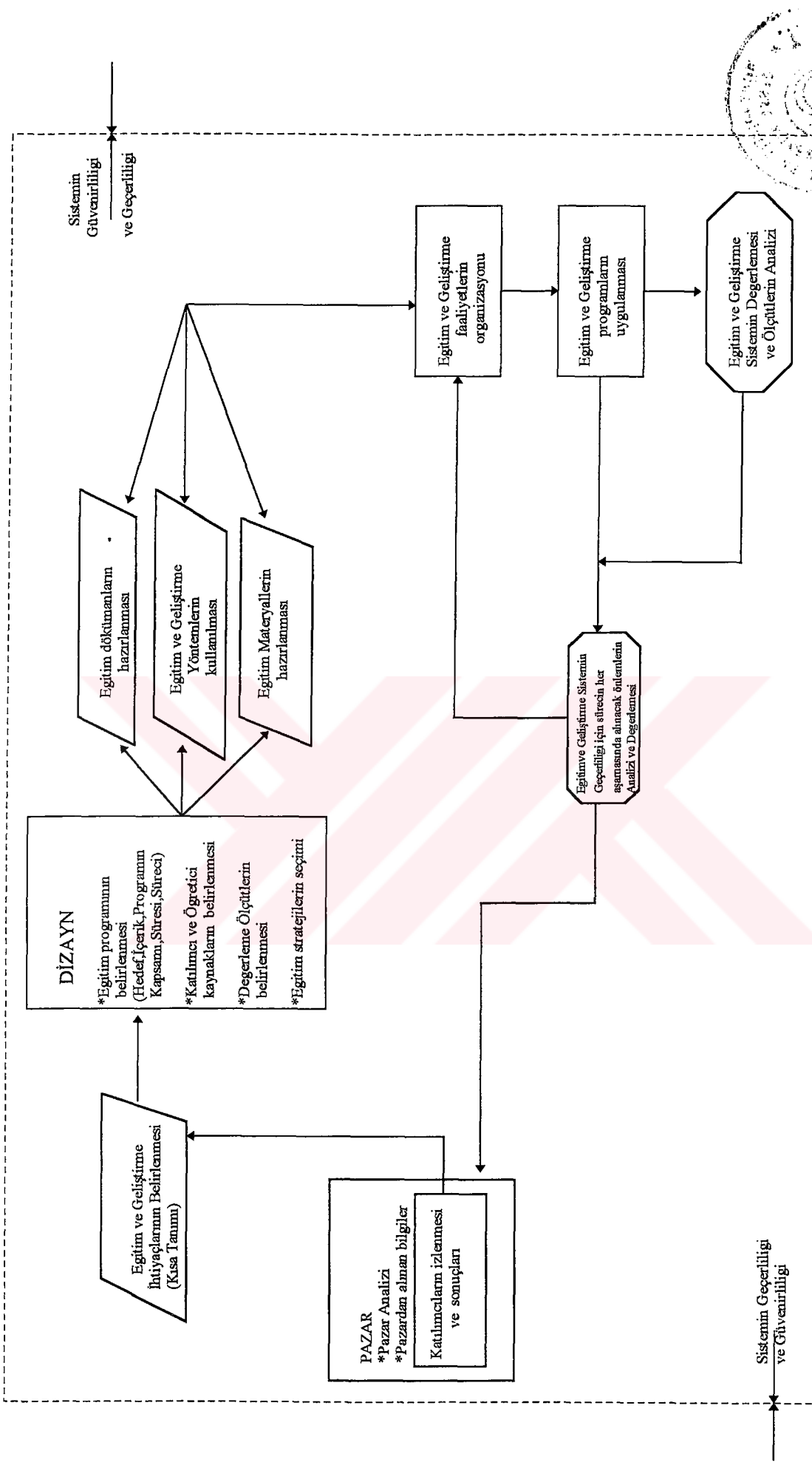


İş yaşamında ki kalitenin ve verimin artırılmasındaki en önemli etkenlerden biri olan eğitime, işin giderek sofistikleştiği, teknik gelişmelerden ve kurumsal değişikliklerden etkilendiği noktada birincil derecede önem kazanmaktadır. Nitekim, teorik bilgilerini günün koşullarına uydurmak için, çalışanların zamanlarının % 15'ini (Yılda altı hafta) bilgi yenilemeye ayırması gerekmektedir. (Özgün ve Altan, 1997, s.7)

Eğitim ve geliştirme programları, bu programların amaçlarının belirlenmesinden başlayarak, bu programları bitirenlerin nasıl izleneceklerinin belirlenmesine kadar bir seri faaliyetin bir arada ve birbirleri ile ilişkili olarak ele alınmalarını gerektirir. Çünkü bu faaliyetlerin birisindeki başarısızlık diğerlerini etkileyecektir. Böyle bir faaliyet için konuya “Sistem yaklaşımı” açısından bakmak gerekir.

Bu yaklaşıma örnek olarak şekilde gösterecek olursak:

Şekil 13: Eğitim Geliştirme Süreci Akışı (Doerr, 1997, s.564)





3.1.1. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaç Öncesi Hazırlıklar

Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi öncesinde bir takım hazırlıklar yapılması gerekir. Bu hazırlıklar iki başlık altında incelenebilir. Bunlar eğitim politikası ile eğitim bütçesinin belirlenmesidir.

3.1.1.1. Eğitim ve Geliştirme Politikasının Belirlenmesi

İşletmelerde eğitim ve geliştirme sürecinin etkili ve beklenen yararların elde edilebilmesi için her işletmenin kendi örgütünün genel politika, amaç ve hedefleri doğrultusunda bir eğitim ve geliştirme politikasına sahip olması gerekir.

Politika, kısa anlatımla bir yönetim sanatıdır. Eğitim politikası ise, uzun dönem içinde izlenecek amaç, kural ve ilkelerin açıklıkla belirlenmesi ve işletmeyi bu amaçlara götüreceği araçların saptanmasıdır. (Sabuncuoğlu, 1991)

Bu tanımdan hareketle, işletmede eğitim ihtiyacının belirlenmesi sonrasında gerçekleştirilecek olan eğitim ve geliştirme çalışmalarına bu eğitim politikası yol gösterecektir. Böylelikle gerek zaman açısından, gerekse modeli maddi açıdan kayıplara meydan vermeden eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde tutarlı bir yol izlenmiş olacaktır.

Her işletmenin kendi amaçları doğrultusunda bir politikası bulunur. İşletmelerde oluşturulan eğitim politikasının diğer bölümlerin (üretim, kalite, güvence, pazarlama finans) politikalarıyla sıkı bir ilişkisi vardır. Örneğin, işletmenin bir birimine alınacak personelin o birimin politikasına uygun olarak eğitilmesi gibi.

Politika hazırlama genellikle bir ekip çalışmasını gerektirir. İşletmede eğitim politikası eğitim ihtiyacına göre amaç belirleyen, eğitim ilke ve yöntemlerini bilen, üretimde sorumluluk alan personelin oluşturduğu kurul ve komisyonlar tarafından hazırlanmalıdır. (Taymaz, 1981, s.77)



Eğitim politikalarının kolay kolay değişmemesi gerekir, yani değişmezliğini koruması gerekir. Eğer kolay değişiyor özelliğine sahip ise buna politika denilemez. Çünkü, politika işletmenin orta ve uzun vadeli amaçlarına dayanır. (Sabuncuoğlu, 1991)

3.1.1.2. Eğitim ve Geliştirme Bütçesinin Belirlenmesi

Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları öncesi hazırlıkların bir bölümünü de eğitim ve geliştirme bütçesi oluşturur.

Bütçenin kelime anlamı; devletin, bir kuruluşun, bir aile ya da bir kimsenin gelecekteki belirli bir süre için tasarladığı gelir ve giderlerini tür ve ayrıntıları ile gösteren bir çizelgedir. (Türkçe Sözlük, 1988, s.237)

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için mali kaynağın yaratılması gerekir. İşletmelerde oluşturulan eğitim ve geliştirme bütçesi, eğitim ihtiyaçları tespit sırasında gerçekleştirilecek olan eğitim faaliyetlerinin kapsamını belirleyecektir. Eğitim bütçesinde, genellikle bir yıllık dönem esas alınır.

Bütçeler genellikle kısa dönemli olarak daha yararlıdır. Çünkü uzun dönemli bütçelerle yapacağımız tahminlerin doğru olma olasılığı daha azdır.

Uzun dönemde meydana gelebilecek değişikleri tam olarak önceden tahmin edebilmemiz elbette mümkün değildir. Kısa dönemlik bütçelerden bahsederken bunu yıllık veya altı aylık olarak düşünmek gerekir.

Eğitim harcamaları genellikle bir yıllık bir bütçe içinde gösterildiğinden, bir yılı aşkın eğitim programlarına ilişkin harcamalar ait oldukları yılların bütçeleri içinde gösterilirler. Eğitim bütçesinin bir yıllık dönemi kapsamaması nedeniyle eğitim programına katılanlar, sayısı açısından karşılaştırmalar işğören/yıl olarak yapılır. (Çakır, 1991, s.22)

Böylelikle bu bir yıllık dönem içinde gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin harcamaları kontrol altına alınmış olunur. Eğitim plan döneminde oluşturulan eğitim programlarının uygulanması için yapılacak harcamalar eğitim ve geliştirmenin bütçesini



oluşturur. Eğitim bütçesi hazırlanırken gözönünde bulundurulması gereken harcamalar şunlardır:

(1)Eğitim şirket dışında yapıldığında;

-Katılımcının işbaşında olmadığı sürecince işletmeye olan maliyeti,

-Eğitim katılım ücreti,

-Katılımcıların konaklama ve yol masraflarının, maliyetleri göz önünde bulundurulur.

(2)Eğitim şirket içinde yapıldığında;

-Katılımcının işbaşında olmadığı sürecince işletmeye olan maliyeti,

-Eğitimcilerin konaklama ve yol masrafları,

-Eğitim katılım ücreti,

-Eğitimde kullanılacak eğitim araçların (Fotokopi, kitap, defter, kalem, film, video v.s.) maliyeti hesaplanır.

Ayrıca önceden tahmin edilemeyen harcamalar için belirli bir kaynak ayrılması gerekir.

3.1.2. Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Analizler

Kuruluşlarda eğitim birimlerinin en önemli işlevlerinden biri eğitim ve geliştirme ihtiyacının gerçekçi bir şekilde tespit etmesidir. Eğitim ve geliştirme işletmelerde bir sorun çözme ve davranış değiştirme süreci şeklinde görülmektedir. Bu sebeple işletmeler mevcut sorunlara yönelmek zorundadır. Aksi takdirde eğitimden verimli bir sonuç alınamaz. Hatta amaca hizmet etmeyen programlar boşa zaman ve maddi kayba neden olur. Diğer bir deyişle eğitimin amacı, işletmelerde ortaya çıkan ihtiyacı karşılayabilmek için amaca yönelik eğitim programları yapılmasıdır. Organizasyonun her kademesindeki iş görenin eğitim ihtiyacı belirlenerek, işletmeyle bütünleşmesini sağlamak ve gelecekte sorumluluk alabilecek düzeye getirmek üzere, işgörenin mevcut yeteneği ile organizasyonun gerekliliği arasındaki farkın bulunmasına yönelik çalışma yapılması gerekir.

Genellikle eğitim ihtiyacını belirten bazı sinyaller vardır. Örneğin, çalışanın düşük performansı, iş kazalarındaki artış, olağandan fazla atık, işin gereklerinin değişimi,

teknolojik değişikliklerle baş edememe hep eğitim eksikliğini belirten sinyallerdir (Ozgun ve Altan, 1997, s.79)



İşletmelerde eğitim ihtiyaçlarını bir formülle göstermek gerekirse;

$$\boxed{\text{Eğitim Açığı}} = \text{Organizasyonda İşin gerektirdiği Bilgi ve yetenek} - \text{Personelin Bilgi ve yeteneği}$$

Günümüzde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları belirlenirken organizyon hedeflerine ulaşması yönünde iş görenin önemi üzerinde durulmaktadır.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi için şu analizlerin yapılması gerekir.

- 1) Organizasyon Analizi
- 2) Eğitim ve Geliştirmede İş Analizi
- 3) Eğitim ve Geliştirmede Performans Değerleme
- 4) Anket Uygulama
- 5) İşletme Sorunlarının ve Yatırım Programlarının Analizi
- 6) Yönetici Görüşlerini Alma ve Talepleri
- 7) Çalışanların Davranışlarının İncelenmesi
- 8) Organizasyon İç Denetçilerinin Görünüşünü Alma
- 9) Değerlendirme Merkezi
- 10) Çalışanların Görüşünü Alma

3.1.2.1. Organizasyon Analizi

Organizasyon analizi, örgütün hedefleri ve kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemelerini içermektedir. Örgütsel analizde kullanılabilen endeksler, doğrudan ve dolaylı işgücü maliyetlerini, mal veya hizmetlerin kalitesini ve işgören moralini yansıtmaktadır. (Bingöl, 1996, s.178)

Bu tür analiz geniş bir içerik alanını kapsadığından kurumun eğitim felsefesini meydana getirir. Organizasyon analizi yaparken şu noktaların göz önünde bulundurulması gerekir.



-Eğitim amaçlarına yönelik, uzun vadeli amaçlar, organizasyonun tümüne yönelik olarak göz önünde bulundurulmalı ve bu amaçlar Şirketin stratejileri yönünde olmalıdır.

-Organizasyon analizi çalışmalarında bir diğer yn, iş görenin psikolojik yönü duygu ve düşünceleri ve davranışların işlenmesi ile işletmenin binalar, materyal, araç-gereç olarak incelenmesidir.

Organizasyon içinde meydana gelen problemlerin azaltılması veya ortadan kaldırılması için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yer vermek gerekir. Ancak eğitim faaliyetlerine yönelik organizasyon analizi yapılırken işletmede görevli bulunan iş görende verim olarak bir düŐüş meydana gelebilir. Burada hangi yöntemin uygulanacağı organizasyondaki problemin çok iyi analiz edilmesine bağlıdır.

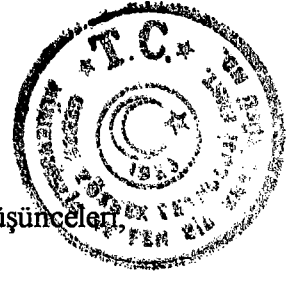
Organizasyon analizinde eğitim ve geliştirme ihtiyaçların ve yöntemlerin saptanmasında Şu faktörler göz önünde bulundurulur:

1)İnsangücü Planlaması

İnsangücü planlaması, çalışmalarına insan gücü tedarikinde karşılaşılan gclklerin giderilmesi amacıyla alınacak tedbirleri sağlamaktadır.

İŞletmenin uzun dönemdeki başarısı diğer faktörlerden çok üretim fonksiyonu temel girdilerinden biri olan istihdam ettiği iş gücünün niteliğine bağlıdır ve personel yapısı gelecekte karŐılaŐılacak yeni koşullarda da organizasyonun etkinliğini koruyabilmesi için insan gücü planlamasına zorlar. Bu ister yeni, ister mevcut pozisyonlara doldurulması Şeklinde olsun, ancak personelin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve motivasyonun geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyiŐinin planlamasıyla gerçekleŐebilir.

İnsangücü planlaması işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen bir süreçtir. Çünkü işin niteliğine uygun personel seçiminin ve istihdamın gerçekleştirilmesiyle etkin üretim oluşturulmasında temel rol oynar. Bu verim, kar artışı demektir.



2) Organizasyon İklim Analizi

Organizasyonda görevli iş görenlerin organizasyon hakkında düşünceleri, tutumları ve firmaya olan bağlılıklarının incelenmesidir.

Organizasyon iklim analizi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde son derece faydalıdır. Çünkü organizasyon iklim analizi ölçümüyle, verimlilik düzeyi, firmaya bağlılık, iş görenlerin davranışları ve iş kazaları gibi konuların analizi yapılır. İşletmede uygulanan eğitim programları organizasyon iklim analizi ile uyumlu olmak zorundadır. Aksi takdirde organizasyon iklimiyle davranışların düzenlenmesine yönelik eğitim programları uygun değilse sonuç başarısız olacaktır.

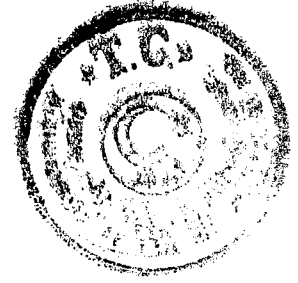
3) İşletme Faaliyetlerinin Analizi

Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesinde göz önüne alınması gereken faktörlerden birisi işletme faaliyetlerinin analizidir.

İşletmelerde eğitim ihtiyaçları birbirine benzer olabilmektedir. Ancak işletmelerin tek tek farklı olmasından dolayı her işletmenin kendine özgü bir eğitim programı olmalıdır. Hiçbir işletme bir başkasının eşi olamayacağı için eğitim ihtiyaçları da işletmeden işletmeye farklı olacaktır. Ayrıca işletme faaliyetlerinin türü de eğitim programlarını etkileyecektir. Örneğin; kitle üretimi yapan bir işletme ile bir satış işletmesinin eğitim ihtiyaçları farklı olacaktır. Bu nedenle başarılı olduğu gerekçesiyle başka işletmelerden aktarılmış eğitim programlarının yararlı olabileceği şüphelidir. Böyle bir yola gidilecekse en azından aynı tür faaliyetleri yapan bir işletmenin uyguladığı eğitim programları incelenmelidir. (Bakioğlu, 1991, s.54)

4) Organizasyon Kayıtlarının Analizi

Organizasyonda görevli her bir iş görenin personel sicil dosyası bulunur. Bu dosyalarda yer alan bilgiler şunlardır: Personel organizasyon bilgileri, ücret bilgileri, öğrenim ve yabancı dil bilgisi, disiplin bilgileri, performans değerlendirme sonuçları, devam-devamsızlık ve kariyer planlamasıdır. Bu kayıtlara ilaveten diğer organizasyona ait kayıtlardan da faydalanılır. Bu kayıtlar şunlardır:



- Bakım, Onarım Kayıtları
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Raporları,
- Disiplin Olayları ve Kararlar,
- Üretim ve Kalite Kayıtları.

Tüm bilgilerden hareketle analiz yapacak kişi problemleri belirleyerek, eğitim açığının tespit edilmesinde büyük olanak sağlar.

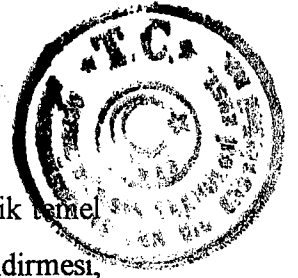
Bu analiz yönteminin diğer yöntemlere oranla şu avantajı bulunur;

Organizasyon kayıtlarının analizinin çok kısa sürede objektif bilgi toplama olanağı bulunması ve herhangi bir maliyet oluşturmamasıdır. Yalnız şuna dikkat etmek gerekir; bu analizden faydalanılması için kayıtların doğru ve eksiksiz tutulması gerekir; aksi takdirde bu analiz güvenilirliği ortadan kalkmış olacaktır. Bu analiz yöntemi işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Değerlemecinin görüşme yoluyla belirlediği bir eğitim açığının güvenilirliğini oluşturmak için gözlem yoluna gidilmelidir.

3.1.2.2. Eğitim ve Geliştirmede İş Analizi

İşletmelerde eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan analizlerden bir diğer yaklaşım “İş Analizi”dir. İş analizi, işin yapılacak özelliklerini ve onu yapmakla yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir yöntemde tekrar bütünleyen bir yöntemdir. (Öztürk, 1995, s.44)

İş analizi, işin sistematik bir incelemesi dolayısıyla, işin en küçük parçalarından yola çıkarak bütünü hakkında bilgi sahibi olmaktır. İş analizinde işin işlem basamaklarıyla (iş koşulları) birlikte iş görenin incelenmesi söz konusudur. Bu suretle iş analizi en küçük ayrıntıya kadar inerek, belirsiz nokta bırakmamak üzere dikkatle yapılmalıdır. Özellikle dikkat edilmesi gereken husus; iş analizi ile toplanan veriler iş tanımının temelini oluşturacaktır. Eğer veriler eksik veya güvenilir değilse, işletme sürekli kendi bilgi, beceri ve yetenekleri düzeyinin altında iş görenler çalıştırmak zorunda kalacaktır.

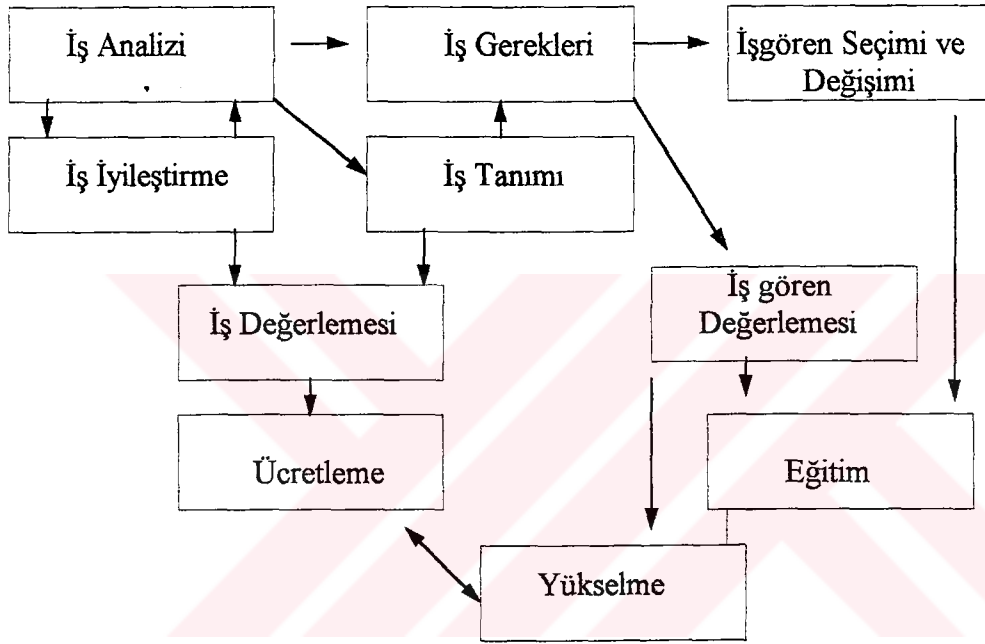


1) İş Analizinin Amacı, Önemi ve Kullanım Alanları

İş analizi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonların oluşturulmasına yönelik temel rol oynar. İş analizi kullanım alanları, personel seçme ve yerleştirme, iş değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme, iş güvenliğidir.

İş analizleri kullanım alanlarını şu şekilde gösterebiliriz:

Şekil 14: İş Analizi Kullanım Alanları (Alpugan vd., 1993, s.436)



İş analizleri; işletmede birçok amacın gerçekleştirilmesi için yapılabildiği gibi eğitim ve geliştirme planının belirlenmesi içinde yapılmaktadır. Konu itibariyle iş analizi eğitim ve geliştirme açısından incelenecektir.

Bu analiz çalışmaları sonucunda eğitim ve geliştirme programının kapsamı ortaya çıkarılması açısından iş analizleri çok büyük bir öneme sahip bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, analiziyle toplanan veriler diğer fonksiyonlar için olduğu kadar eğitim ve geliştirme faaliyetini etkili kılmak içindir.



İş analizleri eğitim ve geliştirme amaçlarına temel oluşturur. İş analizleri işin ne gibi özellik ve nitelikler taşıdığını ortaya koyduğundan iş görenlerin yetersiz kaldıkları yönleri belirlemek ve onları bu yönde eğitmek daha da kolaylaşır. (Alpugan, 1993, s.436)

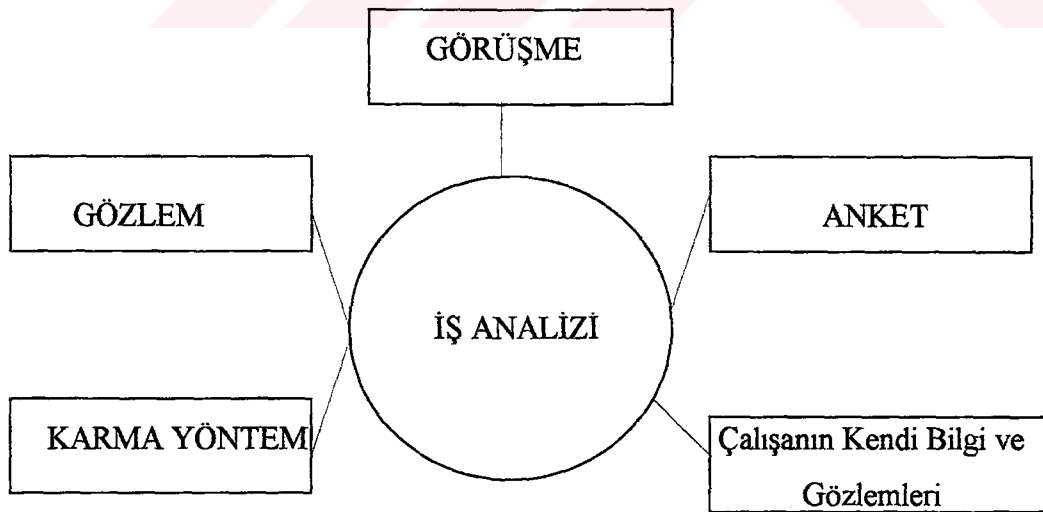
İş analiziyle işgörenlerin eğitim ihtiyacı saptanırken işletme yapısının da analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analizle, şirketin hedef ve politikaları, insan gücü planlaması, çevre koşulları gözönünde bulundurulmalı. Burada işgören bilgi, yetenek ve becerilerin mevcut durumda ve gelecekte hangi düzeyde olması gerektiği incelenerek, eksiklerin giderilmesine yönelik bu çalışmaların üzerinde durulur.

Böylelikle yapılan tüm çalışmalar neticesinde toplanan veriler sistemin temelini oluşturması açısından çok önemli olmaktadır. Çünkü bu veriler eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkin ve güvenilir olabilmesi için tam ve eksiksiz olmalıdır. Aksi takdirde yetersiz ve kendi düzeyinin altında personel çalıştırmak zorunda kalacaklardır.

2) İş Analiz Yöntemleri

İş analiz ile toplanan yöntemlerini şekilde gösterecek olursak;

Şekil 15: İş Analiz Yöntemleri





a)Gözlem

İş analizleri içinde en çok kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Bu yöntemde, analize tabi tutulacak iş görenlerin normal bir iş gücünde işlerini yerine getirmeleri esnasında iş analizcisi tarafından rapor edilir. Yalnız bu yöntemin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar; analizciler iyi eğitilmiş ve iş görenin ne yaptıklarını bilen uzman personellerden oluşmalıdır. Ayrıca analiz esnasında objektif davranmak zorundadır.

Gözlem haberli ya da habersiz olarak yapılır. Haberli gözlem, işletmede personelin çalışmasını iş başında izlenerek, eğitim ihtiyacının belirlenmesine yönelik yapılır. (Taymaz, 1981, s.4)

b)Görüşme(Mülakat)

Bu analiz yönteminde iş analizcisi, iş gören ile birebir karşılıklı görüşmeyle gerekli bilgileri toplar.

Görüşme ile elde edilmesi istenilen bilgilerin tümü sadece somut olguları saptama ile sınırlı olmayıp, görüşülen kişinin fikirleri ve davranışları gibi somut durumları da kapsar. Bu görüş ve fikirler, bir bakıma karşılaşılan sorunlara da çözüm yolu getirir. Ancak istenilen sonucun elde edilebilmesi için işbirliği yapılabilmesi, görüşlerin tarafsız olması, cevapların dinlenmesi ve duygu ortaklığı yaratılması gerekmektedir.(İpek, 1993, s.16)

Bu yöntemin tercih edilmesinin sebebi gözlem yöntemine alternatif olması ve bu analiz yönteminin işin getirmiş olduğu sorunlara çözüm olanağı sağlamasıdır.(Bingöl, 1996, s.48)

Yalnız bu yöntemin uygulamada bazı olumsuz yönleri bulunur. Bu yöntemin çok zaman alıcı olması sebebiyle analizci uzman olmak zorundadır.



c)Anket

Anket yöntemi, işletmelerde geniş bir kitlenin konuyla ilgili bilgisini, görüşlerini almayı kapsayan bir bilgi toplama aracıdır.

Anket yöntemin diğer yöntemlere oranla belli bazı avantajları bulunur. Anket cevaplandıran kişiler hiç heyecanlanmadan, paniğe kapılmadan kendi başına soruları cevaplarlar. Ayrıca geniş bir kitleye kısa zamanda hazırlayıp uygulanabilir. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde ise, kişiler sorunlara gerçek ve objektif cevaplar vermelidir. Bir bakıma kendi kendilerini samimi bir şekilde değerlendirmelidir.

d)Çalışanın Kendi Bilgi ve Gözlemleri

Bu analiz yöntemiyle belli bir çalışma süresi sonunda neler yaptıkları anlatmaları istenir. Çalışanın görevinin getirmiş olduğu bilgi, görüş ve deneyimleri sonucunda, yaptığı işi ayrıntısına kadar anlatması suretiyle bu konuda amirin izlemlerinde kaçırmış olduğu noktaları hakkında da bilgi vermiş olur.

e)Karma Yöntem

İş analizi yöntemlerinden en sonuncusu karma yöntemdir.

Bu yöntemle, iş analizi yapılırken salt bir yöntemin uygulanması imkanı yoktur. Bu bakımdan, önceden hazırlanan iş analizi formlarına işin ayrıntılarını kayıt edebilmek için, işin yapılmasının gözlenmesi ve buna göre görüşmenin yapılmasının gözlenmesi ve buna göre görüşmenin yapılması, doğal olarak bu üç yöntemin karma biçimde kullanımını ortaya çıkarır. En yaygın uygulama budur. (Ataay, 1990, s.148)

3) İş Analizinin Yapılması ve Verilerin İşlenmesi

İş analizi uygulamasına başlamadan iş analizcisi tarafından konu hakkında bilgi verilir. Burada analizin amacı ilgili yönetici ve emrindeki personele bilgi verilirken, bu konuda yardımcı olunması istenir.

İş analiz çalışmalarının uygulama aşamaları 2 bölümden meydana gelir. Birincisi; verilerin toplanması ve ikincisi ile, bu toplanan bilgilerin değerlendirilmesi için standart iş



tanımlarına geçilmesidir. İş analizi sonunda toplanan veriler, bir tek rapor haline getirmek üzere verilerin işlenmesine geçilir.

Yalnız burada dikkat edilmesi gereken husus, eğitim ve geliştirme ihtiyaç analizinin belirlenmesinin iş analizlerindeki değişiklikler doğrultusunda revize edilmesidir. Çünkü işin gerektirdiği nitelikler değişince, çalışanın bu değişen koşulların gerisinde kalmamalıdır.

İş analizi yapılırken belli bazı temel kurallar vardır.

- İşi yapan kişiyi değil, iş değerlendirilmelidir,
- İşin analizi olup, bir liste olarak analiz değil,
- Gerçek veriler, kanaatler değil,
- İşin şu andaki durumu, işin gelecekteki veya geçmişteki durumu değildir.

4) İş Tanımlarının Oluşturulması

İş analizi sonunda elde edilen verilerle iş tanımı oluşturulur. Bu iş analizi sonucu her bir pozisyonun getirdiği sorumluluk, görevi ve iş koşulları yazılı olarak belirtilir.

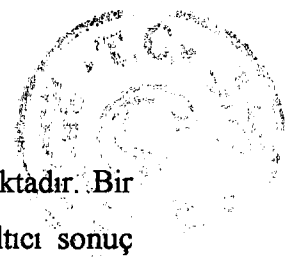
İş tanımları yapılırken şu noktalara dikkat edilmelidir: (Ataay, 1990, s.148-149)

1) İş analizlerinden iş tanımlarına aktarılacak bilgilerde ne kadar ayrıntıya inileceği önceden belirlenmelidir.

2) Cümlelerde geniş zaman ve 3. Tekil şahıs kullanılır. Her cümle....er,...ar,...,ır ya da mek..., mak... gibi eklerle bitirilir.

3) İş tanımlarında, cümlelerde karışıklığa neden olan ve konular arasındaki bağı koparan engellerden birisi, o işte kullanılan araç, gereç, form vb. yardımcı unsurların açıklanması için cümle aralarına konulan noktalardır. Halbuki günümüzde tüm kuruluşlarda bu tür yardımcı unsurlar bir kod sistemi içinde düzenlenmektedir. İş tanımlarında bu kod sisteminin kullanılması yararlı olacaktır.

4) İşe ilişkin bilgiler sistematik biçimde yazılmalıdır.



5)Çalışma zamanının görevlere dağılımı o görevinin önemini yansıtmaktadır. Bir iş tanımında çok seyrek yapılan bir işin ilk sırada yazılması tamamen yanıltıcı sonuç vermektedir. Bu nedenle, iş tanımında zaman ve işlem sıklığı belirtilmelidir.

6)Bazı görevler yapılış zorluğu yanında seyrek yapılmış olsa bile iş görende farklı ve üst düzey nitelik gerektirir. Bu görevler açıkça belirtilmelidir. Bazı görevlerdeki işgörenler, grubun bir üyesi olarak çok değişik işler yapabilirler. Bu görevler de ayrıca belirtilmelidir.

7)İş tanımlarının, tanımların ve yazılımların tamamlandıktan sonra yazılanların anlaşılır, doğru ve tam olup olmadıkları kontrol edilmelidir. Genellikle kontrol işlem tanımı yapan kişi tarafından başlatılır, daha sonra o işi yapan kişi ve bakım sorumlularınca gözden geçirilerek tamamlanır.

3.1.2.3. Eğitim ve Geliştirmede Performans Değerleme

Şirketlerde çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan analiz yöntemlerinden bir diğeri “Performans Değerlendirme” yöntemidir. Performans değerlendirme yöntemi motivasyon, ücretlendirme, kariyer planlama ve eğitim–geliştirme gibi alanlarda kullanılmaktadır. Bu değerlendirme yöntemi çeşitli başlıklar altında ele alındıktan sonra, konu itibarıyla performans değerlendirmenin eğitim açısından kullanılması incelenecektir.

1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Modeli :

Performans değerlendirme hakkında tüm kaynaklarda birbirine yakın tanımlar kullanılmaktadır. Literatürde başarı değerlendirme, liyakat ve takdiri, işgören değerlendirme ve performans değerlendirme gibi farklı kavramlarla ifade edilmektedir.

Performans değerlendirmeyi şu şekilde ifade edebiliriz; Performans değerlendirme çalışan kişinin yönetsel amaçlarla, görevindeki başarısını, yeteneklerini, potansiyel gücünü, işteki tutum ve davranışlarını ve diğer özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, kişinin kuruluşunun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir süreçtir.

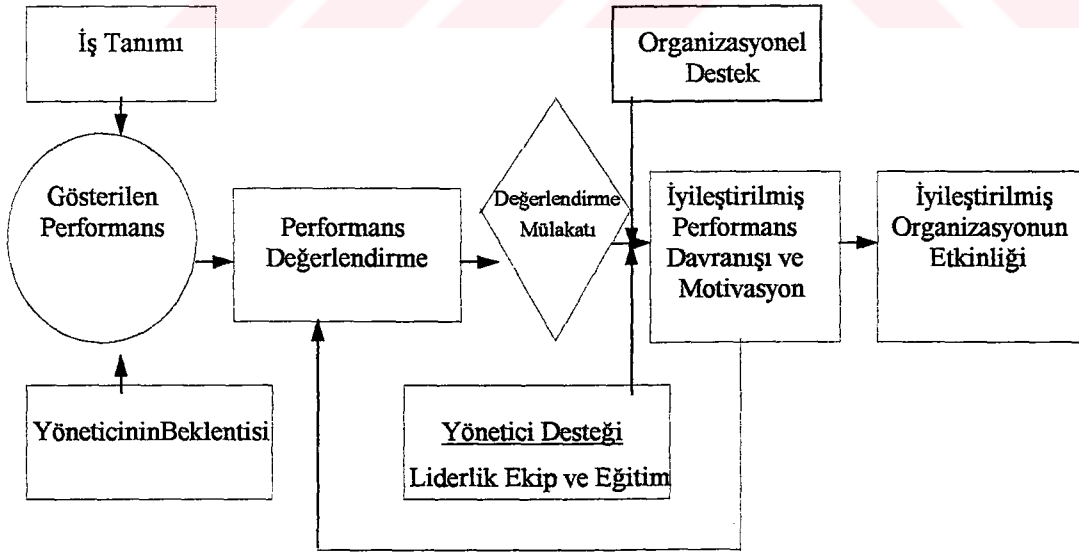
Performans değerlendirme sanayi çağının başından beri şu veya bu şekilde mevcut olan bir işlemdir. Personel yönetiminin sistematik bir çalışma alanı olmaya

başladığı 1900'lerden bu yana, performans değerlendirme konusu giderek artan bir önem kazanmıştır. Özellikle yönetsel yapıda üretim artışı, verimlilik ve karlılık gibi amaçları vurgulayan “bilimsel yönetim” düşüncesinin örgütsel verimliliğini kaynağında kişisel başarıyı görmesi yöneticilerin çabalarını çalışanların başarısı ve bu başarının artırılması üzerinde yoğunlaştırmalarına neden olmuştur.

Performans değerlendirme, günümüzde bir yandan personel yönetimine ilişkin yükselme, yer ve görev değiştirme, ücret ve maaş yönetimi ve işten çıkarma gibi çeşitli işlevlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesine olanak sağlamakta, öte yandan da örgüt ve yönetimi geliştirmenin ve örgütsel verimlilik ve etkinliği artırmanın bir aracı olarak düşünülmektedir. Bu analiz yöntemi yöneticilerin eğitiminde önemlidir. Çünkü yöneticiler kendi aktivitelerini görmelerini sağlar. Ayrıca başarı elde etmek isteyen acemi yöneticilerin eğitim ve tecrübe kazanması yoluyla kariyer gelişimine hizmet etmektedir.(Bakioğlu, 1991, s.89)

Performans değerlendirme sistemi bir model olarak şu şekilde gösterebiliriz.
(Woolley, 1995, s.22)

Şekil 16: Performans Değerlendirme Modeli





2. Performans Değerlendirmenin Önemi, Amaçları ve Süreci

Performans değerlendirme, işletmede çalışanlar hakkında bilgi edinme, güdüleme, eğitim ve geliştirme, ücret artışı sağlama, ödüllendirme vb. olaylar sözkonusu olduğunda, nesnel ve doğru olarak durumun saptanmasıdır. Burada işin özelliklerinden çok, işi yapan kişi konu edilir. Değerleme; belirli karakteristikler ya da öğeler ile yapılır ve yapılan işe uygun düşecek olan öğelerin seçimine özen gösterilir (Alpugan ve diğerleri, 1993, s.446)

Performans değerlendirmenin amaçlarını sıralayacak olursak;

- a) Performans değerlendirmenin ilk amacı çalışanın şu andaki durumunun tespit edilmesidir. Bu da bize işletmedeki tüm çalışanların performansını nasıl daha yukarıya çıkarılması gerektiği konusunda fikir verecektir. Bu vesileyle ilk amir ile çalışan arasındaki değerlendirme görüşmesinde, kişinin zayıf yönlerinin nasıl azaltılması gerektiği ve kişisel gelişiminin sağlanması konusunda geri besleme sağlar. Ayrıca bu çerçevede çok önemli bir konu olan kısa ve orta vadeli personel planlaması ve geliştirmesine yönelik büyük bir anlam taşır. (Tenchkoff, 1973, s.35)
- b) İşgören liyakat ve yeterlilik değerlemesi olarak da bilinen bu tür değerlemeler, genellikle ücret ve maaş ayarlamalarında kullanılmakta ve terfiler için gerekli dayanağı oluşturmaktadır. Ayrıca değerlemelerin, iş gören seçiminde ve eğitim programlarının yürütülmesinde başarı derecesini belirlemek amacıyla bir ölçü olarak da kullanıldığı gözlenir. (Alpugan vd., 1993, s.446)
- c) Ayrıca performans değerlendirme yeni stratejilerin formüle edilmesi/oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Özellikle geleneksel olmayan, kişilerin dönemsel hedeflere değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin işletmeler için yeni stratejiler oluşturmasında önemli derecede etkili olmaktadır. (Uyargil, 1997, s.24)

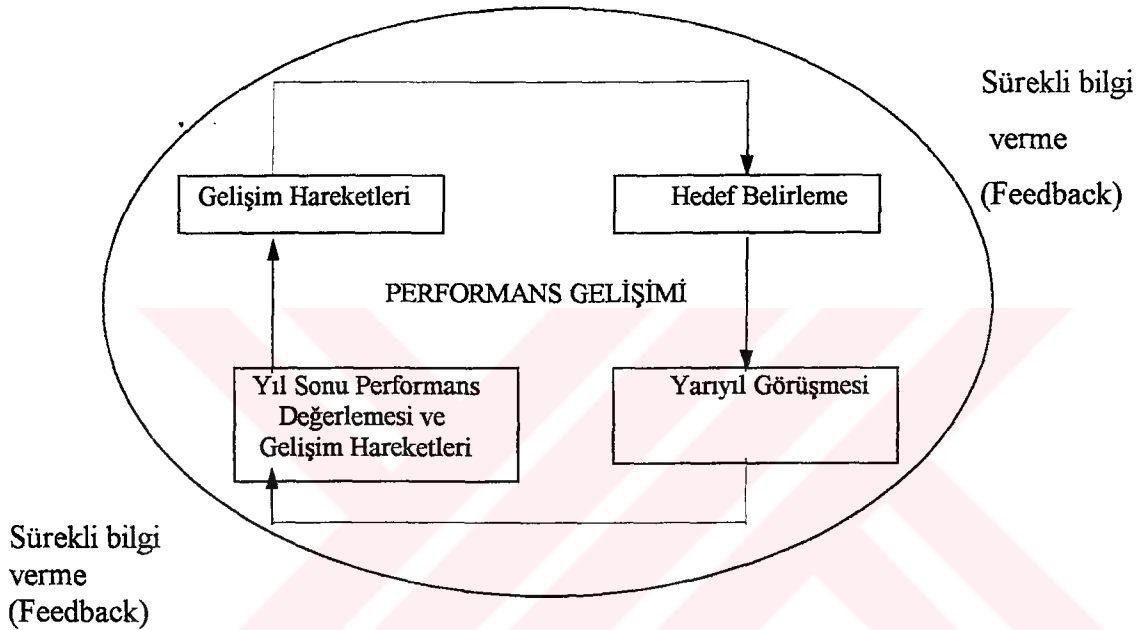
Bu ve benzeri amaçlar doğrultusunda birim yöneticisi belirli çalışma süresince hangi hedeflere ulaşılması gerektiğini belirler. Bu hedefleri daha sonra birim yöneticisi astlarıyla bire bir konuşarak hem uygulanış hem süre bakımından kesinleştirir. Bu süre



sonunda performans değerlendirme görüşmelerinde belirlenen hedeflere ulaşım derecesi ve başarısı karşılıklı olarak değerlendirilir. Bunun sonucunda çalışanın performansı değerlendirilir ve kişiyi geliştirmek için gelişim planları yapılarak, işteki verimin artırılması imkanı sağlanmış olur.

Performans değerlendirme sürecini şu şekilde gösterebiliriz: (H.Ö.Sabancı Holding Marsa KJS, 1996)

Şekil 17: Performans Değerleme Süreci



1) Performans değerlendirmenin eğitim açığında kullanılması

Performans değerlendirme; hedeflere ulaşmaya ve problemlerin çözümüne objektif değerlerle ve kriterlerle yaklaştığı için sonuçların değerlendirilmesi için eğitim ihtiyacına temel olarak bilgileri de beraberinde getirir. (Taşındı, 1990, s.41)

Performans ile ilişkili eğitim yaklaşımı, özellikle, eğitim ile performans gerekleri arasında ilişki kurar. Bireyler için bunun anlamı, ne bildikleri ile ne yapabilecekleri ve ne bilmeleri gerektiği ile ne yapabilecekleri arasındaki boşluğun doldurulması olmaktadır. Performansla ilişkili eğitim, örgütün gereksinimleri ile de ilişkilidir. Bu gereksinimleri, örgüt gelişirken ve ilgi alanlarını genişletirken, piyasaya yeni ürünler sunup, yeni pazar ve çalışma sistemleri bulup yeni teknolojiyi uygulamaya koyarken, personelin de yeni



görevler üstlenmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalarının sağlanması ile ilgilidir. Bunun temelinde yetenek ve yeterlilik vardır. Şimdiki ve gelecekte başarılı performans için gerekli niteliklerin çözümlenmesinden başlar, yeteneklerin geliştirilmesinin gerekli olanları değerlendirilir ve gereken yetenek, nitelik düzeylerinin oluşturulması için performans yönetimi eğitim programlarının veya faaliyetlerin planlarını yaşama geçirir. (Canman, 1995, s.122)

Performans değerlendirme şu aşamalardan geçerek gerçekleştirilir. İstenilen beceri ve bilgilerin formal analizi yapılır. Bu, işgörenin başarısı ile mukayese edilir. Daha sonra bireyin işini daha etkin şekilde yapabilmesi için gereken eğitimin tür ve içeriği belirtilerek hazırlanır. Buna müteakip temel görevlerin bir listesi ve onu takiben istenilen bilgi ve becerilerin listesi çıkarılır. Daha sonra amaçlar kabul edilir ve istenilen sonuçların alınması için bireyin eğitim eksikliğini giderecek eğitim ve geliştirme programı hazırlanır.(Bakioğlu, 1991, s.89)

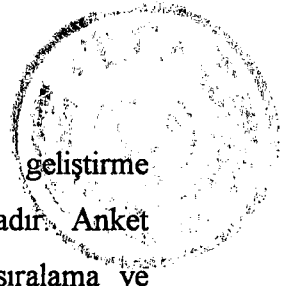
Performans değerlendirme yönteminin çok çeşitli yararları bulunur. Başlıcaları şunlardır;

- Personelin kariyer planına kaynak teşkil eder,
- Amaçlara ve sonuçlara yönelik bir düşünce yapısının oluşmasına yardımcı olur,
- Bireysel ve işletme amaçlarının bütünleşmesine yardımcı olur,
- Personelin eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının saptanmasına yardımcı olur,
- Ücrete baz olarak alınırsa, motive edici bir unsur olur.

3.1.2.4. Anket Uygulama

Bu yöntemi herhangi bir yatırım maliyete gereksinmeksizin bilgi toplama olanağı bulunması ve ayrıca kısa zamanda uygulama olanağı olması sebebiyle eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde en çok kullanılan yöntemlerden birisidir.

Anket belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere ilgili belirli bir gruba yöneltilecek soru listesini kapsayan veri toplama aracıdır. Bu yöntemle kişilerin bir konuda neler bildikleri, düşünceleri, dilekleri ve ihtiyaçları ne olduğunu öğrenmek ve belirlemek üzere uygulanır.(Taymaz, 1981, s.40)



Anket kavramından anlaşılacağı üzere, işletmelerde eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemede, çalışanların görüşünü alarak belirleme amacındadır. Anket uygulamada değişik türde sorular bulunur. Açık uçlu, çoktan seçmeli, sıralama ve derecelendirme gibi.

Anket yöntemi ile ankete katılan kişilerin verdikleri cevaplar değerlendirilerek bireylerin nasıl bir eğitim ve geliştirme ihtiyacı olduğu tespit edilmeye çalışılır. Eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirlemek amacıyla uygulanacak anket yöntemindeki sorular bireyi tanımaya yönelik olmasının yanında eğitim konularının eğitilecek kişiye yararlılık yönü ve firma stratejisi içindeki yeri de aydınlatıcı olmalıdır.

3.1.2.5. İşletme Sorunları İle Yatırım Programlarının Analizi

İşletmelerde eğitime ilişkin meydana gelen çeşitli sorunları birim yöneticileri devamlı izlemektedir. Bu gibi sorunların ortadan kaldırılması için çeşitli test, gözlem, anket, grup toplantıları ve çalışanların görüşlerinin alınması ve bu bilgiler ışığında sorunlar tam olarak belirlenir. İşletmedeki sorunların çözümlenmesi ve gelecekte tekrar meydana gelmemesi için yeni programlar oluşturulur.

Bunun yanısıra ekonomik sonuçlar, pazarların genişlemesi, yeni ürünler ve bilimsel ve teknolojik gelişmeler sonucunda işletmelerde yeni yatırımlar gerçekleşir. Tüm bu yatırımlar sonucunda meydana gelen gelişmeler, işletmede görevli personele gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması için bunların analizi yapılır. Özellikle burada dikkat edilmesi gereken husus; organizasyon yatırım programlarının verimli olabilmesini destekleyecek gerçek eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olması gerekir.

3.1.2.6. Yönetici Görüşlerini Alma ve Talepleri

Kuruluşların her biriminde görevli personelin birim amiri bulunur. Birim yöneticisi emrindeki personelin üretime katkısını ve verimini en üst seviyeye çıkartıp, bunu devamlı bu seviyede tutabilmelidir. Bu sebeple birimde aksaklıklar veya eksiklikler kısa sürede tespit edilerek, gerekli önlemlerin alınması sağlanmalıdır. Birim yöneticisinin görüşleri ve talepleri doğrultusunda emrindeki personelin yetersiz olduğu konularda gerekli

eğitimlerin almasını sağlanarak, personelin eksik olduğu konulardaki açığın kapatılması sağlanır.



3.1.2.7. Çalışanların Davranışlarının İncelenmesi

Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan diğer bir yol çalışanların davranışlarının ve bireysel hedeflerin incelenmesidir.

Bu yöntemle görevli personelin işteki hal ve davranışları, iş arkadaşları ile olan davranışların ve kendi bireysel gelişim hedeflerini gözönünde bulundurularak gerekli eğitimlerin ne olabileceği tespit edilmiş olunur.

3.1.2.8. Organizasyon İç Denetçilerinin Görüşünü Alma

İşletmede görevli iç denetçiler, organizasyon iç tetkikler sonucunda standart ile mevcut durum karşılaştırılması yapılarak, sorunun işletmede görevli personelden kaynaklanıyorsa personelde tespit edilen eğitim ve davranış eksikliği konusunda tepe yönetimine gerekli öneri rapor halinde sunulur.

Burada kişilerin gerekli eğitimleri almasını sağlayarak eksiklerin giderilmesine çalışılır.

3.1.2.9. Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi yönetsel pozisyondakilerin ya da seçim sözkonusu ise potansiyel adayların biraya gelerek bir dizi görüşme, test ve araştırmalara tabi tutuldukları yerdir.(Sol, 1991, s.42)

Bu yöntem gelecekte görev alabilecek kişilerin seçilmesi ve geliştirilmesi amacıyla uygulanır. Bu çalışanların gerçek iş yaşamında karşılaşılan sorunlar ve buna ilişkin karar verme davranışlarının incelenmesine ilişkin metodları kapsamaktadır.

Değerlendirme merkezi yönteminde çeşitli iş yaşamından alınmış vakalar ile kişinin profili incelenir. Profil ile karar verme, planlama, delegasyon, işbirliği, iletişim, yaratıcılık, problem çözme ve yetki devri konularında spesifik yetenekleri ölçülür. Bireyin

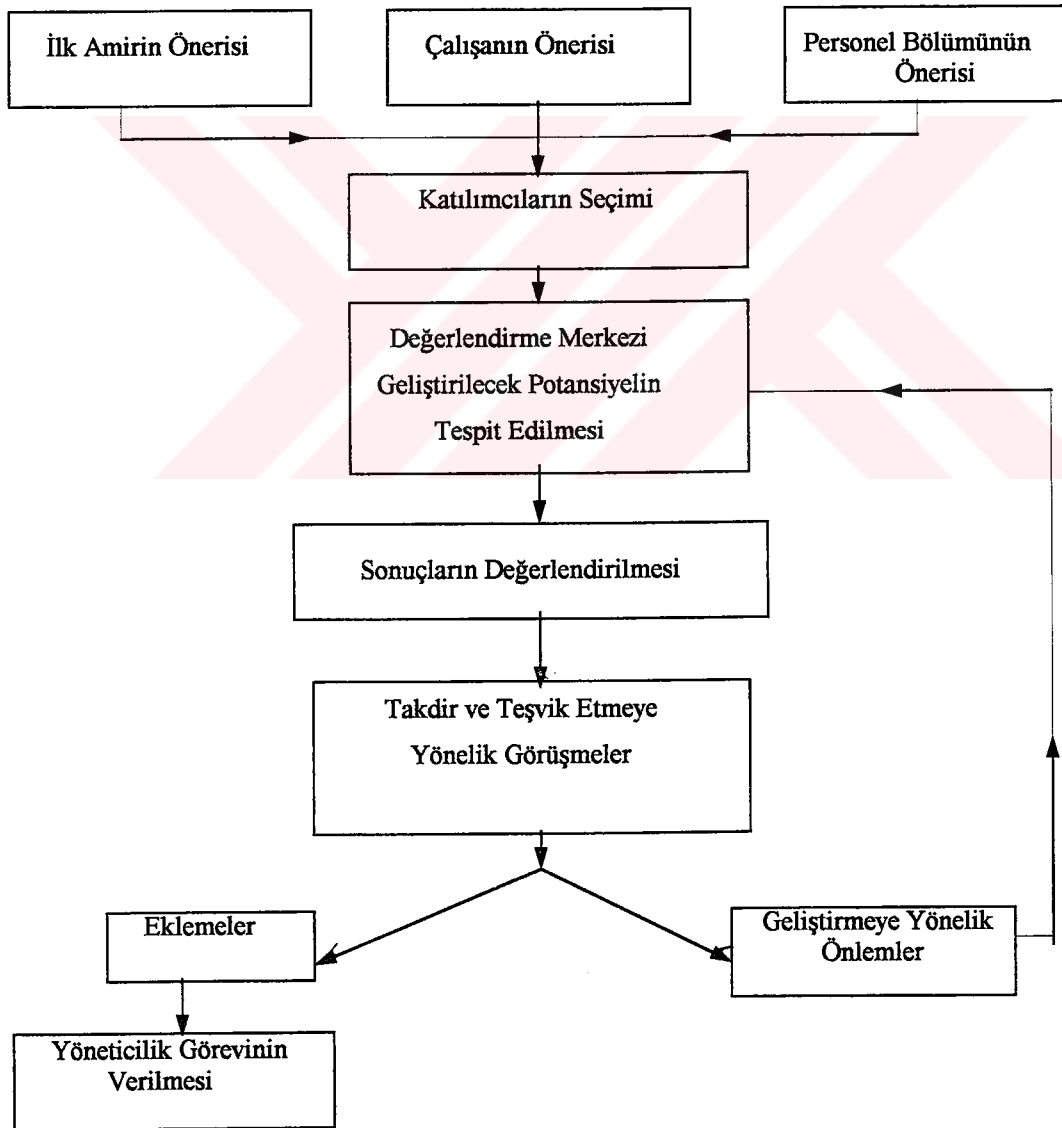


eğitim ihtiyacı olan hususlar belirlenerek, eksik yönleri geliştirilir ve bunu işletmelerde kullanmalarının sağlanması amaçlanır. Uygulanan bu yöntem objektif olması sebebiyle yöneticileri çeşitli ön yargılardan kurtarır.

- Ayrıca yöneticilik potansiyeli görmek,
- Yöneticilik potansiyeli değerlendirmek,
- Yöneticilik potansiyeli geliştirmek ve teşvik etmek mümkün olmaktadır.

Personel geliştirme aracı olarak Değerlendirme Merkezi metodunun süreci şu şekildedir: (Behrens ve Simon, 1992, s.278)

Şekil 18:Değerlendirme Merkezi Süreci





Bu yöntemin uygulanmasında belli hazırlık çalışmaları gerektiğinden fazla zaman alıcı olması sebebiyle uygulamada uzman personele ihtiyaç vardır.

3.1.2.10. Çalışanların Görüşünü Alma

Çalışanların görüşünü alma yönteminin uygulanmasında “Kişisel Değerleme Formları” kullanılır. Kişisel değerlendirme formlarının hazırlanması, dağıtımı ve takibi, organizasyon ve eğitimi, insan kaynakları birimine aittir. Amacı beyaz yakalı personel için alt kademedeki üst kademeyle açılmış bir iletişim kanalı oluşturmaktır.

Kişilerin sadece amirleri tarafından değerlendirilmelerini yeterli görmeyen firma üst yönetimi, onlara kendi kendilerini değerlendirme fırsatını da vermektedir. Bu formlar sayesinde firma çalışanları, daha iyi, daha verimli ve daha mutlu çalışabilmeleri için neler istediklerini, kendilerini tedirgin eden konuları rahatlıkla en üst merciye iletebilmektedir. Formlar, bu değerlendirme ışığında almak istedikleri eğitimleri ve gelişmek istedikleri alanları belirtirler. Sonuçta üst yönetime personel yönetimi konusunda ışık tutacak genel sonuçlar iletilmiş olacaktır.

3.2. EĞİTİM ve GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ORGANİZASYONU ve EĞİTİM YÖNTEMİNİN BELİRLENMESİ

İşletmelerde eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi sonrasında eğitim uygulanabilmesine yönelik bir takım faaliyetler vardır. Bu faaliyetler, eğitim planının ortaya çıkarılması, hedef grubu için düzenlenecek yer ve organizasyon çalışmaları, eğitimin değerlendirilmesi ve maliyet çerçevesinin ortaya çıkarılmasına kadar varan uygulamadır.

3.2.1. Eğitim Planının Çıkarılması

İşletmelerde görevli çalışanların eğitim ve geliştirilmesinden hedeflenen sadece yeterli kalifiye personelin yetiştirilmesi değil, aynı zamanda genel ve teknik seviyesinin daha da yükseltilmesi, eğitim tedbirleriyle ve bu teknikle karşı karşıya kalacak olan çalışanların aynı seviyelere çıkmaları ve bu seviyede kalabilmelerini sağlamaktır. Eğitim

ve geliştirme sürecinin uygulanması ve hedefine ulaşabilmesi, eğitim tedbirlerinin planlı bir şekilde düzenlenmesiyle gerçekleşir.

Eğitim planlaması, eğitim örgütünün bir sistem olarak rasyonel bir şekilde işlenmesi, eğitim sürecinin niceliksel ve niteliksel temel gerçeklerin belirlenmesi ve toplum ve ekonomi politikasal amaçlar çerçevesi içinde gelecekteki gelişim yönelişlerinin kısa, orta ve uzun vadeli tahminidir. Bu Tahmin iki amaca yönelik bir tahmindir:

a)Eğitim politikası kararlarını objektif olarak hazırlamak,

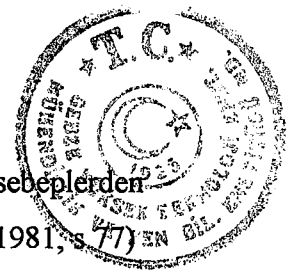
b)Verilmiş olan kararlarla eğitim sisteminin yeter derecede etkin ve rasyonel bir gelişimi mümkün kılmaktır.

Eğitim planından hareketle eğitim programları düzenlenir. İş görenin bir konuda eğitimine yönelik hazırlanan programın görev alanları şu şekilde gösterilebilir. (Hesapçıoğlu, 1994, s.69)

Şekil 19: Eğitim Planlaması Görev Alanları



Eğitim planı yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlar bulunur. Bunlar, işletmede eğitim planı ihtiyaca göre amaç belirleyen, eğitim ilke ve yöntemlerini bilen, üretimde sorumluluk alan işgörenin oluşturduğu komisyonlar tarafından hazırlanmalıdır. Eğitim sosyal, politik ve ekonomik sistemlerle bağlantılıdır. Eğitim planının



hazırlanmasında veya bir değişiklikte bu diğer sistemleri de etkileyecektir. Bu sebeplerden dolayı bu konu bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmak zorundadır. (Taymaz, 1981, s. 77)

3.2.2. Katılımcıların ve Eğitimcinin Seçimi

3.2.2.1. Katılımcıların Seçimi

Eğitim ve geliştirme sürecinde en önemli unsurlardan birisi eğitime katılacakların seçimidir. Bu sürece dahil edilecek elemanların seçim işleminde sağlıklı ve isabetli seçim yapılması açısından bu sürecin işleyişi çok önemlidir. İş görenin hem iş dışında, hem işletme içinde eğitilmesi suretiyle gerek kendisi için gerekse işletmeye yararlı olabilecek düzeye getirme işlemi günümüzün en önemli konusunu oluşturmaktadır. İşletmelerde eğitime tabi tutulacak personelin seçim işlemi çok önemli faktördür. Üretimde etkili ve verimli olabilmek için dikkatli bir şekilde değerlendirme işlemi yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde seçilen personelin gerekli temel bilgi ve yeteneklere sahip değilse, tüm eğitim ve geliştirme faaliyetleri boşa gitmiş olacaktır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerin etkinliğinin ölçümü, eğitime tabi tutulacak personelin işteki başarısı, verimine göre belirlenir. İşletmelerde her bir pozisyonda görevli personel için hazırlanmış olan eğitim programları için şu seçme yöntemleri kullanılır. (Taymaz, 1981, s. 112)

a) Başvuruların İncelenmesi

Yapılacak eğitime katılacak işgörenler için başvuru formları gönderilir. Formda iş görenin kişilik ve niteliklerine ilişkin verileri sağlayıcı soruları doldurarak, formdaki cevaplar incelenir ve belli esaslara göre eğitime katılacak iş gören seçilir ve gruplara ayrılır.

b) Sicil Dosyalarının İncelenmesi

İşletmede çalışan her personelin bir sicil dosyası bulunur ve işgörenin bütün bilgilerini içerir. Bu dosya içinde iş görenin kişiliği, nitelikleri ve durumunu gösteren yazılı kaynaklar bulunur. Eğitime katılacak işgörenin seçimi bu bilgilerden hareket edilerek, personelin derhal ve kolayca eleme işlemi yapılır.



c) Yönetici Görüşlerinden Yararlanma

Eğitim programlarına katılacak iş gören seçiminde program, zaman ve yer önünde bulundurularak, bölümlerdeki iş yoğunluğu, işgöreni eğitim süresince ayırma imkanlarına göre yöneticilere seçim yetkisi verilir.

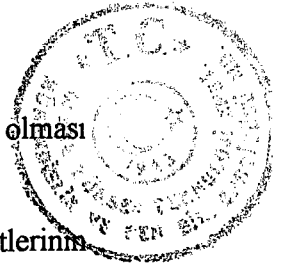
3.2.2.2. Eğitiminin Seçimi

İşletmelerde görevli bulunan, işgörenlere eğitimi kimin vereceği diğer bir önemli husustur. Eğitim ve geliştirme programının etkinliği eğitimcilerin yeteneğine bağlıdır. Eğitimciler, kursiyerlere ve sistemin diğer kısımları ile direkt bağlantılıdır. Sistemin en zor uygulama görevi eğitimcilere düşer. Eğitimciler ayrıca, sistemi çalıştırmada istenen yardımcı, rehberliği, konu uzmanlığını sağlamak zorundadır.

Tecrübe ve eğitim yönünden en nitelikli olan eğitimciler bu göreve getirilmelidir. İşletmelerde eğitimler kendi bünyelerinde ve/veya şirket dışı danışmanlar tarafından verilir. Burada asıl amaç, işletmenin hedefine uygun olarak bireylerin eğitimi geliştirilmesinin sağlanmasıdır. Organizasyon içinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik birkaç eğitimci kaynakları bulunur. Bunların bir kısmı işletme içinden, süpervizör, teknik elemanlar, konuyla ilgili uzmanlar, şefler ve yöneticilerdir. İşletme dışı eğitimciler ise, dışarıdan getirilen uzman eğitimciler ve öğretim görevlileri kaynaklarıdır. Genel anlamda eğitimcilerin seçimi işletme dışından ve içinden olmak üzere iki şekilde yapılır:

a) İşletme dışından

İşletme dışındaki eğitimler, çoğunlukla konusunda uzman eğitimciler veya öğretim görevlileri tarafından verilir. Bu tarz eğitimler, konferans ve seminer şeklinde olup, yönetici eğitimi niteliğindedir. İşletme dışında eğitimcilerin seçiminde şu temel faktörler gözönünde bulundurulmalıdır: Konuda uzmanlık, iletişim yeteneği, etkinliği ile pedagojik bilgi yeteneğidir. Personelin eğitilmesine yönelik hazırlanan eğitim planının uygulanmasında işletme dışından eğitimcilerin seçiminde danışmanlık firmalarından veya üniversitelerden yararlanılabilir. Uzman kişiler, eğitim ihtiyacının belirlenmesinden, programların uygulanması ve değerlendirilmesinden sorumlu kimseler olup, aynı



zamanda eğitimcilik yapacak bir konunun üzerinde bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.

İşletme dışında eğitimci seçiminde en önemli engel, eğitimcilerin ücretlerinin yüksekliğidir. Burada eğitim maliyetini yukarıya çekmektedir. Ayrıca dışarıdan getirilen eğitimcilerin işletmeleri ve işletmede varolan problemleri bilmemeleri durumu da sözkonusu olduğundan bu da diğer bir problemi oluşturmaktadır.

b) İşletme içinden

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi evresinde gerçekleştirilecek olan şirket içi eğitimlerin başarısı işletmede görevli bulunan eğitimci kadrosunun bilgi ve becerisine bağlıdır. Bu başarıyı belirleyen nitelikler; eğitim tecrübe, teknik bilgi ve pedagojik özelliklerdir.

İşletme içi eğitimcilerin düzeyi, eğitim programının üzerinde olmak zorundadır. Eğitimciler belirlenirken, eğitimcinin öğreteceği iş için gerekli olan teknik bilgi ve beceriye sahip personelden tespit edilmelidir. Eğitimcilik özelliği kazanmış olan kişilerden programın uygulanmasında yararlanılabilir. Daha önce bahsedildiği üzere, işletme içi eğitici kaynakları, süpervizör, teknik elemanlar, uzmanlar, bölüm şefleri ve birim yöneticileridir. Bu ve benzeri kaynaklarla birlikte en önemli olanlarından birisi de eğitici işgörenlerdir. İşletme içi eğitimcilerin seçiminde, işletme içi eğitim yöneticilerinden de yararlanılabilir. Eğitim yöneticileri, eğitim programlarının düzenlenmesi, yürütülmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu kişilerdir

3.2.3. Eğitim ve Geliştirme Yönteminin Belirlenmesi

İşletmelerde uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle işgörelere bilgi, beceri ve davranışların kazandırılmasına yönelik gerekli tüm tedbirlerin alınmasını içermektedir. Çünkü eğitim ve geliştirme programlarının uygulanmasının ana amacı işgörelere işletmeyi başarıya götürmesidir. Günümüzde hızla gelişen ve değişen teknik, ekonomik faktörler sonucunda işgörelere devamlı bilgi ve becerilerin kazandırılması gerekmektedir. Bu bakımdan kuruluşun başarıya ulaşmasında en önemli faktördür. (Frese, 1990, s.40)



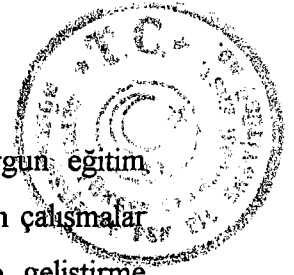
İşgörenlere kazandırılması gereken bilgi, beceri ve davranışların nasıl ve hangi yöntemlerle gerçekleştirileceği eğitim ve geliştirmenin başarısı geniş ölçüde seçilecek olan eğitim yöntemine bağlıdır. Ancak eğitim ve geliştirmede kullanılacak “en iyi yöntem” mevcut değildir. Bu bakımdan eğitim programının uygulanmasından beklenen sonucun elde edilmesi için kullanılacak eğitim yönteminin en uygun olanın seçilmesi gerekir. Yöntemin seçiminde aşağıdaki etmenlerin gözönüne alınması gerekir:

- 1)Eğitim ve geliştirmenin amacı,
- 2)Eğitime katılımcıların sayısı,
- 3)Katılımcıların mesleki bilgi ve becerileri,
- 4)Eğitimin gerektirdiği süre,
- 5)Eğitim yöntemi için gerekli maliyet,
- 6)Eğitimcinin durumu. (Bingöl, 1996, s.187)

Eğitim ve geliştirme yöntemleri çeşitli yazarlarca sınıflandırılmıştır. İş başı ve iş dışı eğitim yöntemleri en güncel sınıflandırma yöntemi olarak görüldüğünden, bu çalışmada bu yöntemi kullanacağız.

Çizelge 2: Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri





Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sürecinde en can alıcı noktası uygun eğitim yönteminin seçilmesidir. Eğer ihtiyaca göre eğitim yöntemi seçilmemişse tüm çalışmalar boşa gitmiş olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, eğitim ve geliştirme ihtiyacının sonucunu iyi analiz ederek, uygun eğitim yöntemiyle eşleştirmektir. Bunun için eğitim sürecini çok iyi bilmek ve ayrıntılı bir çalışma yapmak gerekir.

3.2.3.1. İş Başında Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri

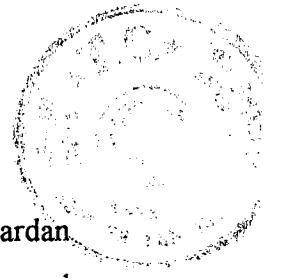
İş başında eğitim yöntemi işletmelerde en sık kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemde, gözetimin ve denetimin sistemli hale getirilmesi sözkonusudur. Bu gözetim, talimat verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme sorular sorma, önerilerde bulunma biçiminde görülür. (Canman, 1995, s.98)

İşbaşı eğitimi çalışana işbaşında sistematik eğitim ve geliştirme verilmesi olarak görülür, çoğunlukla “learning by doing” (uygulayarak öğrenme) olarak ifade edilmektedir. Bu yöntemin bazı üstünlüklerini şöyle ifade edebiliriz. Amirin çalışanlarına sistematik ve kontrollü olarak sorumluluk vermek suretiyle, çalışanların görüş açısı ve karar verme yeteneğini geliştirmektedir. İşgören kendi hatalarından bir şey öğrenebilmekte ve aynı zamanda işe bizzat katılmak suretiyle daha üst kademelere yükselebilmektedir. Böylelikle işgören bir üst kademeye terfi ettiğinde otomatik olarak tüm görevlere hazır olmuş olur. Ayrıca bu eğitim yöntemi düşük maliyetli ve kolay olması sebebiyle, başvurulan bir yoldur. (Frese, 1990, s.41)

Bundan başka;

- İşgören eğitilirken, aynı zamanda üreticiliği devam eder,
- Eğitimin standardizasyonu ve dolayısıyla standart bir işgücü elde edilmesi mümkün olur,
- Eğitim sırasında özel öğreticiye gerek görülmediğinden eğitim daha ucuza mal olur.

Yalnız burada dikkat edilmesi gereken hususlar; eğitim gerçek iş ortamında yapıldığından deneyimsiz işgörenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilirler. Ayrıca deneyimsiz işgörenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksektir. (Bingöl, 1996, s.188)



İşbaşı eğitiminde çeşitli eğitim, araç ve gereçlerinden yararlanır. Bunlardan bazıları prosedür, iş talimatları, örnek problemler, iş akış şemaları ve resimler, temel öğretici yayınlardır. Eğitimci olarak görev alacak işgörenlerin temel bilgilere sahip olması gerekir. Ayrıca görev ve sorumlulukların tam anlamıyla açıklanmadığı bir örgütte bu tarz eğitim çalışmaları boşa gitmiş olacaktır. İşbaşı eğitimlerin birkaç günden, birkaç haftaya kadar eğitim süreleri uzatılabilir. Bu açıdan bağımsız olunmaktadır ve işbaşında eğitimde gerçek araç ve gereç kullanarak uygulama imkanına sahip olduğundan işgören daha iyi öğrenebilmektedir, böylelikle eksik yönlerini ortadan kaldırarak daha verimli hale getirebilme olanağına sahip olunmaktadır.

a) Oryantasyon (İşe Alıştırma Eğitimi) Yöntemi

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde ilk uygulanan eğitim yöntemi, işe yeni alınan personele işe ve işletmeye uyumunu sağlayacak önemli bir adım ve eğitim faaliyetidir.

İşe alıştırma eğitimi, işletmenin varlığını sürdürmesinde ve gelişme göstermesinde önemli rol oynar. Sadece iyi bir seçim yeterli olmayıp işe girenleri beceriksizlik duygusundan kurtarmak ve yeteneklerini kullanmalarını, işletmede sosyal kaynaşmayı, bireyin iş ile yetenekleri arasında bir uyum sağlamak üzere gereken önem verilmelidir. Aksi takdirde sonradan giderilmesi mümkün olmayan zararlara yol açar. Bu program özellikle hiç bir iş deneyimi olmayan ve okullardan yeni mezun olanlar için daha da önemlidir. (Bingöl, 1996, s.170)

İşe yeni başlayan personeli bu eğitim yöntemiyle çalışacağı işletmeyi, işletmenin politikasını, iş ve faaliyet alanını, ürünlerini, üretim sürecini, çalışanları tanıma, görev, yetki ve sorumluluklarını tanıması ve iş ve göreve ilişkin hizmet öncesi yetiştirme eksiklerini giderme amacı taşır.

Bu eğitim yönteminin başlıca amaçları şunlardır:

- Personele içinde bulunduğu işletme şartlarını tanıtmak,
- Bireyin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyerek, sosyal kaynaşmayı sağlayarak, ciddiyet hissini geliştirmeyi amaçlar,



- İşletmeye karşı güven sağlamak, işgörenin kendine olan güven duygusunu yaratmak,
- Personelin, işletmeye bağlılığını arttırmak,
- Personel işe ilk girdiğinde öğrenmeye oldukça istekli, meraklı ve duyarlıdır. Personelin yüksek potansiyelinden en iyi şekilde yararlanmayı amaçlar. (Taymaz, 1981, s.62)

b) COACHING (Başarı İçin Yönlendirme)

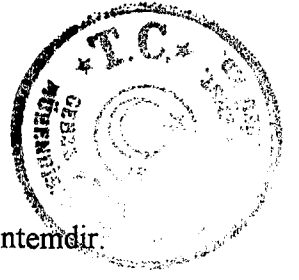
İşletmelerin uygulamada kullandıkları en yaygın eğitim ve geliştirme yöntemidir. Bu yöntemde, insanlar en iyi yaparak öğrenebilir ve bu öğrenme ancak amire bağlıdır. Amirin astından en verimli şekilde yararlanabilmesi için onun zayıf olduğu yönleri giderebilmesi, yeni bilgiler edinmesine ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratması gerekir. (Artan, 1989, s.82)

Eğer amir alt kademedeki çalışanların gelişme ve eksiklerinin giderilmesine yönelik istekli değilse, o takdirde yöntemin hiç bir önemi kalmayacak ve amacına ulaşamayacaktır. Organizasyonlarda eğitim süreci çalışanların arzulanan davranışlar doğrultusunda faaliyet göstermelerini sağlamak amacıyla uygulanır. Eğitim yoluyla kişilere kazandırılan bilgi, beceri, tutum ve değerler kişinin önceden belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmasını sağlayacak davranışların ortaya konulmasına neden olurlar. Yönetici ile astı arasında gerçekleşen Coaching tekniğinde de amaç aynıdır. Yönlendiren kişi yeni yönetici, astında belirli davranış değişikliği, diğer bir ifade ile daha etkin bir performans amaçlar. (Uyargil, 1993, s.24)

Bu yöntemin bir kaç yolu bulunur. Bunlar resmi ya da resmi olmayan değişik yollarla yapılabilir. Buna rağmen, bütün yönlendirme stillerinin beş ortak niteliği bulunur.

İyi bir yönlendirme;

1. Çalışanın kuruma katkısını artırmayı hedefler,
2. Anlaşılır performans hedeflerinin oluşturulmasını gerektirir,
3. Performansı olumlu yönde etkileyecek belirli davranışlarla ilgili bilgi verir,
4. Çalışanın kendine olan güvenin sağlandığı bir ortamda meydana gelir,
5. İçinde bulunan duruma uygun stili kullanır. (Schemel, 1996, s.1)



Coaching eğitim yöntemi iyi uygulandığında uzun süreli ve yararlı bir yöntemdir. Özellikle uygulamalı bir yöntem olduğundan el becerileri kazanılmasında uygun bir yöntem olarak kabul edilir. Ayrıca maliyeti düşük olan bir yönetici geliştirme tekniği olarak da söz edilebilir.

c) Yöneticiye Yardımcı Eğitim Yöntemi

Bu yöntemde şirket ve çevre koşulları doğrultusunda geliştirilecek adayın, yöneticinin asistanı olarak tayin edilerek yöneticinin çeşitli kararlarında, incelemelerinde, görüşmelerinde bulunması suretiyle eğitilmesi ve geliştirilmesi amaçlanır.

Yöneticiye yardımcı olarak yetiştirilen adayın işletmede işlevsel bir yetkisi yoktur. Başka bir deyişle “Yönetici Yardımcısı” gibi kendisini yetki devredilip, sorumluluk yüklenmez. Ancak yönetici kendisine çeşitli görevler verebilir. Böylece aday, kendisine verilen bu görevlerdeki başarısına göre değerlendirilmiş olur. (Artan, 1989, s.84)

Bu yöntemle, yetiştirilecek olan adayın pozisyonundaki işlerin yürütülme tarzı, karar verme, liderlik, iletişim (yazılı veya sözlü), yaratıcılık, problem çözme gibi konularda tecrübe kazanır. Eğitim süresince aday bilgi, beceri ve yeteneğini geliştirmesinin yanında yönetici de adayı daha iyi tanıma ve değerlendirme fırsatını bulmuş olur.

Eğitime tabi tutulacak personelin yeterli ve kısa sürede tecrübe kazanabilme olanağı ancak yöneticinin yeterli öğrenme yeteneğine, isteğine ve bilgi sahibi olmasına bağlıdır.

d) Komiteler Yoluyla Eğitim Yöntemi

İşletmelerde görevli uzman veya yönetici konumuna sahip kişilerin belli görevleri, projeleri yerine getirmek üzere az sayıda kişiden oluşturulan küçük çalışma gruplarıdır. Her komite belli projeyi gerçekleştirmek üzere sürekli veya geçici olarak belli bir çaba için bir araya gelirler.



Komiteler sürekli olarak işletmenin bir çok çalışmasında üst yönetime yardımcı olup, önerilerde bulunacak danışmanlar kurulu şeklinde oluşturulabileceği gibi özellikle yitistirme amacıyla da kurulabilir. Bu durumda aday komite programı süresince sürekli olarak katılır. Burada kendisi ve işletmeyle ilgili konularda tartışmalar yapıldığı gibi çeşitli araştırma ve inceleme görevleri de verilebilir. Böylece adayın işletmedeki çeşitli konular hakkında bilgi sahibi olması ve eksik yönlerinin giderilmesine çalışılır. (Çakır, 1991, s.33)

Bu yöntem özellikle “Karar Verme”, “Planlama” gibi konularda etkili bir eğitim yöntemidir.

e) Staj ve Çıraklık Eğitim Yöntemi

İşletmeler nitelikli işgören ihtiyaçlarını gidermek için başvurdukları bir diğer yöntem “Staj ve Çıraklık Eğitim Yöntemi”dir.

Çıraklık eğitimi, endüstriye yeni katılan veya katılacak olan genç işgörelere hem işbaşında, hem de iş dışında verilen bir eğitim sistemidir. Bu eğitim sistemine göre, beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kavramsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir. Çıraklık programları, yönetim ve emek, endüstri ve devlet, işletme ve akıl sistemi arasındaki gönüllü işbirliğine dayanır. (Bingöl, 1996, s.189)

Eğitim yönetiminde genellikle çırak veya stajyer bir nezaretçinin (süpervizör) gözetimi altında çoğunlukla işbaşında çalışması şeklinde gerçekleşir. Stajyer ve çırak eğitimi işbaşında ve sınıf eğitimi birlikte olmaktadır. Böylelikle stajyer veya çırak sınıfta öğrendiğini pratiğe dökülebilmektedir. Bunun için, gerekli temel eğitimi verecek bir eleman görevlendirerek, hem bir yandan eğitim görürken, bir yandan da üretime katkısı gerçekleştirebilmektedir. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken husus, üretimin ön plana geçip, eğitimin arka planda kalma tehlikesinin bulunmasıdır.

f) İş Rotasyonu (İş Değişirme)

İş rotasyonu sistematik görev değişikliği veya iş yeri değişikliği, diğer bir deyişle personelin değişik görevlerde planlı bir şekilde bulunma yöntemidir.



Rotasyon yöntemi dikey ve yatay olarak gruplandırılır. Yatay rotasyondan aynı kademede farklı görevlerde bulunma olup, dikey rotasyon ise bir üst kademede çalışma olarak bakılır. Bu yöntemle, işgörenin örgütün farklı birimlerinde işlerin nasıl yürüdüğünü, neler yapıldığını öğrenmesi suretiyle, çalışanların işleri bir bütünlük içinde görerek başka işleri üstlenmesi gerektiğinde buna hazır hale gelmesi sağlanır. Ayrıca bu yöntemle geleceğin yöneticileri yetiştirilmesi amaçlanır.

Bu yöntemden istenen amacın elde edilebilmesi için çalışan en az 1 yıl boyunca bir biriminde bulunmalıdır. Aksi takdirde sürecin kısa tutulması veya sık sık yer değiştirilmesinde işi yeterince öğrenemeyecek, sonuç olarak da bu yöntemden istenen fayda alınamayacaktır.

Yöntemin hem çalışana, hem de şirkete bir dizi avantajlar getirir. Bunlar; (Frese, 1990, s.43)

1. İşgören tüm işletmenin bileşimlerini gözönünde bulundurarak düşünmeyi ve karar vermeyi öğrenir. İşgörenin bir konuda uzman olarak değil, aksine bir Allround-Man özelliğine sahip olarak her yerde görev alabilecek düzeye gelir.
2. İşgören yeteneklerini işte test etmek suretiyle, hangi pozisyona uygun olduğunu tesbit edebilir.
3. İş Rotasyonu işletme içi iş değiştirmeye uygun bir yoldur. Kuruluşun bir ihtiyacında bu yönteme tabi tutulmuş işgörenlerden seçebilir ve böylelikle işgören pazarına dönmesi gerekmez.
4. Bu yöntem işletme ikliminin düzenlenmesine yönelik uygun bir araçtır. Rotasyona tabi tutulmuş işgören işletmede görevli çalışanları tanımakta ve bunların işletmeye ilişkin endişelerini ve sıkıntılarını öğrenmektedir.

İş Rotasyonu için uygun uzun vadeli rotasyon planlarına ve programlarına ve bu rotasyona uygun kişilerin ve bulunacakları birimlerin tespit edilmesine ihtiyaç vardır. Aksi takdirde tüm çalışmalar boşa gitmiş olacaktır.



3.2.3.2. İş Dışında Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri

Eğitim ve geliştirme yöntemlerinde sınıflandırmanın diğer bir yönünü “İş Dışında Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri” oluşturur. Bu yöntemlerin en büyük özelliği işten ayrı bir yerde gerçekleşmesidir. Bu tarz eğitimler işletme dışında bir sınıf ortamında belirli süreli kurslar ve yönetici geliştirme programı şeklinde, bir kaç gün veya hafta olarak uygulanır. Eğitimlerle, seminer veya toplantı tarzında katılımcıların kişiliklerini ve çevrelerini geliştirmeleri hedef alınır.

İş dışında eğitimin, iş başındaki eğitim uygulamalarına kıyasla belirgin özellikleri vardır. Bu özelliklerden en önemlisi, eğitilecek işgörenin eğitim sürüsünce çalışma koşullarından soyutlanarak, ilgisini eğitime verebilmesidir. Günlük faaliyetlerin ve yorgunlukların baskısıyla birlikte sürdürülen eğitimin yararları kısıtlıdır. İş başında eğitim yoluyla çalışanın davranışında önemli değişikliklerin oluşması beklenemez. Bu nedenle iş dışındaki eğitim ve geliştirme yöntemleri yöneticilere, günlük baskılardan uzaklaşıp rahat bir ortamda düşünme olanağı sağlar. Yöneticilerin öz çözümlerini uyarır, farklı kişilerle bilgi alışverişi sağlar ve onlarda değişim olgusunu ortaya çıkarır. Eğitim grubuna katılan yöneticinin kendini geliştirmesi güdüsünü canlandırır. (Aldemir ve Ataol, 1986, s.115)

a) Konferans-Anlatım Yöntemi

Klasik eğitim ve geliştirme yöntemlerinde en yaygın olarak kullanılan metodlardan birisidir. Uygulamada çeşitli isimler kullanılmaktadır. Bunlar ders verme, konferans, anlatım gibi isimler almaktadır.

Konferans-Anlatım yöntemi, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kimselerin biraraya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır. Konferansa katılan kişiler, konunun çeşitli noktalarını, fikirlerini, süreçleri ve ölçümleri birbirlerine iletirler. Konferans biçimindeki eğitimde, katılanların hepsinin tamamen aşına oldukları ve önceden gündemi belirlemiş bir konu tartışılır. Konferansa katılanlar, ortak sorunlara ve deneyimlere sahip olmalıdırlar. Bu yönteme göre eğitimin başarısı, daha çok konuşmacının yeteneklerine bağlıdır. Konuşmacı, tartışmanın bazı

küçük ayrıntılara sapmaksızın yürüdüğünden emin olmalıdır. Aynı zamanda genel katılımı sağlayabilmeli ve konferans zamanını kendi tekeline almaktan kaçınmalıdır. (Bingöl, 1996, s.191)

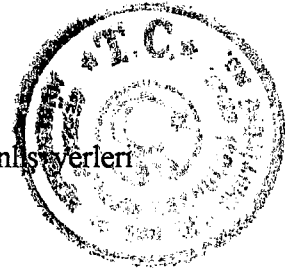
Bu yöntem, diğer yöntemlere oranla daha kolay uygulanabildiğinden daha masrafsız ve özel eğitim araç-gereçlerini (görsel ve işitsel) kullanmayı da pek fazla gerektirmediğinden, uygulamada alışlagelmiş bir yöntemdir. Kuramsal (teorik) birtakım bilgilerin derli, toplu ve sistemli olarak kısa zamanda ve çok sayıda kişiye verilmesine olanak sağlanır. Ancak belli becerilerin ve davranışların bu yöntemle kazandırılması olanaksızdır. Bu söylenenlere genellikle kuramsal konularda olması, uygulama ile iletişimin az olması, dinleyicilerin rolünün ve katkısının çok sınırlı olması v.b. özellikleri de eklenince, bu yöntemin, kişilerin görevlerini daha iyi göreceğe düzeye getirmede geniş ölçüde yetersiz olduğu söylenebilir. (Canman, 1995, s.102)

Bu yöntemde bazı zorluklarla karşı karşıya kalınabilir. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için konuşmacı dinleyicilerin konuya ilgisini çekebilmeli ve adapte olmalarını sağlamalıdır. Bunun için görsel, anlatım, soru sorma ve tartışma ortamını oluşturmalı, simülasyon ve çeşitli vakalar yaratabilmelidir.

b) Grup Tartışma Yöntemi

Bu eğitim yönteminde sayıları 8-12 kişiden oluşan bir grubun, bir yönetici başkanlığında toplanıp yönetsel sorunlar tartışılır. Amaç, bilgi artırmak ve belli davranışlar kazanmaktır. Tartışma sırasında sorunlar açıklanır ve çözüm yolları araştırılır. Ancak, belli kararlara ve kesin sonuçlara ulaşmak zorunluluğu yoktur. Tartışma grubunun ortak bir sonuca varması beklenemez. Önceden konu üzerinde hazırlık, başarılı olmak için zorunludur ve konu kısa ve öz biçimde sunulmalıdır.

Bu yöntemde, grupta dinamik katılım olduğundan öğrenme hızlı olur. Deneyim ve bilgi alışverişi imkanı vardır. Fikirler zorla kabul ettirilmediğinden benimsenme şansı fazladır. Katılanlara, sorunları çözümlenme, tartışma, kavramları ve ilkeleri sunma olanağı kazandırır. Kendine güven duygusu gelir, başkalarının fikirlerine saygılı olma alışkanlığı



kazanır. Grup tartışmasında, eksik kalınan noktalarda derinlere inme ve yanlış yerleri düzeltme olanağı bulunur. (Canman, 1995, s.99)

Bu yöntemin değişik biçimleri bulunur. Bunlar; (Tutum, 1979, s.140)

1) **Panel:** İki veya üç kişiden oluşan bir grubun, birbiriyle ilişkili konularda kısa sunuşlar yapması yada tek bir konuda değişik görüşleri dile getirmesi yöntemidir. Panel tartışmalarına dinleyicilerde katılır. Bununla birlikte dinleyicisiz panel tartışmalarında yapılabilir. Örneğin radyo ve TV’de “açık oturum” adıyla anılan bazı tartışmalardır.

2) **Seminer:** Grup tartışma yöntemlerinden bir diğeri Seminer’lerdir. Niteliği itibariyle daha resmidir. Seminer, özellikle akademik çevrelerde yaygın bir biçimde kullanılır. Yöntemin özü, belli bir akademik derece almak amacıyla çalışmalar yapan üniversite mezunu bir grup öğrencinin bir öğretim üyesinin gözetim ve denetimi altında bir araya gelip hazırladıkları konuları tartışmalarıdır.

c) **Örnek Olay Yöntemi**

Örnek olay yöntemin en önemli özelliği katılımcıların aktif katılımlarını talep etmesidir. Bu yöntem, bilimsel olarak “Harvard Business School” tarafından geliştirilmiş ve yayınlanmıştır. Örnek olay veya Vak’a analizi metodunun şu şekilde tanımlayabiliriz: İşletmede somut durumlarda ne yapacağına, nasıl karar vereceğine yönelik pratik alıştırmalar yapmaktır, “Learning Business by Living Business”(iş yaşayarak iş öğrenme). (Frese, 1990, s.44)

Örnek olay yönteminde meydana gelen bir problemin tanımlanması ve bunların çözümlerini geliştirmek katılımcılara bırakılır. Bu yöntemde, problemin tanımlanmasına yönelik ihtiyaç duyulan çözüm yolları araştırılır. Değişik çözüm yolları arasından en uygun olanına ilişkin farklı çözümler üretilir. Örnek olay’da en önemli amaç sorunların çözümlerine ilişkin teşvik edici olmasıdır. Böylelikle farklı bakış açıları keşfedilir. Buda grupta kişilerin kendi görüş açlarına sahip olmalarını sağlamak ve özgün düşüncelerini teşvik etmektir.

Örnek olay yönteminin efektif kullanımı 3 aşamadan meydana gelir.

Bu aşamalar:



Eğitime katılanların aralarından yaptıkları tartışmalar, olaya katılan kişiler tarafından yapılan hareketlerin nedenlerinin anlaşılması ve kabul edilebilir çözümlerin üretilmesidir.

Paylaşmayı ve geri beslemeyi sağlamak için grup tartışmasının önemi nedeniyle, bu yöntem küçük grup eğitimler için en uygun olanı olarak kabul edilir. şayet büyük gruplar kolaylıkla alt gruplara bölünebiliyorsa büyük gruplar içinde uygulanabilir. (Read and Kleiner, 1996, s.27)

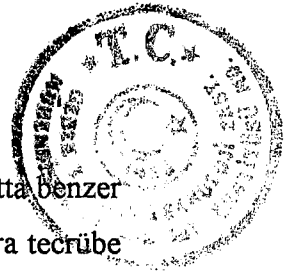
Bu yöntemde sözkonusu konular neden, nasıl, sonuç sürecine göre incelenir ve genellikle gerçek olaylara dayandığından, kazanılan tecrübe değerlidir. Katılımcılar karar verme, problem çözmeye, ikna kabiliyeti ve düşüncelerini ifade edebilme konulardan eğitilip, geliştirilirler.

d) Rol Oynama Yöntemi

Bu yöntemin türlü uygulama biçimleri bulunur. Hepsinde ortak yön, bir olayın “dramatize” edilmesi suretiyle bazı tekniklerin öğretilmesidir. Eğitimde rol alanlar, eğitime katılanlardır. (Tutum, 1979, s.142)

Rol alan katılımcılar, belirlenmiş varsayımsal rolleri yerine getirirler. Rol oynamada belirli bir sorun konuşmalarla değil, gerçeğe yakın biçimde davranışa dönüştürülerek eylemlerle çözülmeye çalışır. İşletmelerdeki eğitim uygulamalarında rol oynama ile örnek olay çözümü birlikte kullanılmaktadır. Rol oynamada uygulanan rol değişimi tekniği, görev başında eğitim yöntemlerinden iş değişirmeye benzer. Bu eğitimde yalnızca görevlerle ilgili bilgiler yer almaz, aynı zamanda görev sırasında ilişkide bulunan kişilerin duygu, tutum, istek ve düşüncelerini doğru olarak tanımaları ve değişime hazır duruma getirilmeleri de amaçlanır. (Aldemir ve Ataoğ 1986, s.116)

Rol oynama yönteminin temeli tartışmalara dayanır. Bu da, geri beslenmeyi ve aktif paylaşımı destekleyerek, kişisel gelişimi ve pratik tecrübe için iyi bir fırsat sağlanmış olur. (Read and Kleiner, 1996, s.26)

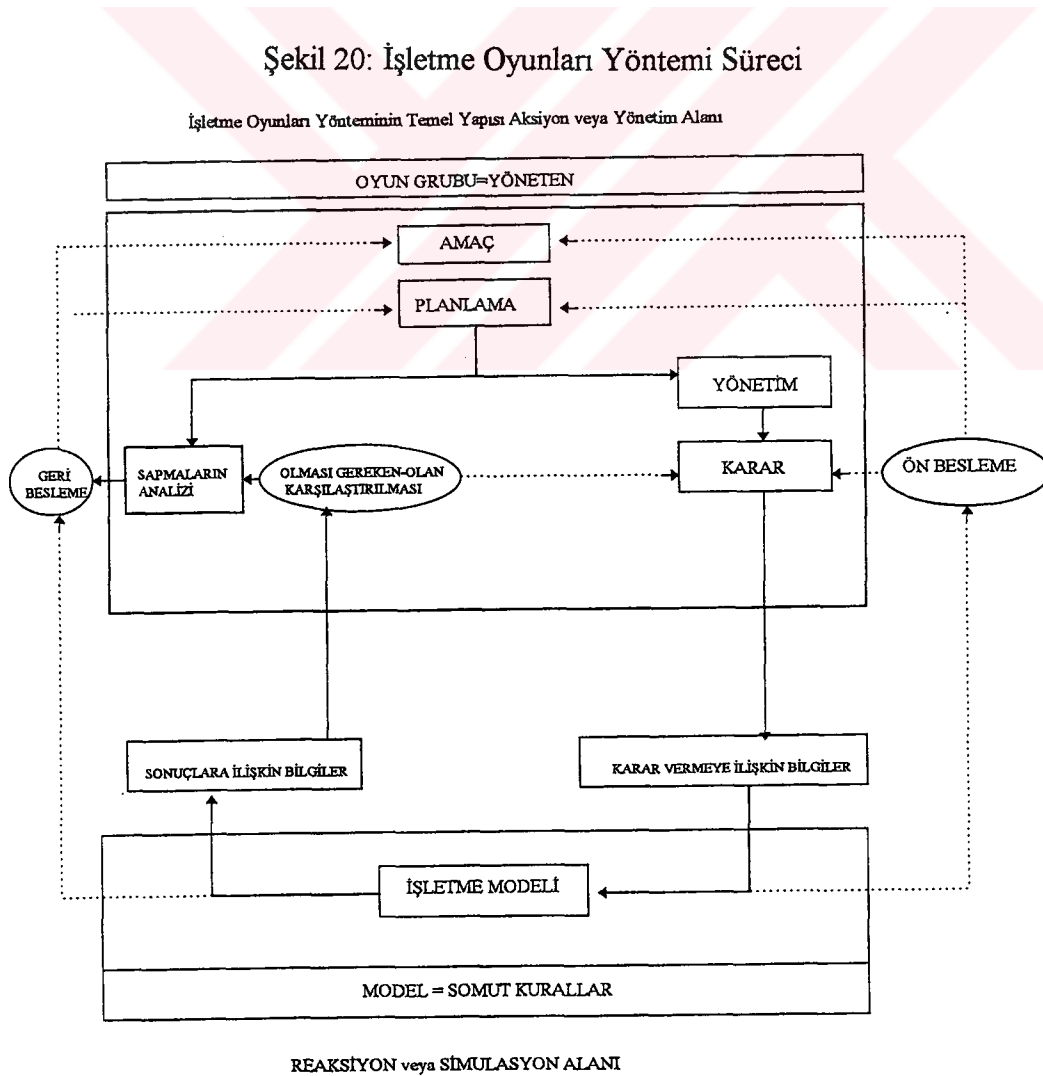


İşletmelerde görülme olasılığı olan olaylar ele alındığından gerçek hayatta benzer olaylarla karşılaşabilmekte, buda problemlerin çözümü konusunda katılımcılara tecrübe kazandırmaktadır. Bu yöntem zaman alıcı ve pahalı olmasına karşın zevkli bir öğrenme yöntemidir. Eğitimin başarılı olması için eğitimde rol oynayan katılımcıların konuya inanmaları gerekir.

e) İşletme Oyunları Yöntemi (Management Games)

İşletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesinde yararlanılan en yaygın eğitim ve geliştirme yöntemidir. Katılanın benzetilen eylemlerdeki yöneticilerin rolleri üstlenmeleri, bir örgütte birbirini izleyen kararlar alma alıştırmaları şeklinde tanımlanabilir. (Peker, 1989, s.70)

Bu yöntemin sürecini şu şekilde gösterebiliriz. (Wagner, 1982, s.98)





Bu yöntem görev dışında eğitim yöntemlerinden en önemli olanıdır. Bu yöntemin rol oynamadan farkı, rollerin çok genel oluşu ve işletme işlerini kapsamıdır (Üretim, pazarlama, yönetim, finansman gibi). İşletme oyunlarına katılanlar, pazarda birkaç işletmeyi temsil edecek biçimde rol alırlar. Bu oyunlar sırasında karar almaları istenir ve bu kararlar işletmenin işlev alanlarını kapsar.

Eğitim süresince, görevlerin ayrıntılardan ve günlük kararlardan çok, işletme politikası üzerinde çalışıldığından, yöntemin üst basamak yöneticileri için güdüleyici olmaktadır. (Aldemir ve Ataol, 1986, s.117)

Bu yöntemin diğer önemli özellikleri, yöntemin bir düşünce eğitimi olması ve Matematik kullanılmadan da anlaşılır olmasıdır. Bilinen öğretim yöntemlerinin çoğunluğu, sadece pasif bir biçimde algılanan gerçekleri yada fikirleri aktarır. Oysa bu yöntemde, katılımcı aktif bir davranışla kendini yetiştirmeye zorlanır. Katılımcılar aynen uygulamadaki gibi davranmaya mecburdurlar.

Bu eğitim yönteminde katılımcılar uygulamalı olarak öğrendiklerinden dolayı öğrenme daha etkili olmaktadır. Katılımcılar karar verme, planlama ve düşünme konularında yetiştirilmeye çalışılır.

f) Duyarlılık Yöntemi

Uygulamada Grup eğitimi (T-Grup), Duyarlılık eğitimi (Sensitivity Training), Grup Dinamiği Eğitimi (Grup Dinamic Training) veya Grup ilişkileri eğitimi (Grup Relation Training) adıyla görülen uygulamalı grup (laboratuar) eğitimi, yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılan yöntemlerdendir. (Artan, 1989, s.89)

Duyarlılık eğitimi daha çok kişinin, tavır, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesine yardım eden bir metottur. Duyarlılık eğitimi ile bireyler kendilerini daha iyi anlarlar. Kendisi ile grup üyelerini karşılaştırır, kendisinin zayıf ve kuvvetli taraflarını tespit eder ve kendisinin diğer fertler üzerindeki tesirini görebilir. Başka bir deyişle, kendisini daha iyi tanımış olur. (Koçel, 1992, s.149)



Bu yöntemin ilgilendiği temel değerler ve kavramlar şunlardır:

- a. Başarıya ulaşmak için grubun bir önderi olmalıdır,
- b. İnsanın duygularını gizlemesi olağandır,
- c. Bir kuruluşa otorite yukarıdan aşağıya doğrudur.

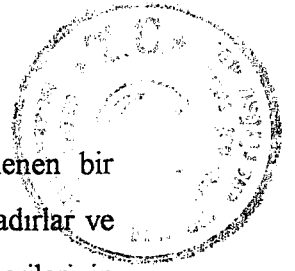
Duyarlılık yönteminin amacı, bireylerin bir grup içinde birbirlerini nasıl etkilediklerini ve bu ilişkilerin nasıl kurulup geliştiğinin bilincine erişmektir. Bu amaca, daha önce üzerinde durulmayan kimi varsayımları bilinçli olarak ortaya çıkartmak suretiyle erişebilir. Normal zamanlarda bireyler, değerlerini ve ön yargılarını belli etmemek eğiliminde olduklarından normal bir eğitim programı, bu değerlerin ortaya çıkarılması için elverişli bir ortam olmaz. Tersine, çoğu kez böyle bir eğitim programı mevcut değerler ve yargıları pekiştirir. Çünkü öğretici hem biçimsel otoritesi, hem de özel bilgisi olduğundan öğrencilere göre üstün durumdadır. Tüm nedenlerden dolayı bu eğitim, bir tür bağımlılık ilişkilerinin ortadan kaldırdığı bir grup faaliyetidir. (Canman, 1995, s.100)

Duyarlılık yöntemi çoğunlukla 3-4 hafta arasında değişen sürelerde olup, yaklaşık 15 kişilik gruplar oluşturulur. Her grubun üyeleri birbirini tanımaları için fırsat sağlanarak, katılımcılar birbirlerini kıyaslama fırsatı bulurlar.

Ayrıca bu yöneme katılanlar, gerçek durumlarını kavrama fırsatı bulurlar, böylelikle şimdiye dek uygulanmakta olan eski yöntemlerin hiç bir işe yaramadığı anlaşılmış olur. Katılımcılar kendi aralarında sorunlarına karşı daha duyarlı bir tutum içine girer ve içtenlikle içini dökme fırsatını elde ederler. (Bingöl, 1996, s.208)

g) Beyin Fırtınası Yöntemi (Brainstorming)

Alex f. Osborn tarafından bulunan Brainstorming en önemli yaratıcılık tekniğidir. Türkçe’de “Beyinlerin Sarsılması”, “Beyin Fırtınası”, “Ani Gelen İlham” gibi açıklamalar şeklinde tanımlanmıştır. Brainstorming ilkesi, geleneksel eğitimin karşıtıdır. Klasik zorlama ve sınırlamaları bir yana iter. (Peker, 1989, s.74)



Eğitim ve geliştirme programlarında sorun çözmeye yönelik düzenlenen bir çözüml bulma tekniğidir. Beyin fırtınası ile çalışanlar sorunları hakkında farkındadırlar ve bunların çözümlüne ilişkin belli bazı düşünceleri bulunur. İşte tüm bu çözüml önerilerinin ortaya çıkmasını sağlamak için uygulanan bir yöntemdir.

Beyin fırtınası oturumu 12 kişiden oluşur. Yönetici, yardımcı, 5 devamlı üye, 5 rastlantısal üye grubunu oluştururlar. Rastlantısal üyeler çözümlü gereken sorunun niteliğine göre seçilirler.

Bu yöntemin 4 ilkesi bulunur. Bunlar;

1. Eleştiri ve özeleştiryi gidermek,
2. Serbest çalışan, bir aklın yaratacağı fikirler, en uçta ve kenarda kalan fikirleri tam olarak kabul etmek,
3. Fikir sayısını araştırmak ve artırmak,
4. Diğerlerinin fikirlerinden yararlanmak, onları geliştirmek veya yeni fikirler oluşturmak.

Beyin fırtınası yönteminin en önemli özelliği bireylerin fiziki güç kullanma yerine, bu bireylerin görüşlerinden yararlanmayı temel esas olarak bireylerin kendine olan güven, yaratıcılık ve önem verilme duygusunu ortaya çıkarmaktır. Bu yöntemle satış, reklam, kişisel, yönetim ve teknik sorunların çözümlenmesinde yararlanır. Yalnız bu yöntemde dikkat edilmesi gereken husus, katılımcılar konuyla ilgili olarak iyi aydınlatılmalı ve bir başkan tarafından yönlendirilmeli ki aksi takdirde yöntem hedefine ulaşamaz ve zaman kaybı olur.

h) Bekleyen Problemler Yöntemi (In - Basket)

Bekleyen problemler yöntemi veya gelen evrak yöntemi olarak adlandırılan bu yöntemde, çalışanların işte karşılaştığı sorunların çözümlüne ilişkin yolları arama ve bulma becerisini kazandırmak üzere uygulanır.

Uygulamada katılımcı, bir yöneticinin pozisyonuna geçerek, işletmeyle ilgili çeşitli konulara ilişkin kararları alması istenir. Burada adayın masasına gelen sorunlar



çözümlemek için kendi bilgi ve becerisi ile başbaşa bırakılır. Bu arada problemle ilgili herhangi bir yerden yararlanılmasına izin verilmez. Adayın problemlerin çözümüne ilişkin verdiği cevaplar grup önünde tartışmaya açılır. Bu eğitim yönteminin en önemli özelliği, adayın kimseden yardım almadan ve uygulamalı olarak eğitim gördüğünden, katılımcının yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olmasıdır.

3.2.4. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Organizasyonu

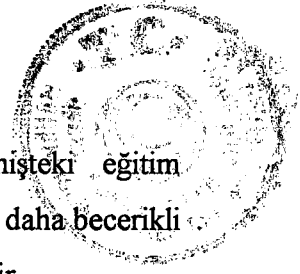
Eğitim ve Geliştirme faaliyetleri şirket içi veya şirket dışı olarak yapılır.

Şirket içi eğitimler genellikle işbaşında veya daha geniş kitlelere yönelik firmanın eğitim salonlarında, gerçek araç-gereç kullanılarak gerçekleştirilir. Bu tarz eğitimlerle işgörene çalışma ortamında işin nasıl yapılması gerektiği öğretilmek suretiyle, işgörenin eksik olduğu yönlerini ve karşılaştıkları sorunları eğitimde deneyerek öğrenmeleri sağlanır. Eğitimin diğer bir özelliği, daha az maliyetli olması ve geniş kitlelere uygulama imkanı bulunmasıdır. Ayrıca eğitim yerinin gerçek iş koşullarında gerçekleştirildiğinden, iş ortamının teknolojik bilgilerini de almış olurlar.

Buna karşı şirket dışı eğitimler grup niteliğindedir. Eğitimlerin şirket dışı otellerde gerçekleştirilmesinden dolayı, katılımcılar kendilerini eğitime daha iyi verebilmektedirler. Bu da katılımcılar açısından motivasyon oluşturmaktadır. Diğer bir önemli husus hem mesleki, hem sosyal açıdan katılımcıların çevrelerinin genişlemesi sözkonusu olmaktadır.

Şirket içi ve dışı eğitim ve geliştirme faaliyetlerin organizasyonu stratejisi belirlenirken eğitimin amacı ve içeriği, eğitimcilerin sayısı ve özellikleri, katılımcılar, eğitim yeri, eğitim araç-gereçleri, eğitim süresi ve maliyeti gibi unsurlar gözönünde bulundurulmalıdır.

- 1. Eğitimin Amaç ve İçeriği;** Katılımcılara şirket içi veya dışı eğitimlerle kazandırılmak istenen bilgi ve davranışlar doğrultusunda belirlenir.
- 2. Eğitimcilerin Sayısı ve Özellikleri;** Eğitimin hedefi doğrultusunda, eğitimcilerin teknik bilgi, beceri, tecrübe ve öğretme hüneryeri doğrultusunda seçilerek tayin edilir.



3. **Katılımcıların Sayısı;** Katılımcıların eğitim düzeyi, geçmişteki eğitim sonuçları, teknik bilgi ve yetenekleri gözönünde bulundurularak daha becerikli ve yetenekli çalışanlar yetiştirilmesini sağlayacak şekilde belirlenir.
4. **Eğitim Yeri ve Araç-Gereçleri;** Katılımcı sayısı ve eğitim yöntemine göre eğitim yerinin özelliği ve kullanılacak araç-gereçler belirlenerek gerekli hedeflere ulaşmada kolaylık sağlanmış olunur.
5. **Eğitim Süresi;** Uygulanacak eğitim yöntemine göre eğitim süresi belirlenir. Ayrıca katılımcıların bilgi, yetenek ve eğitime ilişkin eksiklerine göre eğitim süresi saptanır.

3.2.5. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetinin Değerlendirilmesi

İşletmelerde uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı, işgörenlerin bilgi, becerilerini geliştirmek ve eksik yönlerini gidererek, verimini yükseltmektir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri bu amacı ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakarak, değerlendirme yapılır.

Yöneticiler ve eğitimciler eğitim ve geliştirme faaliyetleri süreci sonrası hedeflerin gerçekleşme durumunu belirlemek amacıyla değerlendirme yaparlar. En genel anlamıyla değerlendirme “bir durum hakkında nesnel koşullara bağlı olarak yapılan ölçümleri, bir ölçütle karşılaştırarak, yargıda bulunmadır”. Eğitimde ölçütler, bilgi, beceri, tutum, davranış, alışkanlık, duygu yönünden, bir durumla ilgili olarak göstermesi gereken hedef davranışlardır. Bu hedef, davranışların kazanılma durumunda hedefin gerçekleşme düzeyini gösterir. (Köklü, 1996, s.6)

Eğitim hangi ölçüde yapılırsa yapılsın yararlı bir etkinliktir. Değerlendirme konusunda değişik açıdan bakılmaktadır. Eğitim sonu değerlendirmesi çalışması zor ve aldatıcı olabilmektedir. Çünkü eğitim herşeyden önce geleceği dönük bir yatırımdır. Geleceğe dönük olarak insan kaynağına yapılan önemli bir yatırım niteliğindeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacına ulaşma derecesini ortaya konması, değerlendirilmesi gerekir.



Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini değerlendirmek, yatırım projelerini değerlendirmekten çok daha güçtür. Bu güçlükler;

- a. Eğitim, nicel olarak tanımlanamamaktadır. Eğitimin yaratıcılık gücünün matematiksel ölçümü imkansızdır.
- b. Eğitim programlarının yararları uzun vadede görülür. Çünkü geleceğe dönük bir yatırımdır.
- c. Eğitimin yararları, amaçlandığı alan dışına taşabilir. Geliştirilmesi amaçlanan becerilerinin, hiç beklenmeyen bir alanda kişinin kendini yenilemesini ve geliştirmesinin sağlanmasıdır.
- d. Eğitim sonuçları, ona tabi tutulanlarla sınırlı kalmamaktadır; eğitimin “çoğaltıcı” etkisi nedeniyle başkalarına da yayılır. (Canman, 1995, s.105)

Yukarıda sayılan güçlüklerin ana sebebi eğitimin nesnel olmasından kaynaklanmaktadır.

Nesnel ve nicel eğitimlerin değerlendirilmesini şu şekilde ifade edebiliriz.

Nesnel eğitim uygulamalarının değerlendirilmesinde, katılımcıların eğitime ilişkin duygu ve düşüncelerinin öğrenilmesi, eğitimin beklentileri karşılayıp karşılamadığını anlamak bakımından değerlendirme yapılır. Bu değerlendirme 2 yönden yapılır;

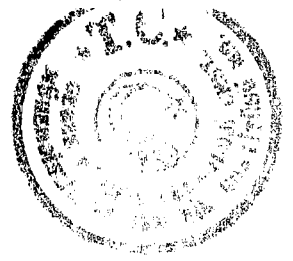
3.2.5.1. Programın Genel Değerlendirilmesi

Katılımcıların programa ilişkin görüş ve önerileri alınarak eğitimin genel değerlendirilmesi yapılır.

Değerlendirmede şu kriterler esas alınır;

- Eğitimin konularının içeriği ve süresi,
- Kullanılan eğitim yöntemi,
- Eğitim araç ve gereçlerin yeterliliği,
- Verilen bilgilerin işe yararı,
- Beklentileri karşılama,
- Eğiticilerin eğitim yeteneği, iletişimi ve etkinliği,
- Konaklama yerinin yeterliliği,

Eğitim yerinin yeterliliği.



3.2.5.2. Katılımcıların Değerlendirilmesi

Bu değerlendirmeyle katılımcıların eğitimdeki performansı ve eğitimden aldığı bilgiler değerlendirilir. Değerlendirme süreci; program boyunca ve sonunda genel bir değerlendirme yapılarak, gerçekleştirilir. Katılımcıların performansının değerlendirmesinde eğitim boyunca gösterdiği eğitime olan ilgi değerlendirilir. Bu değerlendirme;

- Katılımcının eğitime olan devamlılığı,
- Eğitimde fikir üretmesi, bireysel ve grup içinde çalışması gibi.

Nicel eğitimlerin değerlendirilmesinde ise şu formülden yararlanır;

$$B = \frac{x - y}{x_{\max} - y}$$

B= Başarı,

x= Eğitim sonu düzey

y= Eğitim öncesi düzey,

x_{\max} = max. erişilebilir düzey.

Bu formül sadece ölçülebilir bilgileri ya da somut konuyla ilgili yetenekleri ölçmek için kullanılır. Örneğin, daktilo yazım kursu makine kullanımında emniyet v.b. (Bisani, 1983, s.170)

Eğitim programların değerlendirilmesi çeşitli düzeylerde gerçekleştirilir. Bu düzeyler eğitimin başarısını ortaya koymakta, diğer bir deyişle eğitimin amacına ulaşma derecesini bir takım belirleyiciler saptamaktadır. Bu belirleyiciler şu şekilde sıralanabilir;

1. Sınavlar ya da Testler

Bir sınav ile katılımcının eğitime ilişkin işleri, kavramları, tutum, bilgileri ne ölçüde kavradığı ve ne derecede akılda tuttuğunu ortaya çıkarabilir. Bu da, bir anlamda eğitimin başarı derecesinin bir göstergesidir.



2. Devam ve İlgili Derecesi

Devamsızlık, ilgi eksikliğini, öğretimin bir anlamda amacına ulaşmada, yetersiz kaldığını gösterir. Ayrıca program süresince eğitilenlerin tartışmalara katılma, yaptıkları katkı ve verilen ödevleri yerine getirme derecesi de, eğitimin başarı derecesi hakkında değerlendiricilere bir fikir verir.

3. Öğretilenlerin Uygulama Derecesi

Bu düzey de, eğitimin başarı derecesini gösterecek bir önemli gösterge de, eğitilenlerin öğrendiklerini ne ölçüde ve nasıl uygulayabildiklerini ortaya konmasıdır. Böylece, uygulamada eğitilenlerin yetersizliği, amirlerin direnci gibi etmenlerin ayırt edilmesi mümkün olur. Bazen uygulamadaki başarı, derecesi, uzun sürede verim ve hizmetteki nicel ve nitel değişikliklerle ölçülür. (Canman, 1995, s.149)

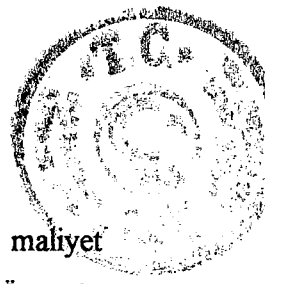
4. Eğitimden Sonra Görevlendirme

Eğitimin başarıya ulaşp ulaşmadığını, gösterecek başka bir gösterge de eğitim görenlerin, eğitildikleri amaca uygun olarak görevlendirilip, görevlendirilmedikleridir. Eğitim, ya bugünkü görevlerin daha iyi yerine getirilmesi, ya da yakın gelecekte yüklenecekleri daha üst sorumluluk mevkilerinin gerektirdiği görevler için yapılır. Uygulamada eğitim görenler çoğu zaman eğitildikleri amaca uygun bir işte çalıştırılmamaktadırlar. Bunun sonucu da eğitimin amacına ulaşması mümkün olamamaktadır. Bundan dolayı eğitim göreceklere pozisyonu ve görevi belli olanı eğitime kabul etmek gerekir. (Tutum, 1979, s.149)

5. Eğitilenlerin Yükselme Durumu

Bir eğitim programının başarısı, bazen eğitim görenlerin hizmet içinde yükselme oranlarına göre değerlendirilmektedir. Bu, tek başına güvenilir bir ölçüt olamaz. Çünkü eğitim programları ender olarak bir personel grubunu yükseltmek için düzenlenmektedir.

Bununla birlikte eğitim başarıya, başarı da yükselmeye yol açabilir. Eğitim görenlere yükselmelerde bir öncelik tanınması da eğitim ödüllendirilmesi ve eğitime özendirme açısından yararlıdır. (Tutum, 1979, s.150)



6. Maliyetlerde Düşme

Eğitimin amacına ulaşım ulaşmadığını gösteren bir gösterge de hizmette maliyet düşüşünün saptanmasıdır. Bu gösterge hangi nihai sonuçlara ulaşıldığını ölçer. Örneğin maliyetlerin azalması, işgücü devri düşmesi, verimliliğin artması ve kalite ve satışların yükselmesi gibi. Bu tarz değerlendirme eğitim programının uygulanmasından önceki ve sonraki kayıtların incelenmesi yolu ile yapılmaktadır. (Yalçın, 1994, s.88)

7. Organizasyonel Analiz

Bu değerlendirme yöntemi karmaşık bir yapıya sahip olmasına karşın en etkin değerlendirme yöntemi olarak gözlemlenmektedir. Bazen eğitim etkin olarak uygulansa da organizasyonun hedeflerine, bölümün gereksinmelerine tam olarak cevap vermeyebilir. Eğitimin, işin yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerileri karşılamaktan uzak olması oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Eğitimin, organizasyonun stratejik planları ve kültürel yapısı gözönüne alınmadan hazırlandığında başarısızlığa mahkum olacaktır. Bu nedenle, eğitici görevini üstlenen kişilerin yönetimle yakın diyalog içinde olması ve stratejik planlama aşamasına katılması organizasyon açısından büyük fayda sağlayacaktır. Ayrıca eğitimden önce katılımcılar ve üstlerinin beraber oluşturacağı hareket planı ile eğitime yatırılan vakit, para ve benzeri harcamalar ziyan olmayacaktır. (Özgün ve Altan, 1997, s.22)

İşgörenlerin eğitim ve değerlendirmesi karmaşık ve zor bir faaliyettir. Eğitim ve geliştirme faaliyetinin başarılı olabilmesi için mutlaka yerine getirilmesi gereken bir faaliyettir. Eğitim sürecinin değerlendirilmesi sonucunda eksiklerin ve hataların belirlenerek bir sonraki eğitimlerin iyileştirilmesi yapılarak, gerekli önlemlerin alınması mümkün olabilmektedir.

Eğitim sonuçlarının ölçümü yıllık katılımcı sayısı, yeni açılan eğitimlerin sayısı, bir çalışanın kaç gün aldığı gibi verilerle değil, becerinin işe ne kadar transfer edildiği, eğitimin iş hedeflerine ne kadar katkıda bulunduğu gibi verilerle ölçülmesi gerekir. Etkin eğitim sonuçlarına ulaşmak sadece eğitim departmanı değil, iş sahiplerinin de sorumluluğundadır. (Bayraktar, 1997, s.47)



Değerlendirme sonucu elde edilen veriler, eğitim ve geliştirme faaliyetlerin sonuçlarının saptanmasında güvenilir bir kaynak özelliğini oluşturur. Bu nedenle değerlendirme eğitim ve geliştirme sürecinin tamamlayıcı bir parçasıdır.

3.2.6. Eğitim ve Geliştirme Maliyetinin Belirlenmesi

Günümüzde önemli becerileri olan kişilerin kıtlığı yaşanmaktadır. Bu kıtlık, ancak çalışanlara yapılan yatırımlar artırılarak eğitim yoluyla değiştirilebilir. Ancak eğitim bedel ödenmeden gerçekleştirilemez. Bu nedenle eğitim ve geliştirme faaliyetinde maliyet çok önemlidir. Maliyete etki eden faktörler zaman, personel, araç-gereç ve insan yeteneği ve çabasıdır.

Şirketler sürekli olarak eğitim faaliyetlerini bir maliyet unsuru olarak bakmaktalar ve eğitimin işletmeye bir katkısı olmadığı kanaatindedirler. Aslında eğitim bir maliyet değildir, aksine eğitime yatırım yapılmaması bir maliyettir. İşletmede maliyete neden olmamak için eğitime yönelmemek veya eğitim sürecindeki yanlışlara rağmen eğitmek de sistemli bir eğitime göre daha fazla maliyetlere katlanmasına yol açmaktadır.

Eğitim yapılmadığında oluşacak maliyetleri şu şekilde sıralamak mümkündür; (Taşkın, 1993, s.128)

1. Açık Maliyetler

Fire maliyetleri, fazla mesai maliyetleri, siparişlerin yerine getirilememesi, müşteri şikayetlerinin artması, birim maliyetlerin azalmaması ve fazla oranda büyük ve hatalı mal üretmektedir.

2. Gizli Maliyetler

İş kazaları, işe geç gelmeler, yüksek iş gücü devir hızı, işe kayıtsızlık, genel bir örgüt kültürünün artmamasıdır. Ayrıca toplam kalitenin şartlarını yerine getirmeyen bir eğitimin maliyeti ise; müşteri memnuniyetsizliği, eğitim sürecine inançsızlık, verimsizlik gibi çeşitli maliyetler olabilir. Eğitimin yapısında bir yatırım olma gerçeği bulunur. Yani, gerek kişi ve gerekse işletmesi için eğitim faydalarını gelecekte yaratır. Bunun için eğitim, bir yatırım olmak zorundadır.



Burada eğitim harcamalarının hangi noktaya kadar öğrenim amacıyla yapılan yatırımları verimli kıldığı ve bu konudaki yatırımların veriminin ne zaman azaldığının belirlenmesi önem kazanmaktadır. Yetersiz eğitimin işletme için zarara yol açması gibi gereğinden fazla eğitimin de işletme için zarara yol açabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.0. BİR TEKSTİL A.Ş.'DE EĞİTİM ve GELİŞTİRME SÜRECİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR İNCELEME

3.1. UYGULAMANIN ÖNEMİ, AMACI ve KAPSAMI

Çalışmamızda ülkemizin en büyük holding topluluğunun bir üyesi olan ve Türk tekstil sektöründe faaliyet gösteren, Türkiye ve Avrupa'nın en önemli şirketlerinden birisinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin incelenmesi ve bu faaliyetlerin uygulanmasına ilişkin bir çalışma yer almaktadır.

Çalışmanın ilk aşamasında, uygulamanın önemi, amacı, kapsamı ve metodolojisi sunulmuştur. İkinci aşamada ise, araştırma yapılan şirket hakkında elde edilen bilgiler incelenmiştir. Üçüncü ve son bölümde, elde edilen bu bilgiler ışığında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş hayatında amacına ulaşmasını sağlamada ne derece uygulanıp uygulanmadığını, karşılaşılan problemlerin ortadan kaldırılmasına yönelik test edilerek model önerisi sunulmuştur. Sonuç kısmında bununla ilgili bir genel değerlendirme yapılmıştır.

Uygulamanın gerçekleştirildiği şirket, isminin kullanılmasını istemediğinden, Tekstil A.Ş. olarak hayali bir isim kullanılmıştır.

3.1.1. Uygulamanın Önemi

Şirketlerin gelişebilmeleri iyi yetişmiş çalışanlarla mümkün olabilmektedir. Bunun için çalışanların belli bir eğitimden geçmeleri bir zorunluluk olmaktadır. Özellikle ülkemiz açısından verimlilik artışının önemi gözönüne alındığında eğitim ve geliştirme önemi daha da artmaktadır.



İşletmelerde günümüzün en önemli süreçlerinden birisi olan eğitim ve geliştirme fonksiyonu insan kaynakları birimleri tarafından ayrı önem ve nitelikte uygulanmakta bu nedenle, kuruluştan kuruluşa farklılık göstermektedir.

Özellikle günümüzde, kuruluşlar eğitim ve geliştirme faaliyetleri için bütçelerinden önemli miktarlarda paralar ayırmaktadırlar. Ancak eğitim için ayrılan paranın büyüklüğü ile sağlanan yararlar doğru orantılı olmamaktadır. Kuruluşlar eğitim ve geliştirme sürecini daha etkin hale getirmek ve karşılığını almak için süreci izlemek istiyorlar. Konu bu açıdan çok önemli yer tutmaktadır.

Bu tez çalışması çerçevesinde yapılan uygulama çalışmasında ülkemizin en büyük Holding'in üyesi konumunda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette uygulanmakta olan eğitim ve geliştirme sürecinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkan problemler belirlenerek, bu problemlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çözüm önerileri geliştirilerek, diğer şirketlerin bu konuda yapacakları çalışmalara ışık tutulması hedeflenmiştir.

3.1.2. Uygulamanın Amacı

Bu uygulamanın amacı, Türk tekstil sektöründe faaliyet gösteren Türkiye ve Avrupa'nın en önemli tekstil şirketlerinden birisi olan Tekstil A.Ş.'de toplam kalite çalışmaları kapsamında eğitim ve geliştirme sürecinin tekrar yapılandırılması ve daha iyi yürütülmesi, şirketin eğitim performansının yükseltilmesine dönük model ve öneriler geliştirmektir.

Bu bağlamda şirketin eğitim ve geliştirme sürecinin tüm aşamaları ortaya konarak, yönetici ve işgörenlerin eğitim ve geliştirme çalışmaları hakkında görüşleri alınarak eğitimin çalışanlar üzerindeki etkisini görmek ve ne gibi beklentiler içinde olduklarını test ederek araştırmaktır. Ayrıca her bir aşamada karşılaşılan problemler ve yanlışlıkların neler olduğunu ortaya çıkararak, bunların ortadan kaldırılmasına yönelik çözüm önerileri getirerek bir model sunulacaktır. Böylelikle son yıllarda önemi hayli artan eğitim ve geliştirme fonksiyonunun sistematik bir şekilde nasıl olması gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.



3.1.3. Uygulamanın Kapsamı ve Sınırları

Bu araştırmada, Tekstil A.Ş.'de eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında yapılan çalışmalar ele alınmıştır. Bu örnek olay çalışmasıyla ilgili bilgiler, şirketin eğitim ve geliştirme uygulamaları izlenerek holding topluluğunun bir üyesi olarak holding insan kaynakları birimi ve şirketteki konuyla ilgili yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılarak, dokümanlar ve veriler incelenerek toplanmıştır.

Bunun yanı sıra, bu araştırmada yeralan anketin kapsamı fabrikada çalışanlar ve bu kapsam içinde yeralan 150 denek örnekleme olarak tesbit edilmiştir. Bilgi toplama aracı tüm kapsama uygulanmamıştır. Deneklerden 136 tanesi anketi yanıtlamıştır. Bu miktar örnekleminin % 90.7'ni temsil etmektedir. Bu oranın örnekleme kapsamı temsil edici nitelikte olduğu düşünülerek istatistiksel analizler yapılmıştır. Deneklerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin görüş ve beklentileri, konuyla ilgili problem ve yanlışlıkların neler olduğu belirlenerek, bunların ortadan kaldırılmasına yönelik getirilen çözüm önerileri tesbit edilmesi hedeflenmiştir.

Bu açıdan çalışma sonucu elde edilen bilgiler incelenen işletmeye özgü olmakla beraber diğer işletmelere konuyla ilgili fikir vermekte ve bir yaklaşım getirmektedir. Özellikle problemlerin tespiti, model ve öneriler işletmelerin eğitim faaliyetlerine ışık tutacak niteliktedir.

3.2. UYGULAMANIN METODOLOJİSİ

Bu uygulamada Tekstil A.Ş.'de yürütülen sistematik eğitim ve geliştirme sürecinin nasıl olması gerektiğini ortaya koymak amacıyla gözlem, görüşme, doküman inceleme ve anket yöntemleriyle bilgi toplanmıştır.

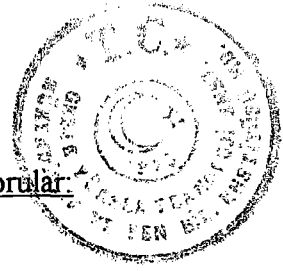
Çalışmamızın teorik kısmında personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi konusu üzerinde ayrı ayrı durulduktan sonra, eğitim ve geliştirme fonksiyonunun derinlemesine incelenmesi yapılarak, teorik kısmında ele alınan konuların Tekstil A.Ş.'deki örnek olay uygulamasına temel oluşturmasına çalışılmıştır.



Tezin teorik kısmında kullanılan bilgiler aşağıdaki kaynaklardan elde edilmiştir.

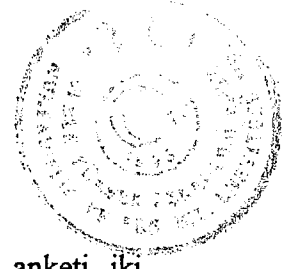
- 1) Konuyla ilgili Literatür taraması yapılması,
 - 2) Kurum / Kuruluş ve Üniversitelerden bilgi alınması,
 - 3) İnsan kaynakları Yönetimi, eğitim ve geliştirme konularında eğitimlere katılınması,
 - 4) Şirketin ve Holding İnsan kaynakları bölümünün konularla ilgili yayın ve eğitim notlarının incelenmesi,
 - 5) Holding topluluğuna bağlı diğer şirketlerin insan kaynakları ve eğitim-geliştirme konusunda yayınlarının incelenmesi,
- Bu uygulama çalışmasında izlenen aşamalar şu şekildedir;

- 1.0) Şirketi ziyaret ederek, uygulama çalışmasıyla ilgili gerekli yöneticilerle ön görüşme yapılması ve bilgi alınması,
 - 1.1) Şirket faaliyetlerinin incelenmesi,
 - 1.2) Konuyla ilgili insan kaynakları birim yöneticileriyle görüşerek, şirketin eğitim ve geliştirme faaliyetleri hakkında bilgi alınması,
 - 1.3) Şirketin üyesi bulunduğu Holding insan kaynakları birimi yetkilileriyle görüşerek, konuyla ilgili yürütülen çalışmaların incelenmesi,
- 2.0) Tüm bu araştırma aşamasından sonra, anket çalışmasıyla eğitimin yönetici ve işgören üzerindeki etkisini görmek ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinden ne gibi görüş ile beklenti içinde olduğunun tesbit edilmesi,
- 3.0) Bu doğrultuda şirketin uyguladığı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde ne tarz sorunların olduğunun ortaya çıkarılarak, önerilerde bulunulması,
- 4.0) Sorunlar ve problemler tespit edildikten sonra, çözüme ilişkin bir model önerisinin geliştirilmesi.



Tekstil A.Ş.'nin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetine İlişkin Mülakat'ta Sorulan Sorular

- 1) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik sorumlu kişinin organizasyon içindeki yeri ve ünvanı nedir ?
- 2) Eğitim biriminin organizasyon içindeki yeri nedir ve bunu şematik olarak nasıl gösterebilirsiniz ?
- 3) Şirketin vizyon, misyon ve hedefleri var mı ?
Eğer varsa bunlar nelerdir ?
- 4) Şirkette çalışanların eğitim ve geliştirmesine yönelik hazırlanmış bir program/prosedür bulunuyor mu ?
Bu program süreci hangi aşamalardan meydana geliyor ?
- 5) Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyacı nasıl ve hangi yöntemlerle belirlenmektedir ?
- 6) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme programları nelerdir ?
- 7) Sistematik yönetici yetiştirme programları var mı ? Nasıl uygulanıyor ?
- 8) Şirketinizde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yararlanılan başlıca eğitim ve geliştirme yöntemleri nelerdir ?
- 9) Eğitim verecek kurum ve/veya kişiler nasıl belirleniyor ve hangi kaynaklardan sağlanmaktadır ?
- 10) Şirket içi eğitimlerde eğitim organizasyonu nasıl yapılmaktadır ?
- 11) Eğitim ve geliştirme programı sonrasında yararlanılan değerlendirme yöntemleri nelerdir ve nasıl yapılmaktadır ?
- 12) Şirkette eğitim konuları ve katılımcılar nasıl belirleniyor ?
- 13) Şu ana kadar uygulanan eğitim programları ve gerçekleşen eğitim faaliyetleri sonuçları ne düzeydedir ?
- 14) Yöneticilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yaklaşımı nasıl ?
- 15) Eğitim ve geliştirme faaliyetleri bütün personele uygulanıyor mu ?
Hangi kademeye ne tarz eğitimlere ağırlık verilmektedir ?
- 16) Şirketinizin holding insan kaynakları birimiyle iş ilişkisi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden ne ölçüde faydalaniyorsunuz ve sizi nasıl yönlendiriyor ?
Holding'le yaşanan sıkıntılar neler?
- 17) Geleceğe yönelik düşünceleriniz neler ?



3.2.1. Bilgi Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan bilgi toplama aracı anket olup, uygulama anketi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 1-5 arasındaki sorular kişisel sorulardan meydana gelmektedir. Bunlar, anketi dolduranın hangi kapsamda yer aldığı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve ünvanı sorulardan meydana gelmektedir.

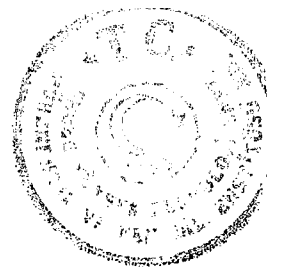
İkinci bölümde ise, 6-23 arasındaki sorular uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin düşünceleri, kişisel beklentileri ve önerilerinin tesbitine yönelik sorular sorulmak suretiyle özel bilgiler alınmıştır.

3.2.2. Anketin Uygulanması

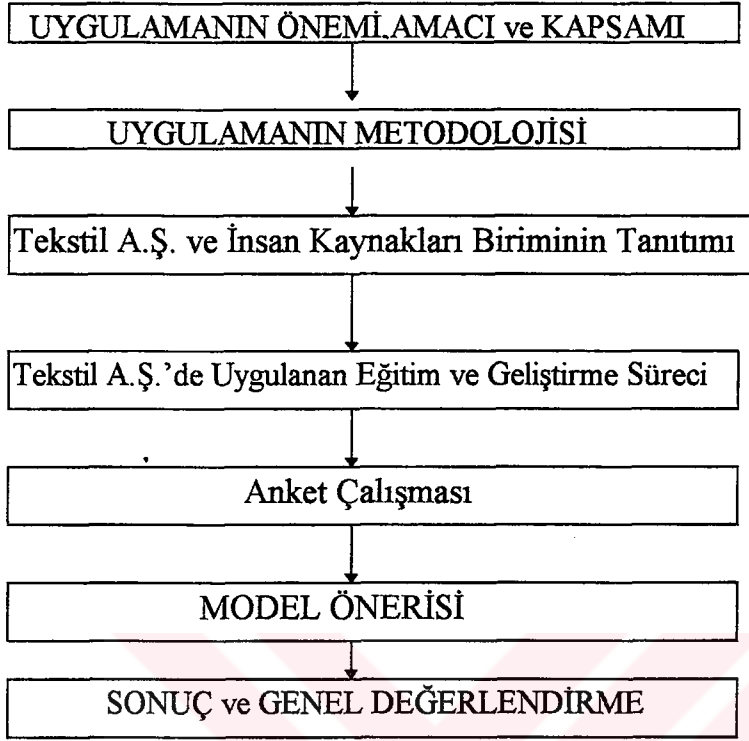
Anket çalışmasına 150 denek seçilirken şirketin insan kaynakları yetkilisi ile görüşülerek “75” kapsam içi (mavi yakalı) ve “75” kapsam dışı (beyaz yakalı) alınmıştır. Böylelikle anketin bütün birimlerine ve kademesine ulaşmaya çalışılmıştır.

3.2.3. Verilerin İşlenmesi

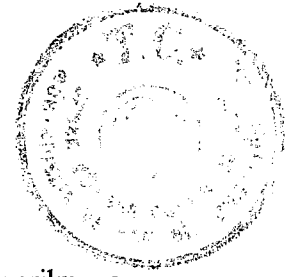
Veriler bilgisayar ortamında spss windows 6.1. programıyla değerlendirilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilirken frekans dökümleri, çapraz tablo analizleri yapılmıştır.



Bu uygulama çalışması şu aşamalardan meydana gelmiştir.



Şirketin uyguladığı eğitim ve geliştirme faaliyetleri incelendikten sonra bu konuda anket yöntemiyle çalışanların görüşü alınarak problem ve beklentiler ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda çözüm önerileri getirilerek, “Eğitim ve Geliştirme Uygulama Süreci Modeli” oluşturulacaktır.



3.3. TEKSTİL A.Ş.'DE EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ

Şirkette eğitim ve geliştirme uygulamaları aşağıda çeşitli başlıklar altında verilmeye çalışılmıştır.

3.3.1. Şirket ve İnsan Kaynakları Departmanı Hakkında Genel Bilgiler

Eğitim ve geliştirme uygulamalarını örnek olarak ele alacağımız şirket, tekstil sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalar kategorisinde bulunmaktadır.

Şirket anonim şirket statüsünde olup, genel müdürlüğü İstanbul'da, üretim tesisi Çerkezköy-Tekirdağ'dadır. 1973 yılında üretime geçen şirket zamanla entegre olmuştur. Tekstil sektöründe faaliyet göstermekte ve faaliyet konusu yünlü kumaş ve triko ipliğidir. Şirket kuruluşundan bu yana tüketiciye sürekli üstün kalitede ürünler sunmayı amaçlamakta ve müşteri memnuniyetini daima ön planda tutarak üretim gerçekleştirmektedir.

Bunun için teknolojiye sahip olmak ve kaliteyi sürekli geliştirmek önem taşımaktadır. Şirket, üretiminin %60'ını dış piyasaya ve %40'ını iç piyasaya sunmaktadır. İhracat pazarları Kanada, ABD, Avrupa kıtası, İsrail, Uzak doğu gibi ülkelerdir.

İnsan kaynakları, birimlerinin kaliteli hizmet sunabilmesi ve çalışanların verimliliklerini en üst düzeye çıkarma ihtiyacı bugünkü rekabet koşullarında eğitim ve geliştirme faaliyetini ön plana çıkarmıştır. Şirketin insan kaynakları birimi yıl içerisinde eğitim ve geliştirme çalışmalarını, planlı bir şekilde yürütmektedir. Eğitim ve geliştirme çalışmalarını insan kaynakları birimi bünyesindeki eğitim bölümü yürütmektedir.

Uygulanan eğitim ve geliştirme programları, yönetici geliştirme programları, mesleki eğitimler, kalite bilinçlendirme eğitimleri, ilk yardım, yangın söndürme, işçi sağlığı ve iş güvenliği ve çevre eğitimleridir.

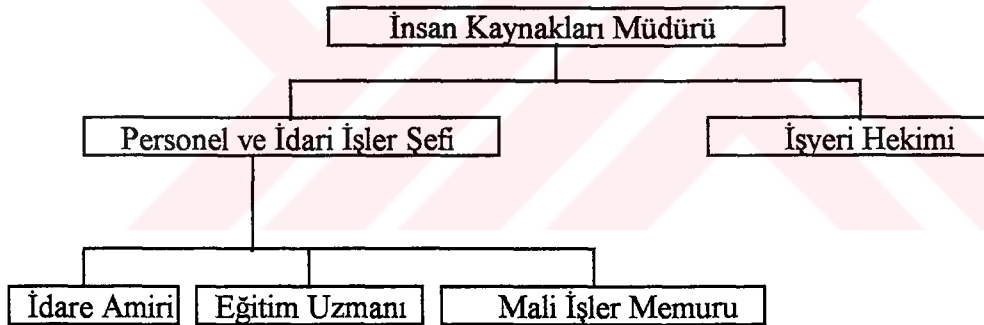


Eğitim bölümü, kimin hangi eğitime ihtiyacı olduğu birim yöneticilerince belirlendikten sonra, eğitimleri planlanmakta ve katılımcıları belirleyerek eğitimin uygulanmasına geçmektedir. Böylelikle şirket, personelin yetersiz kaldığı ya da günümüzün hızla değişen koşullarına ayak uydurabilmeleri için verilmesi gereken bilgileri vermek suretiyle, çalışanların gelişmeleri sağlamaya çalışmaktadır.

Şirketin İnsan Kaynakları Birimi ve Eğitim bölümünün yeri aşağıda verilen sembolik organizasyon şemasında görülmektedir. Çalışanları etkili ve verimli kılabilme amacıyla eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmekte olup, eğitim ihtiyacının belirlenmesi için tüm birim yöneticilerinin gerekli desteği sağlanmıştır.

Eğitim bölümünün eğitim salonu olarak kullanabileceği iki adet tesisi bulunmaktadır. Ayrıca şirket dışı ve yurt dışı eğitimlere çalışanları göndermek suretiyle çalışanların iyi bir şekilde yetişmesi için büyük bir çaba sarfedilmektedir.

Şekil 21: Sembolik Organizasyon Şeması



3.3.2. Şirkette Uygulanan Eğitim ve Geliştirme Süreci

Şirkette eğitim ve geliştirme programları, tüm çalışanların karşı karşıya kalacakları problemleri ortadan kaldırmak ve belli bir seviyede kalabilmeleri amacıyla uygulanmaktadır.

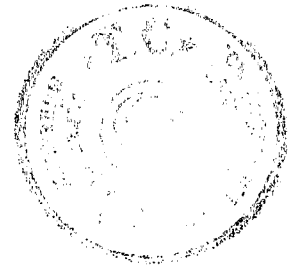
Uygulanan eğitim ve geliştirme süreci akış diyagramı olarak ekte verilmiştir. Akış diyagramından da görüleceği üzere eğitim ve geliştirme sürecinin uygulanması aşağıda çeşitli başlıklar altında incelenecektir.



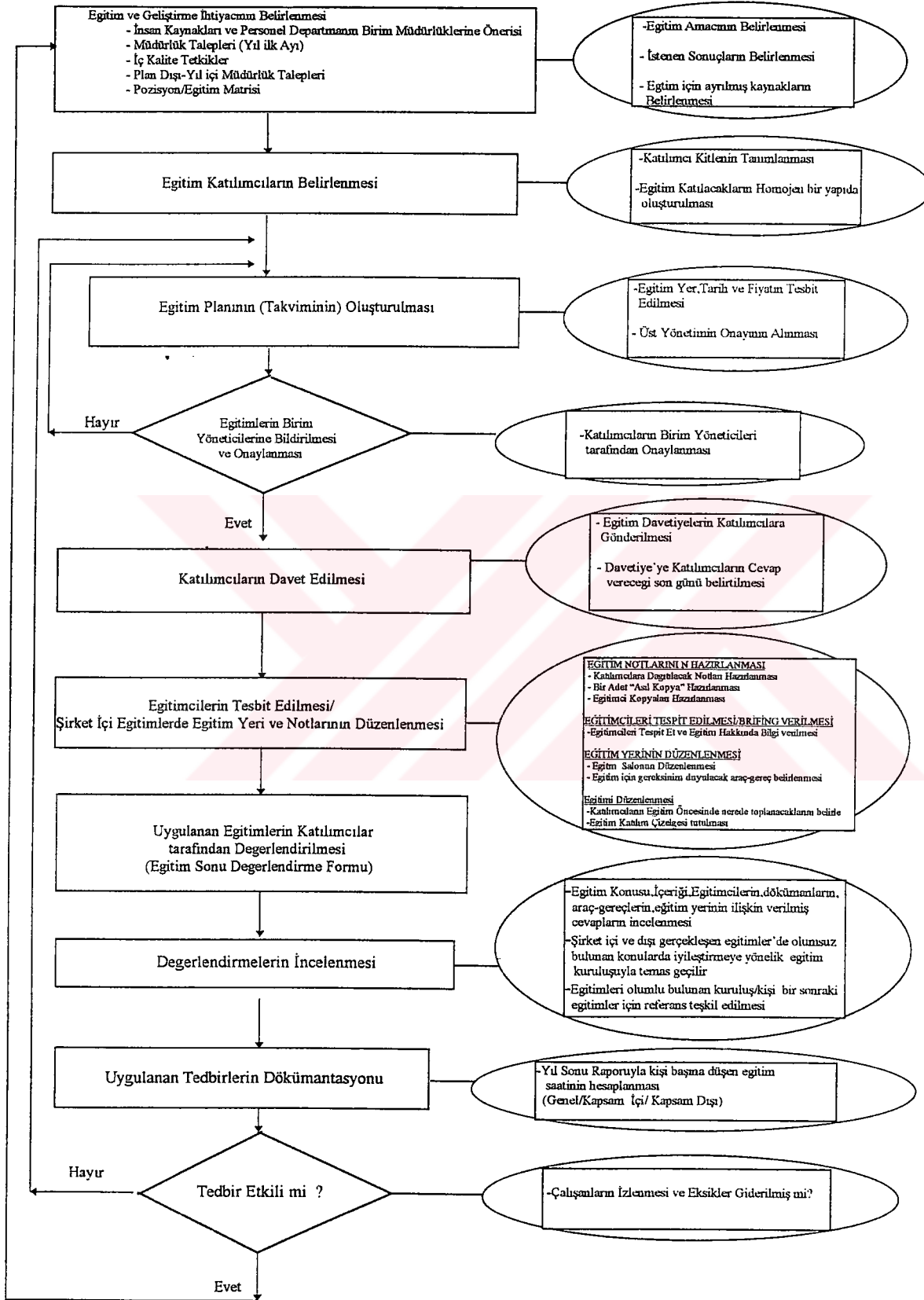
1. Eğitim ve Geliştirme Amaç ve Hedefleri
2. Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının ve katılımcıların belirlenmesi
3. Şirkette uygulanan Eğitim ve Geliştirme Programları
4. Şirketin uyguladığı eğitim yöntemleri
5. Eğitim verecek kurum/kişilerin belirlenmesi
6. Şirket içi eğitimlerde eğitim yeri ve notlarının düzenlenmesi,
7. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi
8. Eğitim sonuçlarının rapor olarak hazırlanması



T.C. Milli Eğitim Bakanlığı
MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI



Şekil 22: Eğitim ve Geliştirme Süreci Akışı





3.3.2.1. Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Amaç ve Hedefleri

Tüm çalışanların; Yönetim, Teknik ve Kalite konularında bilgi seviyelerinin yükseltilmesi ve bu konularda karşılaşılabilecek problemlerin çözümü, seviyelerinin muhafaza edilmesi, kişisel gelişmelerini sağlama arzusunda şirketin, eğitim bölümünün temel amaç ve hedeflerini şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Şirket stratejisi ile uyum içinde olacak şekilde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
2. Bu ihtiyaçlara cevap verecek eğitim ve geliştirme programlarının seçilmesi,
3. Uygulanacak programlarda doğru ve çağdaş yöntemlerin kullanımını sağlamak,
4. Eğitim ve geliştirme programlarının katılımcılara doğru ve etkili aktarımına yönelik uzman eğitimcilerin seçimi,
5. İşe yeni alınan personelin şirkete kısa sürede intibaklarını sağlamak amacıyla kendilerine oryantasyon eğitim programları düzenlemek,
6. Çalışanların, değişen teknolojik ve sosyo-ekonomik koşullara ve sektördeki gelişme ve teknolojik yeniliklere ayak uydurabilecek düzeye getirilmesi.

Çalışanları eğitim ve gelişmelerinin sağlanmasına yönelik şirket bünyesinde oluşturulan programların yanı sıra holding İnsan Kaynakları Bölümü'nün düzenlediği eğitim programlarına ve yurt dışında düzenlenen teknik konulardaki programlara göndermek suretiyle kişisel gelişmeleri sağlanmaktadır.

3.3.2.2. Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının ve Katılımcıların Belirlenmesi

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine şirket personelinden katılacakların seçiminde, yıl sonu eğitim ihtiyaçları analizi, iç kalite tetkikler, plandışı-yıl içi birim yöneticilerin talepleri, İnsan Kaynakları Departmanı'nın birim yöneticilerine önerisi ve pozisyon/eğitim matrisinden yararlanılmaktadır.

Tüm bu çalışmalar sonucunda personelin katılacağı eğitimler belirlendikten sonra Yıllık Eğitim Planı hazırlanmaktadır.



Birim yöneticilerinin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmasını uygun gördükleri personel hakkındaki önerilerin değerlendirilmesinde personelin yıl içi performansı ile birlikte geçmiş eğitim programlarındaki performansı ve insan kaynakları biriminin teyidi aranmaktadır. Şirkette çalışanların yıl sonu itibarıyla, aralık ayı içerisinde eğitim ihtiyaçları analizi yapılmaktadır. Eğitim ihtiyaçları tespit formlarında birim yöneticisinin değerlendirme yaptığı personelin alması gereken eğitim konularına ilişkin önerileri yer alır.

İç kalite tetkikler ile kalite güvence sisteminin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çerçevesinde yıl içinde yapılan tetkiklerle, kaliteyi etkileyen personelin yeterliliğini sağlamak ve geliştirmek üzere plan dışı eğitimler verilir.

Yıllık planda yer almayan, yıl içerisinde ortaya çıkan eğitim ihtiyacını birim yöneticisi insan kaynakları birimine bildirerek, personelin gerekli eğitimi alması sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra İnsan Kaynakları birimine gelen eğitime ilişkin broşür incelenir ve eğitim konusuna uygun olarak ilgili birim yöneticileri ile görüşülür, uygun bulunan personel belirlenerek sözkonusu eğitimi alması sağlanır.

Pozisyon/eğitim matrisi, her birimin teknik konularının yanı sıra, genel kalite bilinci sertifikası ve yeterlilik gerektiren işlere ilişkin konuları içerir. Bu konulara ilave olarak ilkyardım, yangın söndürme, işçi sağlığı ve iş güvenliği, çevre ve yönetim eğitimleri her birimde görevli personelin pozisyonlarına uygun olarak verilir.

Şirketin tüm eğitim ve geliştirme çalışmaları, formların değerlendirilmesi, eğitim prosedürü çerçevesinde İnsan Kaynakları birimince yürütülmektedir.

a) Eğitim İhtiyaçları Analizi

Şirkette çalışan personelin yıl sonunda eğitim ihtiyaçları analiz edilerek teknik, yönetim, kalite ve benzeri konularda eğitim ihtiyaçları tespit edilir. Bu amaç doğrultusunda şirkette hazırlanan Eğitim İhtiyaçları Tespit Formu beş bölümden oluşur:



1. Bölümde eğitime ihtiyacı bulunan personele ilişkin bilgiler yer almaktadır.
2. Bölümde birim yöneticisi tarafından personelin ihtiyaç duyduğu eğitim konularını sırasıyla belirtir.
3. Bölümde eğitimin hedefi ile eğitime gönderilecek personele, eğitimle kazandırılması istenen bilgi ve becerilerin ne olması gerektiği ifade edilerek, eğitimin hedefine ulaşmasına yönelik eğitimin amaçları tanımlanır.
4. Bölümde eğitimin hangi tarihte gerçekleştirilmesi isteniyorsa, ilgili tarih kısmı işaretlenir. Personelin zaman kaybedilmeden gerekli eğitimi zamanında alması sağlanmaya çalışılır.
5. Bölümde birimin yöneticisi kendi bünyesinde çalışan personelin alması gereken eğitimleri belirttikten sonra onaylayarak, insan kaynakları birimine bildirmektedir.

Şekil 23: Eğitim İhtiyaçları Tespit Formu

| TEKSTİL A.Ş. | EĞİTİM İHTİYAÇLARI TESPİT FORMU | |
|--|--|--------------------------|
| EĞİTİME İHTİYAÇ DUYAN PERSONELİN | | |
| ADI SOYADI | : | |
| SİCİL NO | : | |
| DEPARTMANI | : | |
| ÜNVANI/GÖREVİ | : | |
| <u>EĞİTİM KONUSU :</u> | | |
| ÖRNEK | | |
| <u>EĞİTİM HEDEFİ :</u> (Kazandırılmak istenen bilgi ve beceriler) | | |
| <u>EĞİTİMİN TARİHİNE İLİŞKİN ÖNERİNİZ :</u> | | |
| <u>HEMEN</u> | <u>YIL İÇERİSİNDE</u> | <u>UZUN DÖNEM</u> |
| | (Hangi Dönem) | |
| | | |
| <u>BÖLÜM MÜDÜRÜNÜN :</u> | | |
| ADI SOYADI / İMZASI | | |
| TARİH | | |



b) İç Kalite Tetkikler

Tetkikler, kalite güvence sisteminin çeşitli elemanlarının, şirketin kalite hedeflerine ulaşmasında etkili olup olmadığını, bu konuda geliştirilmesi gereken hususların ortaya konulmasını ve şirkette iyileştirme sınırının olmadığı kabul edildiğinden, kurulmuş olan kalite sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesini sağlamak amacıyla yapılmaktadır.

Yapılan iç tetkikler neticesinde ürün, proses ve sistemde çalışandan kaynaklanan hatalar ve yetersizlikler varsa bunlar ortaya çıkarılarak, personelin eğitim ihtiyacı kalite güvence birimi tarafından İnsan Kaynakları birimine bildirilerek, gerekli eğitimleri alması sağlanmaya çalışılmaktadır.

c) Plan Dışı Eğitimler

Yıl içi birim yöneticilerin talepleri ve İnsan Kaynakları Birimi'nin birim yöneticilerine önerisi sonucunda personelin gerekli eğitimleri alması sağlanmaya çalışılır.

Birim yöneticileri kendi bünyesinde çalışan personelin eğitim ihtiyaçlarını İnsan Kaynakları Birimi'nden temin edilen Eğitim İhtiyaçları Tespit Formunu tanzim ederek, tespit etmektedir.

Formlar İnsan Kaynakları Birimi'nce değerlendirmeye alınır. Formda belirtilen hususlar dikkate alınarak uygun bulunan eğitim kuruluşlarıyla temasa geçilerek, personel eğitime gönderilmektedir.

Ayrıca yıl içerisinde çeşitli eğitim kuruluşlarından gelen eğitim broşürleri ve davetler, konusuna uygun olarak ilgili birim yöneticilerine bildirilerek, birim yöneticisi tarafından uygun bulunan personelin sözkonusu eğitimleri alması sağlanmaya çalışılmaktadır.

d) Pozisyon/Eğitim Matrisi

Pozisyon/Eğitim matrisi çizelgesiyle her birimde görevli kişilerin pozisyonlarına uygun teknik, yönetim ve kalite konularında gerekli eğitimleri alması sağlanmaktadır.

Pozisyon/Eğitim matrisi her yılın başında tekrar dzenlenerek, uygulanmasına geçilir. Her bir pozisyondaki çalışanın yıl içinde hangi eğitimi alması gerektiği takip edilerek, dzenli bir şekilde eğitimleri alması sağlanmaya çalışılmaktadır.

Çizelgede sertifika ve yeterlilik gerektiren işler temel eğitim konularının yanı sıra, çeşitli pozisyonlardaki personel için ihtiyaç duyulan eğitim konuları yer alır.

Bu eğitim konuları ve katılımcılarını şöyle sıralayabiliriz;

Oryantasyon Eğitimi : Beyaz yakalı personel statüsünde teknisyen, memur, mühendis, uzman, şef gibi pozisyonlarda işe yeni başlayan personele uygulanmaktadır.

Kalite Bilinçlendirme Eğitimi : Bu eğitim konusu şirkette çalışan mavi yakalı ve beyaz yakalı personele verilmektedir.

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Eğitimi: İşletmede çalışan mavi yakalı ve beyaz yakalı personele verilmektedir.

İlk Yardım Eğitimi : şirketin her bir kısmında çalışan sayısı gözönüne alınarak uygun niteliklere sahip personeller seçilir ve eğitime tabi tutulur.

Yangın Söndürme Eğitimi : İlk yardım eğitiminde olduğu gibi belli kısımlardan seçilen personellerden oluşturulan yangın söndürme ekibine eğitim verilmektedir.

Forklift Operatörlük Eğitimi : Sertifika yeterlilik gerektiren işlerden biri olan bu görev, forkliftçilik görevini yürütecek personele münhasır olarak verilmektedir.

5S Eğitimi : İşletmede çalışan tüm mavi yakalı personele verilen bir eğitimidir. 5S, sanayide temizlik ve dzen felsefesidir. 5S prensibi beş basamaktan meydana gelmektedir.

1. İşyeri dzenlemesi (SEİİRİ),
2. Organize olma (SEİTON),
3. Temizlik (SEİSO),



4. Standartlaştırma (SEIKETSU),
5. Eğitim ve Disiplin (SHITSUKE).

5S'nin başarıyla uygulanması için gerekli olan başka bir faktör de herkesin "Grup Çalışması Ruhu'na" sahip olmasıdır.

-**Çevre Eğitim**, İşletmede çalışan tüm personele verilen bir eğitimidir.

-**Çağdaş Yönetimde Eğitim**, şirketin muhtelif yerlerinde eğitimci görevlerinde bulunan personele verilen eğitimidir.

-**İnsan İlişkileri**, şirketin mavi yakalı ve beyaz yakalı tüm personelini kapsayan eğitim konusudur.

-**Problem Çözme Teknikleri**, beyaz yakalı personel kadrosunda bulunan mühendis, şef, uzman seviyesindeki personele verilen bir eğitimidir.

-**Liderlik**, şef ve üst kademe yöneticilerine verilen eğitim konusudur.

Yukarıda izah edildiği üzere çeşitli eğitim ve geliştirme ihtiyaçları analizlerinden yararlanılmaktadır. Bu bilgilerden hareketle veriler incelenir ve işletmedeki personelin eğitim ihtiyacı saptanmaktadır. Şirkette eğitim ihtiyacı, günümüzün hızla değişen yeni teknolojik gelişmeler, personelin terfi ve görev değişiklikleri, göstermiş olduğu başarıya göre eğitim verilmesi ve yeni personelin alınması sonucunda, ortaya çıkmaktadır.

3.3.2.3. Şirkette Uygulanan Eğitim ve Geliştirme Programları

Uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının konusu değişen Dünya ve Türkiye koşullarına göre şekil almaktadır. Bu koşullar doğrultusunda programların amacı çalışanların kişisel gelişmelerini nasıl kullanacaklarına yönelik teknik bilgi ve becerilerine yardımcı olmak ve daha etkili çalışmalarını ve sorumluluk almalarını sağlamaktır.

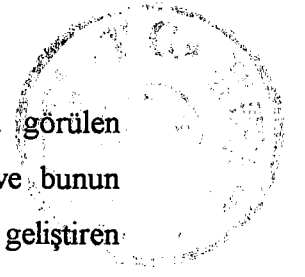
Eğitim ve geliştirme programlarını beş bölümde incelemek mümkündür;

- 1) Yönetici Geliştirme Programları (YGP),
- 2) Yönetici Adayı Geliştirme Programı (YAGP),
- 3) Talent Pool Programı (TP),
- 4) Pozisyon/Eğitim Matrisi Eğitim Programı
- 5) Oryantasyon Eğitim Programı

Holding İnsan Kaynakları departmanı ve şirketin koordinasyonu ile düzenlediği eğitim programları YGP, YAP ve TP'dir. Şirketin düzenlediği eğitim programı pozisyon/eğitim matrisi ve oryantasyon eğitiminden oluşmaktadır. Bunları şu şekilde inceleyebiliriz;

1. Yönetici Geliştirme Programı (YGP);

Holding tarafından 1987 yılından beri düzenlenen bu programla hedeflenen rekabete hazır ve günümüz iş hızına ayak uydurabilecek ideal topluluk yönetici profilini oluşturmaktır. Bu doğrultuda eğitim programları oluşturulurken kişisel gelişim ihtiyaçları ile şirket ve topluluk hedefleri gözönünde tutulmaktadır. Programın ana amacı çalışanların teknik bilgi ve becerilerini nasıl kullanacakları konusunda yardımcı olmak ve daha etkili çalışmalarını ve sorumluluk almalarını sağlamaktır.



Özellikle üzerinde durulan konu, çalışanların gelişmelerinde fayda görülen yetkinlikleri geliştirmeye karar vermek, bunun sorumluluğunu paylaşmak ve bunun sonucunda işlerin daha etkin yapılmasını sağlayacak bilgi ve becerileri geliştiren programları düzenlemektir. Her yıl eğitim konuları güncelleştirmekte olup, uygulanan eğitim ve geliştirme konuları şu şekilde sıralanabilir;

1. Coaching-Başarı için yönlendirme
2. Çağdaş Organizasyonlar
3. Ekip oluşturma ve geliştirme
4. Geliştiren Yönetici
5. İletişim
6. İletişim ve Etkili Yaşam
7. İnsan Kaynakları ve Yönetimi
8. İnsan Davranışları
9. Coaching-(İng.)
10. Proje yönetimi
11. Reengineering
12. Şirketlerde Süreklilik ve Değiş.
13. Türkiye 1997 yılı Ekonomik ve Pol. Gelişim.
14. Yalın Yönetim
15. Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma
16. Yönetimde Kritik Faktörler

16 konudan oluşan Yönetici Geliştirme Programının yapısı ile şirketin gereksinim duyduğu çağdaş yönetimin gereklerini yerine getirebilmenin bir ifadesidir.

2. Yönetici Adayı Geliştirme Programı (YAP)

Yönetici Adayı Geliştirme Programı, Holding İnsan Kaynakları ve Talent Pool projesinde yer alan şirketlerin birlikte belirlediği kriterler doğrultusunda şirketlerin içerisinden yönetici adayları olarak önerilen kişileri şirket ve topluluk hedefleri ile globalleşen dünya koşulları doğrultusunda geliştirecek eğitim programları ile desteklemek ve yarın;

- Devamlı gelişmeye ve geliştirmeye açık,
- İletişim ve takım çalışmasının önemine inanan,
- Problemlere çözüm getirip, yaratıcılığını en üst düzeyde kullanabilen,
- “Lider olmanın farkını bilen
- İşleri uzun vadeli düşünüp, plan yapabilen ve aldığı kararları uygulayabilen,
- Esnek,
- İnsan odaklı.

Holding topluluğu şirketlerin yönetim kademeleri için yetiştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. 1996'da başlayıp ve 1,5 yıl sürecek olan bu program adayların geliştirmeleri gereken bilgi, beceri ve yetkinlik alanlarına uygun olarak düzenlenen eğitimlerden oluşmaktadır. Holding'çe yürütülen eğitim programları yanı sıra, adayların kişisel gelişmeleri de ayrıca şirket tarafından takip edilmektedir.

Yönetici Adayı Programı'nın oluşturulması ve adayların seçimindeki KRİTER ve PRENSİPLER şu şekilde sıralanabilir;

1. Üniversite mezunu olmak,
2. 38 yaşını aşmamış olmak,
3. Yeniliğe açık, aynı zamanda da şirket ve topluluk kültürü ile bütünleşmiş olmalı,
4. Bilgi teknolojilerinden faydalanıp, bu konuda araştırmaya açık olmalı,
5. En az 3 yıllık iş tecrübesinin olması,
6. Müdür ve üst kademedeki çalışıyor olmamak,
7. Tercihen yabancı dil bilmek,
8. Adayların programa seçilme nedenlerinin ve belirtilerinin kendilerine açık şekilde ifade edilmesi,
9. Program süresi içinde adaylarla yakından ilgilenip, gelişim planlarının yapılması.

PROGRAMIN UYGULANIŞI

SEÇME



GELİŞTİRME

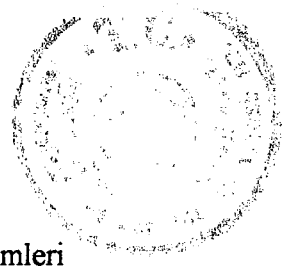


DEĞERLENDİRME

Şirketlerin yukarıdaki kriterlere uygun kişileri belirlemesi+ Holding İnsan Kaynaklarının kriterlerin uygunluğunu incelemesi.

Geliştirilmesi gereken bilgi, beceri ve yetkinlik konularına uygun eğitimlerin verilmesi. Şirket içindeki uygulamalara yansıtılmasının gözlemlenmesi.

1.5 yıl olarak planlanan süre içerisinde adayların program ile ilgili görüşlerinin ve önerilerin gündeme gelmesini sağlayacak anket ile bilginin



toplanarak, Holding İnsan Kaynakları ve şirketlerce değerlendirilmesi. Adaylara gelişimleri doğrultusunda şirketlerce sorumluluk ve yön verilmesi.

YÖNETİCİ ADAYI PROGRAMINDA YER ALAN KİŞİLERİN GELİŞTİRİLMELERİ HEDEFLENEN BİLGİ, BECERİ ve YETKİNLİKLERİ

Topluluk hedeflerimiz ve Dünya koşulları doğrultusunda geliştireceğimiz “Yönetici” anlayışımızı belirleyecek bilgi, beceri ve yetkinlikler,

- Kişiler arası iletişim etkinliğini arttırma,
- İnsanları hedefler doğrultusunda yönlendirme,
- Takım halinde çalışabilme,
- Yaratıcı olabilme,
- Uzun vadeli düşünüp planlar yaparak gerçekleştirme,
- Sürekli değişime açık olup, kaliteyi arttırma yolunu seçme,
- İşleri geniş açıdan görüp gerekli bilgiye sahip olma,
- Yazılı ve sözlü iletişimin etkinliğini arttırma,
- Değişen durumlara göre esnek hareket edip esnek düşünebilme,
- Kişinin kendine güveni ve atılganlığı,
- İş ile ilgili gerekli teknik bilgi ve alt yapıya sahip olması,
- Problemleri tanımlayıp, analiz ederek çözüme ulaşma ve
- Stres ve belirsizliklerle başa çıkabilmektir.

Geliştirilmesi gereken bilgi, beceri ve yetkinliklere göre düzenlenecek eğitim konuları şunlardır;

İLETİŞİM,

GRUP DİNAMİĞİ,

DOĞRU YÖNLENDİRME (COACHING),

KARAR ALMA, PROBLEM ÇÖZME ve YARATICILIK,

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ,

TÜRKİYE’NİN EKONOMİK YAPISI,

ÇAĞDAŞ YÖNETİM BECERİLERİ, eğitimleridir.



3. Talent Pool Projesi

Bir diğ er eğitim ve geliştirme programı 1994 yılından bu yana yürütülen Talent Pool (TP) projesidir.

Talent Pool'un amacı de ğ iş en ÷ lke ve dünya şartlarına uyum sa ğ layacak lider yöneticilerin seçilmesi ve geliştirilmesidir. Talent Pool elemanlarının geliş im ç alışmaları, Holding İnsan Kaynakları, şirkette beraber ç alıştığı yöneticileri (süpervizörleri) ve İnsan Kaynakları birim yöneticisinin (mentor) ortak ç alışması ile yürütölmektedir. Talent Pool'a şirket iç inden gösterilen adaylar ve şirketlerin ihtiyacına göre verilen ilanla gelen adaylar arasından Holding İnsan Kaynakları ve şirketler tarafından seçilen kişiler dahil edilmektedir.

Günümüzün de ğ iş en koşullarında eskiye göre yönetici geliştirme daha da önem kazanmıştır. Bunun nedeni bugün içinde bulunduğumuz şartların geç mişe oranla farklı olmasıdır. Bugün şirketlerin ihtiyacı, belirsizlik ortamında etkili karar verebilecek, gelece ğ e hazırlanabilecek, ç alışanlarını yönlendirebilecek, liderlik yetene ğ ine sahip yöneticilerdir.

Bu programın hedefledi ğ i yön gözönüne alınarak sahip olması gereken ana özellikler ş unlardır;

- Yön belirlemeyi ve ç alışanları bu yön do ğ rultusunda birleştirmeyi,
- Temel de ğ erler do ğ rultusunda hareket etmeyi,
- Deneyimlerden ö ğ renmeyi,
- Kendilerini ö ğ renmeyi,
- Yöneticili ğ in talepleri ve stres ile baş a çıkmayı bilmeleridir.

Talent Pool programı, belli özellikleri oluşturan yetkinliklere dayalı sistematik bir yaklaşımla toplulu ğ un lider yöneticilerinin gelişmesini sa ğ lamayı amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için kullanılan model;

Seçme+Geliştirme+De ğ erlendirme+Pool'dan Kayıp= Yönetici Geliştirme

Talent Pool elemanları için Holding İnsan Kaynakları tarafından uygulanacak eğitim ve geliştirme faaliyetleri iki senelik bir süreyi kapsamaktadır. Holding İnsan Kaynakları Bölümü tarafından programı ve içeriği önceden belirlenmiş ve periyodik olarak düzenlenen eğitim ve geliştirme programlarına elemanlar katılırlar. Eğitim ve geliştirme programları bir buçuk ayda bir, iki-üç günlük seminer/workshop çalışmaları ve bir günlük konferanslar ile yürütülmektedir.

Talent Pool eğitimlerinin program başlıkları ve hedeflediği yöneticilik yetkinlikler şunlardır;

1. Kimlik Gelişimi ve İletişim

Elemanların kendilerini daha yakından tanımaları, çevrelerine yaptığı etkiyi anlamaları, dolayısıyla nasıl bir kişisel değişim ve gelişim yaşamaları gerektiğine yönelik bir programdır.

2. Karar Alma ve Problem Çözme

Hedeflediği yetkinlikler Analitik düşünce,
Karar verme ve uygulama/risk alma
Problem araştırma ve çözme

3. Yönetimde Globalleşme

Hedeflediği yetkinlikler Yapı ve kontrol sistemleri oluşturma ve uygulama
Planlama ve organizasyon
Proaktif olma
İşi her yönüyle görebilme

4. Çatışım Yönetimi/Uzlaşma Teknikleri

Hedeflediği yetkinlikler Çatışım yönetimi
Uzlaşma becerileri
Politik durumları yönetme

5. Grup Dinamikleri

Hedeflediği yetkinlikler Başkalarının duygularını anlayabilme
Ekip oyuncusu olabilme
İletişim yeteneği



6. Stres Yönetimi

Hedeflediği yetkinlikler

Stres yönetimi ve belirsizliklerle başa çıkabilme

Zaman yönetimi

İş ve özel yaşam arasındaki denge

7. Temel Yöneticilik

Hedeflediği yetkinlikler

Yöneticilik kapasitesi

İşi her yönü ile görebilme

Başkalarını yönlendirme

8. Doğru Yönlendirme-Coaching

Hedeflediği yetkinlikler

Yöneticilik kapasitesi

Başkalarını yönlendirme

9. Türkiye'nin Ekonomisini Yapısı ve Geleceğe Bakış

Hedeflediği yetkinlikler

İşi her yönüyle görebilme

Proaktif olma

Planlama ve Organizasyon

10. İnsan Kaynakları Yönetimi

Hedeflediği yetkinlikler

Yöneticilik kapasitesi

Yön belirleme

Politik durumları yönetme

11. Yönetimin İnsan Yönü

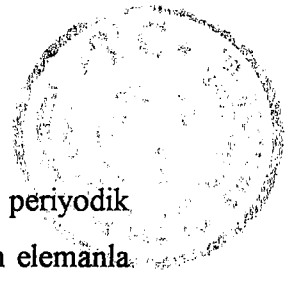
Hedeflediği yetkinlikler

Yöneticilik kapasitesi

Başkalarını yönlendirme

Ekip oyuncusu olma

Gelişimin değerlendirmesinin yapılabilmesi için eleman ile beraber periyodik olarak bir araya gelerek elemana geri bildirim verilmektedir. Değerlendirmenin elemanla beraber yapılması gelişimi olumlu olarak etkilemektedir.



4. Pozisyon / Eğitim Matrisi Programı

Çalışanların ihtiyaç duyabileceği temel yöneticilik yetiştirme programları yanı sıra her bir pozisyonda görevli elemanların sertifika ve yeterlilik gerektiren işler ve personel için ihtiyacı olan eğitim konularını Pozisyon/Eğitim Matrisi'nden takip edilerek, gerekli eğitimleri alması sağlanmaya çalışılmaktadır.

5. Oryantasyon Eğitim Programı

İşe yeni başlayacak beyaz yakalı personel için bir hafta süreli Oryantasyon Eğitim Programı uygulanmaktadır. Programın süresi personelin başladığı birim yöneticisinin görüşü alınmak suretiyle uzatılabilmektedir. Personelin bulunacağı birimler ve konular sırasıyla şu şekildedir;

1. İnsan Kaynakları ve Personel Müdürlüğü;
 - İşletmenin tarihçesi, tanıtılması, gezdirilmesi,
 - Çalışanlarla tanıştırma, organizasyon işleyişi ve kısım ilişkileri,
 - Personelin görev tanımı,
 - Şirket politikası, kuralları, talimatları ve özlük hakları.
2. İplik ve Dokuma İşletme Müdürlüğü
 - Birimlerin üretimdeki fonksiyonu ve yaptığı işler,
 - Makine tanıtımı ve fonksiyonu,
3. Boya ve Apre İşletme Müdürlüğü
 - Birimlerin üretimdeki fonksiyonu ve yaptığı işler,
 - Makine tanıtımı ve fonksiyonu,
4. Enerji ve Makine Müdürlüğü
 - Müdürlüğün işletmedeki fonksiyonu ve yaptığı işler,



5. Kalite Güvence Müdürlüğü

- Kalite güvence sistemi, kalite kontrol aşamaları,
- İşletmedeki laboratuvarlar ve yaptığı işler,

6. Planlama Müdürlüğü

- Departmanların üretimdeki fonksiyonu ve yaptığı işler

7. Koleksiyon ve Desen Grubu

- Departmanların üretimdeki fonksiyonu ve yaptığı işler.

Eğitim programında personelin göreve başladığı birimde Oryantasyon Eğitim Programı uygulanması sözkonusu değildir. İlgili, program dahilinde eğitim aldığı birimde eğitimini tamamladıktan sonra form birim yetkilisi tarafından imzalanır.

3.3.2.4. Şirketin Uyguladığı Eğitim Yöntemleri

Eğitim ve geliştirme programların uygulanmasında güncel yöntemlere;

- Oryantasyon eğitimi,
- Koçluk,
- Konferans,
- Vak'a çalışması,
- Örnek olay,
- Rol oynama v.b. gibi ağırlık verilmektedir.

Bunun yanısıra komiteler yoluyla eğitim ve geliştirme yöntemlerin uygulanması da tercih edilmektedir.

3.3.2.5. Eğitimi Verecek Kurum/Kişilerin Belirlenmesi

Yıl sonu ve yıl içinde personelin ortaya çıkan eğitim ihtiyacı sonucunda belirlenen eğitim konuları dikkate alınarak ilgili konularda eğitim verebilecek kurum/kişiler araştırılmaktadır.

Eğitim kuruluşlarıyla/kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda alınan teklifler doğrultusunda eğitim kuruluşlarını seçme kriterleri çizelgesine aktarılır ve yapılan değerlendirme sonucunda en uygun eğitim kuruluşlarıyla çalışmaya karar verilmektedir. Eğitim kuruluşlarını seçme işlemi şirket tarafından gerçekleştirilecek eğitimler için uygulanmaktadır.

Holding tarafından düzenlenen eğitimlerde Holding'in kendi kriterlerine göre seçme işlemi gerçekleştirilmektedir.

Şirketin gerçekleştirdiği eğitim kuruluşlarını seçme işleminde kullandığı kriterler;

- Kuruluşun adı,
- Eğitim tutarı,
- Eğitimci,
- Eğitim yeri ve tarih,
- Referans kısımlarıdır.

Kriterler insan kaynakları birim yöneticisi tarafından değerlendirilerek uygun bulunan eğitim kuruluşuyla temasa geçilmektedir. Daha önce onaylanmış eğitim kuruluşlarına gönderilen katılımcıların eğitim sonunda görüşlerini aktarmış oldukları Eğitim Değerlendirme Formu'nda eğitim kuruluşu veya kişilerden olumlu bulunanlar değerlendirmeye referans teşkil etmektedir.

Şirket tesislerinde verilen eğitimler iş ortamıyla eğitim yerinin iç içe olması sebebiyle katılımcılar yeterince etkin olamamaktadır. Bu nedenle eğitimler için müsait hoteller tercih edilmektedir.

Konaklama ve diğer masraflar tümüyle şirket tarafından karşılanmaktadır. Bu da katılımcılar için motive edici bir unsur olmaktadır.



Şekil 25: Eğitim Kuruluşlarını Seçme Kriteri

TEKSTİL A.Ş.

EĞİTİM KURULUŞLARINI SEÇME KRİTERİ

EĞİTİM KONUSU :

| SIRA NO | KURULUŞUN ADI | EĞİTİM TUTARI (mtl) | EĞİTİMİ VEREN | YER-TARİH | REFERANS |
|---------|---------------|---------------------|---------------|-----------|----------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |

ÖRNEK

| DEĞERLENDİRME | DEĞERLENDİRMEYİ YAPAN | ADI SOYADI | İMZA |
|---------------------------|-----------------------|------------|------|
| | TARİH : | | |
| ONAYLANAN EĞİTİM KURULUŞU | | | |

Eğitim açığının belirlenmesinden sonra eğitim açığı dikkate alınarak ilgili konularda eğitim verebilecek kurum/kişiler araştırılır. Eğitim kuruluşlarıyla yapılan görüşmeler ve alınan teklifler doğrultusunda ilgili eğitim kuruluşlarıyla çalışmaya karar verildikten sonra Yıllık eğitim Planına işlenir.



Böylelikle katılımcı düzenli bir şekilde, hedeflenen eğitimi alması için yıllık eğitim planından takip edilmektedir.





3.3.2.6. Şirket İçi Eğitimlerde Eğitim Yeri ve Notlarının Düzenlenmesi

Şirket bünyesinde gerçekleştirilecek eğitimler genelde katılımcı sayısı çok fazla olduğunda tercih edilmektedir. Bu genelde tüm şirket personelinin katıldığı kalite bilinçlendirme, işçi sağlığı ve iş güvenliği ve mesleki eğitimler gibi konuları içermektedir.

Şirketin eğitim tesislerinde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde eğitimci ve katılımcıların organizasyonunu kapsamaktadır.

Şirket içi eğitimlerde dikkate alınması gereken faktörler bulunur. Bunlar; Eğitim yöntemi, katılma sayısı, eğitim süresi ve eğitimciler gibi hususlardır. Şirket içi eğitimlerin tamamlayıcı bir parçası olarak dikkate alınması gereken faktör, eğitim yerinde gereksinim duyulacak araç-gereç ve eğitim notlarının düzenlenmesidir.

Şekil 27: Eğitim Salonunda Bulunması Gereken Araç-Gereçler Listesi

| EĞİTİM SALONUNDA BULUNMASI GEREKEN ARAÇ-GEREÇLER | |
|---|--------------|
| | / /199 |
| EĞİTİM KONUSU : | |
| EĞİTİM TARİHİ : | |
| EĞİTİMCİ : | |
| <input type="checkbox"/> TEPEGÖZ | |
| <input type="checkbox"/> YAZI TAHTASI | |
| <input type="checkbox"/> 3 ADET YAZI KALEMİ/SİLGİ | |
| <input type="checkbox"/> KATILIMCI İSİMLİKLERİ | |
| <input type="checkbox"/> KALEM/DEFTER | |
| <input type="checkbox"/> EĞİTİM NOTLARI | |
| <input type="checkbox"/> SLİDE MAKİNASI | |
| <input type="checkbox"/> TV | |
| <input type="checkbox"/> VİDEO | |
| | |
| | EĞİTİMUZMANI |

ÖRNEK



3.3.2.7. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi, iki yönden yapılmaktadır.

1. Eğitim Sonu Değerlendirme Formu doldurarak,
2. Eğitim sonrası katılımcılarla bire bir görüşerek.

1-) Eğitim Sonu Değerlendirme Formu

Eğitime katılanların eğitime ilişkin duygu ve düşüncelerinin öğrenilmesi, eğitimin beklentilerini karşılayıp, karşılamadığını anlamak bakımından her eğitim sonunda katılımcılara değerlendirme formu doldurtularak, eğitim etkinlikleri bu doğrultuda gözden geçirilerek eğitimin genel bir değerlendirmesi yapılmış olmaktadır.

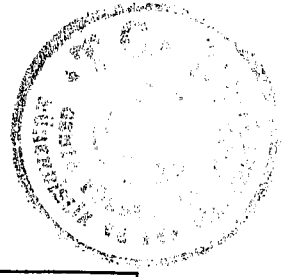
Değerlendirme sonucunda katılımcılar tarafından olumsuz bulunan hususlarda süratle iyileştirmeye gidilmektedir.

Değerlendirme formu anket tarzında olup, değerlendirmede şu kriterler esas alınmaktadır.

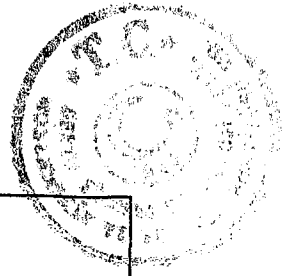
- Eğitim süresi, içeriği, konusu,
- Katılımcıların beklentilerini karşılayıp karşılamadığını, verilen bilgilerin işe yararı,
- Eğitmenin teknik bilgisi, yeteneği, etkileşimi,
- Eğitimde dağıtılan dokümanların ve araç-gereçlerin yeterliliği,
- Eğitim yerinin ortam koşulları, bekleme ve dinlenme yeri ve konaklama yerinin yeterliliği.

Bu kriterler dışında katılımcının diğer düşünceleri de varsa bunları formun ikinci sayfasında belirtmektedir. Katılımcının vermiş olduğu yanıtlardan yola çıkarak yapılan eğitimin niteliği ve bireylerin eğitimle ilgili görüş ve istekleri hakkında bilgi edinilir. Formda belirtilen görüşler hem eksiklerin giderilmesi hem de eğitim kalitesinin artırılmasına yardımcı olmaktadır. Formlarda katılımcının adı soyadı yazılmamasının esas amacı katılımcının kendi düşüncelerinin yanı sıra eğitim grubunun genel olarak bir ifadesi olmasıdır. Ayrıca katılımcılar görüşlerini ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmelerini sağlamak içindir.

Şekil 28: Eğitim Değerlendirme Formu



| | | | | |
|--|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| TEKSTİL A.Ş. | EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU | | | |
| EĞİTİM KONUSU : | | | | |
| EĞİTİM TARİHİ : | | | | |
| EĞİTİCİMCİ : | | | | |
| <p>Formu doldurmanız ve görüşlerinizi bildirirseniz sonraki eğitimler için katkıda bulunacaktır. Düşüncelerinizi temsil eden kareyi işaretleyiniz.</p> | | | | |
| | ÖRNEKTİR | | | |
| | ÇOK İYİ İYİ ORTA KÖTÜ | | | |
| 1 - Eğitim Süresi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 - Eğitimin İçeriği | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 - Beklentileri Karşılama | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 - Verilen Bilgilerin İşe Yararı | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 - Eğitmenin Konuyla İlgili Teknik Bilgisi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 - Eğitmenin Eğitim Yeteneği | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 - Eğitmenin Sınıf Hakimiyeti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 - Eğitmenin Soruları Yanıtlama | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 - Eğitmenin Etkileşimi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 - Eğitim Yerinin Ortam Koşulları | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 - Dağıtılan Bilgilerin / Dökümanların Yeterliliği | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 - Eğitim Programının Yaptığı İşe Uygunluğu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 - Eğitim Gereçlerinin Yeterliliği | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 - Bekleme ve Dinlenme Yeri | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 - Konaklama Yerinin Yeterliliği | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>Eğitimle ilgili diğer düşüncelerinizi lütfen arka sayfada belirtiniz.</p> | | | | |



EĞİTİME İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİNİZ :

1)

2)

3)

4)

5)

ÖRNEKTİR

2-)Eğitim Sonu Katılımcılarla Bire-Bir Görüşme Yolu

İnsan Kaynakları birim yöneticisi katılımcılarla bire-bir görüşerek eğitime ilişkin doldurtulan anket formundaki soruların yanı sıra eğitim organizasyonunda aksayan konular varsa bunlar öğrenilerek, bir sonraki eğitimlerle iyileştirmeye gidilmektedir. Ayrıca katılımcının eğitim konusuyla ilgili olarak edindikleri bilgiler öğrenilmeye çalışılmaktadır.

Bunlar;

- Eğitim bilgilerini günlük işlerinizde ne ölçüde kullanacağınıza ilişkin,
- Zorlanılan konular,
- Konuyu desteklemek için örgüt açısından ve birey açısından neler yapılabilineceği,
- Eğitimi başkalarına da verebilir misiniz gibi sorulara cevap aranmaktadır.

3.3.2.8. Eğitim Sonuçlarının Rapor Olarak Hazırlanması

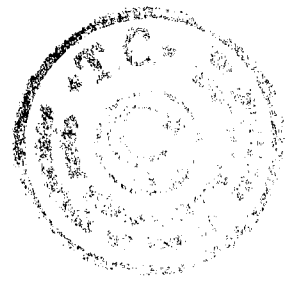
Yıl sonu itibariyle şirket içi ve dışı gerçekleşen eğitimler genel toplam, mavi yakalı ve beyaz yakalı personele kişi başına düşen eğitim süresi istatistiksel olarak tespit edilmektedir.

Bu raporda çalışanların katılmış oldukları eğitim konuları, eğitim süresi ve tarihler gibi veriler bulunmaktadır. Ayrıca bu rapora ek bilgi olarak veriler grafik haline getirilmektedir. Böylelikle her yıl kişi başına düşen eğitim süresi ortaya çıkarılarak, bir sonraki yıl için bir temel oluşturulmaya çalışılır. Bunun yanı sıra her yıl kişi başına düşen eğitim süresini yükseltmeye olanak sağlanmaktadır.

Tüm bu eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda kişi bazında açılmış olan Personel Eğitim Takip Kartlarına personelin katılmış olduğu şirket içi ve dışı eğitimlere ilişkin ayrıntılar işlenerek, personelin katıldığı eğitimler düzenli bir şekilde takip edilmektedir. Kişi bazında açılmış olan bu formda personele ait veriler bulunur. Personelin katıldığı her bir eğitim sonrasında eğitime ilişkin bilgiler doldurulmakta ve personelin işlemeyle ilişkisi kesilene dek dosyalarda saklanmaktadır.

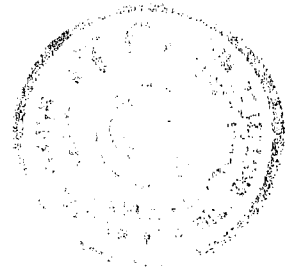
Eğitilere katılanlara sertifika veya katılım belgesi verilmişse, belgelerin bir kopyası katılımcının personel sicil dosyasında muhafaza edilmektedir.

Şekil 29: Personel Eğitim Takip Kartı



| TEKSTİL A.Ş. | | PERSONEL EĞİTİM TAKİP KARTI | | Sicil No: |
|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------|-----------|
| | | | | Bölüm: |
| ADI SOYADI : | | | | |
| İŞE BAŞLAMA TARİHİ: | | | | |
| GÖREVİ : | | | | |
| <i>KİŞİNİN KATILDIĞI EĞİTİMLER</i> | | | | |
| SIRA NO | EĞİTİM VEREN KİŞİ VEYA KURULUŞ | EĞİTİM KONUSU | EĞİTİM TARİHİ | SONUÇ |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| 13 | | | | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |
| 16 | | | | |

3.4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ



1.0. CİNSİYET

| <u>Kümülatif Değer Etiketi</u> | <u>Frekans</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>Kümülatif Yüzde</u> |
|--------------------------------|----------------|--------------|----------------------|------------------------|
| BAY | 89 | 65.4 | 65.4 | 65.4 |
| BAYAN | 47 | 34.6 | 34.6 | 100.0 |
| TOPLAM | 136 | 100.0 | 100.0 | |

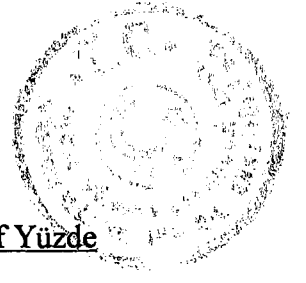
Anketimize yanıt veren personelin %65.4 Bay ve %34.6 Bayan çalışan olduğu tesbit edilmiştir. Bu da tekstil sanayinde erkek çalışanların egemenliğini göstermektedir.

2.0. EĞİTİM DÜZEYİ

| <u>Kümülatif Değer Etiketi</u> | <u>Frekans</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>Kümülatif Yüzde</u> |
|--------------------------------|----------------|--------------|----------------------|------------------------|
| İLKOKUL | 35 | 25.7 | 25.7 | 25.7 |
| ORTAOKUL | 4 | 2.9 | 2.9 | 28.6 |
| LİSE | 48 | 35.3 | 35.3 | 63.9 |
| YÜKSEKOKUL | 21 | 15.5 | 15.5 | 79.4 |
| LİSANS | 23 | 16.9 | 16.9 | 96.3 |
| YÜKSEKOKUL | 5 | 3.7 | 3.7 | 100.0 |
| TOPLAM | 136 | 100.0 | 100.0 | |

Anketimize yanıt veren personelin çoğunlukla %35.3 ve % 25.7 Lise ve İlkokul seviyeli çalışanlardan meydana gelmektedir.

3.0. ÇALIŞMA SÜRESİ



| <u>Kümülatif Değer Etiketi</u> | <u>Frekans</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>Kümülatif Yüzde</u> |
|--------------------------------|----------------|--------------|----------------------|------------------------|
| 1-3 YIL | 39 | 28.6 | 28.6 | 28.6 |
| 3-6 YIL | 19 | 14.0 | 14.0 | 42.6 |
| 6-10 YIL | 14 | 10.3 | 10.3 | 52.9 |
| 10-15 YIL | 45 | 33.1 | 33.1 | 86.0 |
| 15-20 YIL | 16 | 11.8 | 11.8 | 97.8 |
| 20-25 YIL | 3 | 2.2 | 2.2 | 100.0 |
| TOPLAM | 136 | 100.0 | 100.0 | |

Anketimize yanıt veren personelden anlaşılacağı üzere şirket personelinin tecrübeli ve genç çalışanlardan meydana gelmektedir. Bu da şirket personel politikasının tecrübeli çalışanlarla yeni işgörenlerin kaynaştırmak ve böylelikle geleceğe yönelik bilgi yatırımını gerçekleştirmektir.

4.0. ÜNVAN

| <u>Kümülatif Değer Etiketi</u> | <u>Frekans</u> | <u>Yüzde</u> | <u>Geçerli Yüzde</u> | <u>Kümülatif Yüzde</u> |
|--------------------------------|----------------|--------------|----------------------|------------------------|
| DÜZ İŞÇİ | 51 | 37.5 | 37.5 | 37.5 |
| USTA veya USTA YRD. | 14 | 10.3 | 10.3 | 47.8 |
| TEKNİSYEN | 15 | 11.0 | 11.0 | 58.8 |
| MEMUR | 18 | 13.3 | 13.3 | 72.1 |
| UZMAN-MÜH.-SORUMLU | 9 | 6.6 | 6.6 | 78.7 |
| ŞEF | 21 | 15.4 | 15.4 | 94.1 |
| MÜDÜR | 8 | 5.9 | 5.9 | 100.0 |
| TOPLAM | 136 | 100.0 | 100.0 | |

Anketimize yanıt veren deneklerin yarıya yakını mavi yakalı personel ve diğer % 50.0'si ise beyaz yakalı personelden meydana gelmiştir. Bundan da anlaşılacağı üzere anketten daha sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için her kademedeki eşit denek alınmasına dikkat edilmiştir.

5.0. ŞİRKET İÇİ ve DIŞI EĞİTİM OLANAKLARININ ÖNEMİ

| Şirket İçi ve Dış Eğitim Olanakları | ÜNVAN | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|----------|------|---------------------|------|-----------|------|-------|------|------------------|------|------|------|-------|------|
| | Düz İşçi | | Usta veya Usta Yrd. | | Teknisyen | | Memur | | Uzman-Müh.-Sorm. | | Şef | | Müdür | |
| | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % |
| Çok Önemli | 25 | 49.0 | 5 | 35.7 | 10 | 66.7 | 11 | 61.1 | 8 | 88.9 | 11 | 52.4 | 7 | 87.5 |
| Önemli | 23 | 45.1 | 8 | 57.1 | 5 | 33.3 | 4 | 22.2 | 1 | 11.1 | 10 | 47.6 | 1 | 12.5 |
| Ne Önemli Ne Önemsiz | 3 | 5.9 | 1 | 7.2 | 0 | 0.0 | 3 | 16.7 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Önemsiz | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Hiç Önemli Değil | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |

Tablo 1.4.1. Ünvana göre çalışanların şirket ve dışı eğitim olanaklarına bakışı

Tablodanda açıkça görülmektedir ki şirket çalışanlarının her kademesi şirketin sağladığı şirket içi ve dışı eğitim olanaklarını çok önemli ve önemli olduğunu görmektedir. Bu da şirket çalışanların iş ve kişisel gelişimine katkıda bulunan şirketin sağladığı eğitimleri önemli olduğunu belirterek, bu konunun bilincinde olduğunu ve eğitimlere sıcak baktıklarını ortaya çıkarmaktadır.

6.0. ŞİRKET İÇİ ve DIŞI EĞİTİMLER KONUSUNDA GÖRÜŞLERİ

| Şirket İçi ve Dış Eğitimler konusunda | ÜNVAN | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|----------|------|---------------------|------|-----------|------|-------|------|------------------|------|------|------|-------|------|
| | Düz İşçi | | Usta veya Usta Yrd. | | Teknisyen | | Memur | | Uzman-Müh.-Sorm. | | Şef | | Müdür | |
| | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % |
| Fazlasıyla Tatminim | 3 | 5.9 | 1 | 7.1 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 2 | 28.6 |
| Tatminim | 22 | 43.1 | 8 | 57.2 | 3 | 20.0 | 3 | 16.7 | 3 | 33.4 | 12 | 57.2 | 5 | 71.4 |
| Hemen Hemen Tatminim | 9 | 17.6 | 2 | 14.3 | 3 | 20.0 | 3 | 16.7 | 2 | 22.2 | 2 | 9.5 | 0 | 0.0 |
| Tatmin Değilim | 14 | 27.5 | 3 | 21.4 | 6 | 40.0 | 10 | 55.5 | 2 | 22.2 | 4 | 19.0 | 0 | 0.0 |
| Hiç Tatmin Değilim | 3 | 5.9 | 0 | 0.0 | 3 | 20.0 | 2 | 11.1 | 2 | 22.2 | 3 | 14.3 | 0 | 0.0 |

Tablo 1.4.2. Ünvana göre çalışanların şirket ve dışı eğitimler konusunda tatmin düzeyi

Deneklere, şirket içi ve dışı eğitimler konusunda tatmin düzeyine ilişkin soru yöneltilerek ünvanla ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.



Tablo'dan da görüleceği üzere, kapsam içi personelin eğitimlerden tatmin oldukları, ancak kapsam dışı personelin teknisyen, memur ve uzman-mühendis-sorumlu kademesinde çalışanların eğitimlerden tatmin olmadıkları görülmektedir. Buna karşın şef ve müdür kademelerinde personelin eğitimlerden oldukça memnun oldukları ortaya çıkmıştır.

Şirket kayıtları incelemeleri sonucunda da şirket dışı eğitimlerin uzman-mühendis-sorumlu, şef ve müdür kademelerine ağırlık verildiği, diğer alt kademelere ağırlık verilmediği sonucu çıkmıştır.

Bu da bu ve diğer kademedeki çalışanların eğitime olan bakış açılarını olumsuz etkilemektedir.

7.0. ÇALIŞILAN ŞİRKETTE EĞİTİME KATILIM SAYISI

| Şu ana kadar çalıştığımız şirkette kaç eğitime | Düz İşçi | | Usta veya Usta Yrd. | | Teknisyen | | Memur | | Uzman-Müh.-Sorm. | | Şef | | Müdür | |
|---|----------|------|---------------------|------|-----------|------|-------|------|------------------|------|------|------|-------|------|
| | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % |
| HİÇ | 1 | 2.0 | 0 | 0.0 | 1 | 6.7 | 3 | 16.7 | 1 | 11.1 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 1 | 11 | 21.6 | 2 | 14.3 | 3 | 20.0 | 3 | 16.7 | 2 | 22.2 | 1 | 4.8 | 0 | 0.0 |
| 1-3 | 32 | 62.7 | 5 | 35.7 | 8 | 53.3 | 12 | 66.6 | 3 | 33.3 | 4 | 19.0 | 1 | 12.5 |
| 3-5 | 7 | 13.7 | 3 | 21.4 | 3 | 20.0 | 0 | 0.0 | 2 | 22.2 | 8 | 38.1 | 2 | 25.0 |
| 5-8 | 0 | 0.0 | 4 | 28.6 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 3 | 14.3 | 2 | 25.0 |
| 8-10 ve üstü | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 1 | 11.1 | 5 | 23.8 | 3 | 37.5 |

Tablo 1.4.3. Ünvana göre eğitime katılım sayısı

Tablo da açıkça görülmektedir ki şirket çalışanlarının eğitim katılım sayısının şef ve müdür kademesi hariç diğer kademelerdeki katılım sayısının oldukça düşük olduğu tesbit edilmiştir.

Genelde personelin eğitime katılım sayısı 1-3 arası olduğu görülmektedir. Bu da şirket çalışanların verimsiz, yeterli bilgi-beceriye sahip olmayan işgörenler yetişmesi sözkonusu olacaktır. Bu açıdan üst kademelere olduğu gibi alt kademelere de eğitime ağırlık verilmesi gerekir.

8.0. ŞİRKET İÇİ VE DIŞI EĞİTİM KONULARINA KATILIM

| Şirket içi ve Dışı eğitim konularına katılım | Düz İşçi | | Usta veya Usta Yrd. | | Teknisyen | | Memur | | Uzman-Müh.-Sorm. | | Şef | | Müdür | |
|--|----------|------|---------------------|------|-----------|------|-------|------|------------------|------|------|------|-------|------|
| | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % |
| Yöneticilik | 1 | 1.2 | 1 | 3.2 | 0 | 0.0 | 1 | 5.0 | 2 | 15.4 | 10 | 18.2 | 6 | 26.1 |
| Davranış Bilimleri | 4 | 4.8 | 3 | 9.6 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 1 | 7.7 | 8 | 14.5 | 6 | 26.1 |
| Kalite | 46 | 54.8 | 14 | 45.1 | 12 | 52.2 | 14 | 70.0 | 6 | 46.2 | 14 | 25.5 | 3 | 13.0 |
| Mesleki(Uzmanlık) | 4 | 4.8 | 2 | 6.5 | 5 | 21.7 | 3 | 15.0 | 0 | 0.0 | 9 | 16.3 | 0 | 0.0 |
| İşbaşı Eğitimi | 5 | 5.9 | 2 | 6.5 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 1 | 7.7 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| İş Güvenliği | 15 | 17.8 | 2 | 6.5 | 5 | 21.7 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| İletişim | 9 | 10.7 | 7 | 22.6 | 1 | 4.4 | 2 | 10.0 | 3 | 23.0 | 14 | 25.5 | 8 | 34.8 |
| Diğer | | | | | | | | | | | | | | |

Tablo 1.4.4. Ünvana göre şirket içi ve dışı eğitime konularına katılım

Tablodan'da görüleceği üzere, düz işçi ,usta veya usta yard. kademesinde yeralan mavi yakalı personelin ağırlıklı olarak kalite konusunda eğitimlere katıldıkları daha sonra iletişim ve iş güvenliği gibi konularda eğitim aldıkları görülmektedir.

Ancak özellikle mavi yakalı personel için hayli önemli olan mesleki (uzmanlık) ve işbaşı eğitim konularında katılım hayli düşük olduğu tesbit edilmiştir.Bu açıdan bu konulara gerekli önemin verilmesi gerekir.

Teknisyen,memur,uzman-mühendis-sorumlu ve şef kademelerinde yeralan personel ise, büyük çoğunlukla kalite konusunda eğitimlere katıldıkları ortaya çıkmıştır.Ancak yöneticilik ve davranış bilimleri gibi eğitim konularında katılımın az olduğu görülmektedir.Bu da ileride yöneticilik kademelerine gelecek personel için eksik bir uygulamadır.



9.0.İŞ HAYATINDA EN ÖNEMLİ 5 FAKTÖR

| 9.1) | DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------|----------|-------------|------|-----------|
| | Tanınma | 1 | 2 | 15.4 |
| | | 2 | 2 | 15.4 |
| | | 3 | 2 | 15.4 |
| | | 4 | 3 | 23.0 |
| | | 5 | 4 | 30.8 |

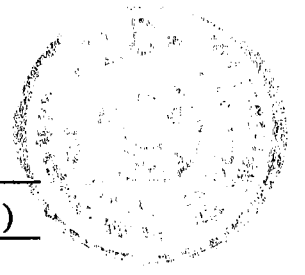
Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 13 kişi Tanınma'yı işaretlemiştir.

| 9.2) | DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------|----------|-------------|------|-----------|
| | Takdir | 1 | 10 | 19.2 |
| | | 2 | 12 | 23.1 |
| | | 3 | 9 | 17.3 |
| | | 4 | 9 | 17.3 |
| | | 5 | 12 | 23.1 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 52 kişi Takdir'i işaretlemiştir.

| 9.3) | DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------|-------------------|-------------|------|-----------|
| | İşç Sağlığı ve İş | 1 | 21 | 25.3 |
| | Güvenliği | 2 | 17 | 20.5 |
| | | 3 | 17 | 20.5 |
| | | 4 | 17 | 20.5 |
| | | 5 | 11 | 13.2 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 83 kişi İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği'ni işaretlemiştir.



| 9.4) | DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------|--------------------|-------------|------|-----------|
| | SOSYAL VE KÜLTÜREL | 1 | 0 | 0.0 |
| | FAALİYETLER | 2 | 2 | 6.5 |
| | | 3 | 7 | 22.5 |
| | | 4 | 11 | 35.5 |
| | | 5 | 11 | 35.5 |

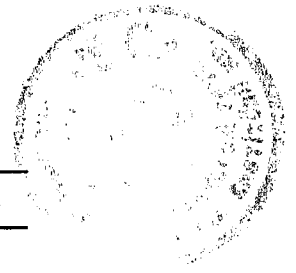
Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 31 kişi Sosyal ve Kültürel Faaliyetler'i işaretlemiştir.

| 9.5) | DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------|--------------|-------------|------|-----------|
| | İŞ GÜVENCESİ | 1 | 15 | 19.7 |
| | | 2 | 16 | 21.1 |
| | | 3 | 15 | 19.7 |
| | | 4 | 14 | 18.4 |
| | | 5 | 16 | 21.1 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 76 kişi İş Güvencesi'ni işaretlemiştir.

| 9.6) | DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------|------------------|-------------|------|-----------|
| | ÇALIŞMA ŞARTLARI | 1 | 6 | 7.5 |
| | | 2 | 21 | 26.3 |
| | | 3 | 18 | 22.5 |
| | | 4 | 23 | 28.7 |
| | | 5 | 12 | 15.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 80 kişi Çalışma Şartları'nı işaretlemiştir.



| 9.7) | DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------|------------|-------------|------|-------------|
| | ADİL ÜCRET | 1 | 29 | 25.4 |
| | | 2 | 23 | 20.2 |
| | | 3 | 32 | 28.1 |
| | | 4 | 17 | 14.9 |
| | | 5 | 13 | 11.4 |

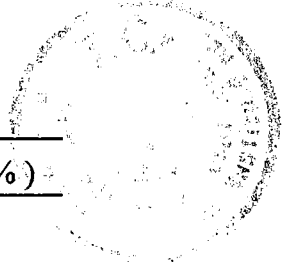
Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 114 kişi Adil Ücret'i işaretlemiştir.

| 9.8) | DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------|--------------|-------------|------|-------------|
| | ADİL YÖNETİM | 1 | 29 | 25.4 |
| | | 2 | 23 | 20.2 |
| | | 3 | 32 | 28.1 |
| | | 4 | 17 | 14.9 |
| | | 5 | 13 | 11.4 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 69 kişi Adil Yönetimi'ni işaretlemiştir.

| 9.9) | DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------|---------------------------------|-------------|------|-------------|
| | YÖNETİCİLERİN YÖNETİM BİÇİMİ | 1 | 18 | 23.7 |
| | | 2 | 11 | 14.5 |
| | | 3 | 17 | 22.4 |
| | | 4 | 14 | 18.4 |
| | | 5 | 16 | 21.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 76 kişi Yöneticilerin Yönetim Biçimi'ni işaretlemiştir.



| 9.10) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-----------|
| EĞİTİM | | | |
| VE GELİŞTİRME | 1 | 22 | 25.6 |
| | 2 | 15 | 17.4 |
| | 3 | 12 | 14.0 |
| | 4 | 10 | 11.6 |
| | 5 | 27 | 31.4 |

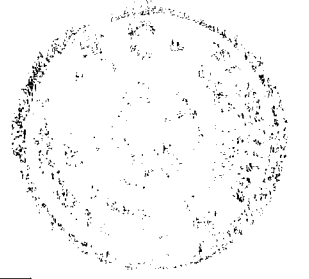
Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 86 kişi Eğitim ve Geliştirme'yi işaretlemiştir.

İş hayatında en önemli 5 faktör hangileridir önem derecesine göre sıralamasında ayrı ayrı frekans dağılımları sonucunda her değişkenin en çok yüzde elde ettiği sıra birleştirilerek sıralama oluşturulmuş ve bu sıralama sonucu aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- 1) Eğitim ve Geliştirme
- 2) Çalışma Şartları
- 3) Adil Ücret
- 4) Sosyal ve Kültürel Faaliyetler
- 5) Sosyal ve Kültürel Faaliyetler

Çalışanlar iş hayatında en önemli 5 faktörden en önemlisi olarak "Eğitim ve Geliştirme" fonksiyonunu görmektedir. Bu da çalışanların eğitim ve geliştirmenin iş hayatında önemini kavradıkları ve bu konuya gerekli önemi verdikleri ortaya çıkmıştır.

10.0 ŞİRKETTE VERİMLİLİK, MOTİVASYON VE KALİTENİN
ARTTIRILMASI İÇİN NE GEREKİR.



| 10.1) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-------------|
| Tanınma | 1 | 2 | 1.5 |
| | 2 | 2 | 1.5 |
| | 3 | 1 | 0.7 |
| | 4 | 2 | 1.5 |
| | 5 | 1 | 0.7 |
| | 6 | 7 | 5.2 |
| | 7 | 0 | 0.0 |
| | 8 | 4 | 2.9 |
| | 9 | 4 | 2.9 |
| | 10 | 13 | 9.6 |
| | 11 | 13 | 9.6 |
| | 12 | 28 | 20.5 |
| | 13 | 59 | 43.4 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Tanınma'yı işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 43.4 ile 13. sıraya aittir.

| 10.2) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-------------|
| Takdir | 1 | 7 | 5.1 |
| | 2 | 11 | 8.1 |
| | 3 | 11 | 8.1 |
| | 4 | 8 | 5.9 |
| | 5 | 9 | 6.6 |
| | 6 | 3 | 2.2 |
| | 7 | 8 | 5.9 |
| | 8 | 3 | 2.2 |
| | 9 | 8 | 5.9 |
| | 10 | 5 | 3.7 |
| | 11 | 20 | 14.7 |
| | 12 | 33 | 24.3 |
| | 13 | 10 | 7.3 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Takdir'i işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 14.7 11. sıraya ve %24.3 ile 12. sıraya aittir.



| 10.3) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-----------------|-------------|------|-----------|
| İŞÇİ SAĞLIĞI VE | 1 | 13 | 9.6 |
| İŞ GÜVENLİĞİ | 2 | 12 | 8.8 |
| | 3 | 11 | 8.1 |
| | 4 | 11 | 8.1 |
| | 5 | 14 | 10.3 |
| | 6 | 12 | 8.8 |
| | 7 | 8 | 5.9 |
| | 8 | 10 | 7.4 |
| | 9 | 8 | 5.9 |
| | 10 | 10 | 11.0 |
| | 11 | 15 | 11.0 |
| | 12 | 4 | 2.9 |
| | 13 | 3 | 2.2 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği'ni işaretlemiştir.

| 10.4) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|--------------------|-------------|------|-----------|
| Sosyal ve Kültürel | 1 | 2 | 1.5 |
| Faaliyetler | 2 | 4 | 2.9 |
| | 3 | 7 | 5.1 |
| | 4 | 3 | 2.2 |
| | 5 | 4 | 2.9 |
| | 6 | 5 | 3.7 |
| | 7 | 15 | 11.0 |
| | 8 | 17 | 12.5 |
| | 9 | 21 | 15.5 |
| | 10 | 22 | 16.2 |
| | 11 | 12 | 8.8 |
| | 12 | 14 | 10.3 |
| | 13 | 10 | 7.4 |



Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Sosyal ve Kültürel Faaliyetler'i işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 15.5 ile 9. sıraya ve % 16.2 ile 10. sıraya aittir.

| 10.5) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-----------|
| İŞ GÜVENCESİ | 1 | 4 | 2.9 |
| | 2 | 11 | 8.1 |
| | 3 | 8 | 5.9 |
| | 4 | 11 | 8.1 |
| | 5 | 15 | 11.0 |
| | 6 | 10 | 7.3 |
| | 7 | 6 | 4.4 |
| | 8 | 8 | 5.9 |
| | 9 | 17 | 12.5 |
| | 10 | 16 | 11.8 |
| | 11 | 16 | 11.8 |
| | 12 | 9 | 6.6 |
| | 13 | 5 | 3.7 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi İş Güvencesi'ni işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 11.0 ile 5. sıraya aittir.

| 10.6) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------------------|-------------|------|-----------|
| ÇALIŞMA ŞARTLARI | 1 | 15 | 11.0 |
| | 2 | 8 | 5.9 |
| | 3 | 14 | 10.3 |
| | 4 | 15 | 11.0 |
| | 5 | 12 | 8.8 |
| | 6 | 9 | 6.6 |
| | 7 | 8 | 5.9 |
| | 8 | 7 | 5.1 |
| | 9 | 15 | 11.0 |
| | 10 | 11 | 8.1 |
| | 11 | 10 | 7.5 |
| | 12 | 6 | 4.4 |
| | 13 | 6 | 4.4 |

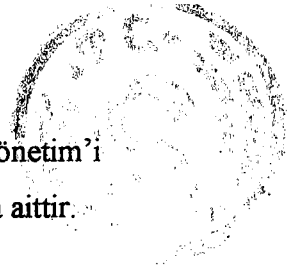
Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Çalışma Şartları'nı işaretlemiştir.



| 10.7) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-------------|
| ADİL ÜCRET | 1 | 34 | 25.0 |
| | 2 | 23 | 16.9 |
| | 3 | 16 | 11.8 |
| | 4 | 14 | 10.3 |
| | 5 | 13 | 9.6 |
| | 6 | 6 | 4.4 |
| | 7 | 6 | 4.4 |
| | 8 | 5 | 3.7 |
| | 9 | 2 | 1.5 |
| | 10 | 4 | 2.9 |
| | 11 | 4 | 2.9 |
| | 12 | 4 | 2.9 |
| | 13 | 5 | 3.7 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Adil Ücret'i işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 25.0 ile 1. sıraya ve % 16.9 ile 2. sıraya aittir.

| 10.8) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-------------|
| ADİL YÖNETİM | 1 | 10 | 7.4 |
| | 2 | 13 | 9.5 |
| | 3 | 10 | 7.4 |
| | 4 | 21 | 15.4 |
| | 5 | 14 | 10.3 |
| | 6 | 6 | 4.4 |
| | 7 | 16 | 11.8 |
| | 8 | 15 | 11.0 |
| | 9 | 10 | 7.4 |
| | 10 | 7 | 5.1 |
| | 11 | 6 | 4.4 |
| | 12 | 3 | 2.2 |
| | 13 | 5 | 3.7 |



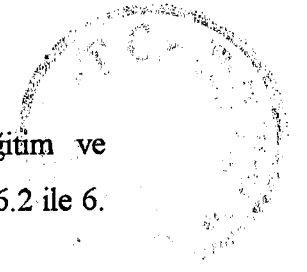
Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Adil Yönetim'i işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 15.4 ile 4. sıraya aittir.

| 10.9) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-------------|
| YÖNETİCİLERİN | 1 | 17 | 12.5 |
| YÖNETİM BİÇİMİ | 2 | 12 | 8.8 |
| | 3 | 17 | 12.5 |
| | 4 | 10 | 7.4 |
| | 5 | 8 | 5.9 |
| | 6 | 11 | 8.1 |
| | 7 | 12 | 8.8 |
| | 8 | 17 | 12.5 |
| | 9 | 9 | 6.6 |
| | 10 | 11 | 8.1 |
| | 11 | 6 | 4.4 |
| | 12 | 3 | 2.2 |
| | 13 | 3 | 2.2 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Yöneticilerin Yönetim Biçimi'ni işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 12.5 ile 3. sıraya aittir.

| 10.10) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-----------------|-------------|------|-------------|
| EĞİTİM VE | | | |
| GELİŞTİRME | 1 | 25 | 18.4 |
| | 2 | 19 | 14.0 |
| | 3 | 11 | 8.1 |
| | 4 | 13 | 9.6 |
| | 5 | 13 | 9.6 |
| | 6 | 22 | 16.2 |
| | 7 | 12 | 8.8 |
| | 8 | 4 | 2.9 |
| | 9 | 4 | 2.9 |
| | 10 | 6 | 4.4 |
| | 11 | 3 | 2.2 |
| | 12 | 4 | 2.9 |
| | 13 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Eğitim ve Geliştirme'yi işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 16.2 ile 6. sraya aittir.



| 10.11) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-----------------|-------------|------|-----------|
| UYGUN İŞ ORTAMI | 1 | 2 | 1.5 |
| | 2 | 8 | 5.9 |
| | 3 | 17 | 12.5 |
| | 4 | 10 | 7.4 |
| | 5 | 10 | 7.4 |
| | 6 | 20 | 14.7 |
| | 7 | 14 | 10.2 |
| | 8 | 9 | 6.6 |
| | 9 | 17 | 12.5 |
| | 10 | 4 | 2.9 |
| | 11 | 9 | 6.6 |
| | 12 | 11 | 8.1 |
| | 13 | 5 | 3.7 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Uygun İş Ortamı'nı işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 12.5 ile 3. sraya aittir.

| 10.12) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------------------------|-------------|------|-----------|
| İŞÇİNİN HAKKINI KORUMA | 1 | 1 | 0.7 |
| | 2 | 3 | 2.2 |
| | 3 | 7 | 5.1 |
| | 4 | 7 | 5.1 |
| | 5 | 10 | 7.4 |
| | 6 | 11 | 8.1 |
| | 7 | 21 | 15.5 |
| | 8 | 19 | 14.0 |
| | 9 | 11 | 8.1 |
| | 10 | 12 | 8.8 |
| | 11 | 10 | 7.4 |
| | 12 | 7 | 5.1 |
| | 13 | 17 | 12.5 |

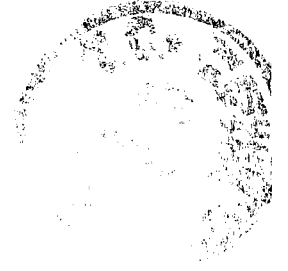
Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi İşçinin Hakkını Koruma'yı işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 15.5 ile 5. sıraya ve % 14.0 ile 8. sıraya aittir.

| 10.13) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------------------------|-------------|------|-----------|
| ÜSTLERLE İYİ İLİŞKİLER | 1 | 4 | 2.9 |
| | 2 | 10 | 7.4 |
| | 3 | 6 | 4.4 |
| | 4 | 11 | 8.1 |
| | 5 | 13 | 9.4 |
| | 6 | 14 | 10.3 |
| | 7 | 10 | 7.4 |
| | 8 | 18 | 13.2 |
| | 9 | 10 | 7.4 |
| | 10 | 10 | 7.4 |
| | 11 | 12 | 8.8 |
| | 12 | 10 | 7.4 |
| | 13 | 8 | 5.9 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Üstlerle İyi İlişkiler'i işaretlemiştir.

Şirkette verimlilik, motivasyon ve kalitenin artırılması için ne gerekir sorusu önem derecesine göre sıralamasında ayrı ayrı frekans dağılımları sonucunda her değişkenin en çok yüzde elde ettiği sıra birleştirilerek sıralama oluşturulmuş ve bu sıralama sonucunda aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- 1) Adil Ücret
- 2) Adil Ücret
- 3) Yöneticilerin Yönetim Biçimi
- 4) Adil Yönetim
- 5) İş Güvencesi
- 6) Eğitim ve Geliştirme



- 7) İşçinin Hakkını Koruma
- 8) İşçinin Hakkını Koruma
- 9) Sosyal ve Kültürel Faaliyetler
- 10) Sosyal ve Kültürel Faaliyetler
- 11) Takdir
- 12) Takdir
- 13) Tanınma

Ankete yanıt verenler şirkette verimlilik, motivasyon ve kalitenin artırılması için en başta ücret ve yöneticilerin yönetim biçimi ve iş güvencesi gibi faktörler gelmektedir. Daha sonra eğitim ve geliştirme ve diğer faktörler gelmektedir.

Bu da çalışan personelin maddi konularda problemlerinin olduğunu, şirketin yukarıda sayılan konularda iyileştirme yapabilmesi için önce bu konulara ağırlık vermesi daha sonra eğitim ve geliştirme konusuna eğilmesi gerektiğini göstermektedir.

11.0 MESLEKİ BİLGİ, BECERİ VE İŞİN GEREKLERİNE YETERLİ SEVİYEYE ULAŞABİLMEK İÇİN NELER GEREKİR

| Yeterli seviyeye ulaşabilmek için gerekir | ÜNVAN | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|------|---------------------|-----|-----------|-------|-------|------|------------------|-------|------|------|-------|-------|
| | Düz İşçi | | Usta veya Usta Yrd. | | Teknisyen | | Memur | | Uzman-Müh.-Sorm. | | Şef | | Müdür | |
| | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % |
| Ünvan | 1 | 7.7 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Çalışma Şartları | 1 | 7.7 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Adil Yönetim | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 1 | 20.0 | 0 | 0.0 | 1 | 25.0 | 0 | 0.0 |
| İş Güvencesi | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Takdir | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Eğitim ve Geliştirme | 11 | 84.6 | 0 | 0.0 | 5 | 100.0 | 4 | 80.0 | 3 | 100.0 | 3 | 75.0 | 2 | 100.0 |

Tablo 1.4.5 Ünvana göre yeterli seviyeye ulaşabilmek için ne gerekir.

Ankete katılanlar arasından kimlerin mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyede olduğunu ortaya çıkarmak ve yeterli olmayanlar arasından gerekli seviyeye ulaşabilmek için ne gerektiği tesbit edilmesi amaçlanmıştır.

Böylelikle çalışanların yeterli seviyeye ulaşabilmek için hangi faktörlerin gerektiğinin yeri belirlenmeye çalışılmıştır.

Ankete katılan 136 kişiden 32 Hayır, 96 Evet ve 8 kişi'den Bir Fikrim Yok olarak yanıt gelmiştir.

“Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyede olduğunuzu hissediyormusunuz” sorusuna hayır cevabı verenler 32 kişi arasından değerlendirme yapılmıştır.

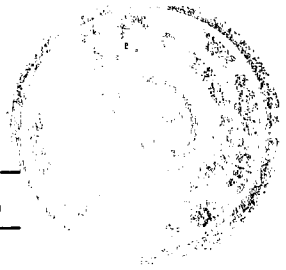
Anketimize yanıt verenlerden, mavi yakalı personelin büyük çoğunluğu % 84.6 yüzde ile eğitim ve geliştirme faktörünün mesleki ve işin gereklerine ulaşabilmek için gerekliliğini belirtmiştir. Beyaz yakalı personelin bütün kademelerinde eğitim ve geliştirme faktörü' de büyük çoğunlukla ilk sırada yer almıştır.

Bu da gösteriyor ki tüm katılımcılar eğitim ve geliştirme faktörü işgören için mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine ulaşabilmek için vazgeçilmez bir unsur olduğu ve bu konunun işgören için çok önemli olduğu sonucu çıkmıştır.

12.0. EĞİTİM ve GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN AMACINI NASIL GÖRÜYORSUNUZ

| 12.1) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-----------------------|-------------|------|-----------|
| Gelecekteki Görevlere | 1 | 25 | 18.4 |
| Hazırlık | 2 | 12 | 8.8 |
| | 3 | 11 | 8.1 |
| | 4 | 29 | 21.3 |
| | 5 | 38 | 27.9 |
| | 6 | 21 | 15.5 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Gelecekteki Görevlere Hazırlık'ı işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 27.9 ile 5. sraya aittir.



| 12.2) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|--------------------|-------------|------|-----------|
| Motivasyon Sağlama | 1 | 24 | 17.6 |
| | 2 | 39 | 28.7 |
| | 3 | 35 | 25.7 |
| | 4 | 21 | 15.5 |
| | 5 | 15 | 11.0 |
| | 6 | 2 | 1.5 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Motivasyon Sağlama'yı işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 28.7 ile 2. sıraya ve %25.7 ile 3. sıraya aittir.

| 12.3) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-----------|
| ÖDÜLLENDİRME | 1 | 6 | 4.4 |
| | 2 | 4 | 2.9 |
| | 3 | 6 | 4.4 |
| | 4 | 6 | 4.4 |
| | 5 | 25 | 18.4 |
| | 6 | 87 | 64.0 |
| | 7 | 2 | 1.5 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Ödüllendirme'yi işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 64.0 ile 6. sıraya aittir.

| 12.4) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-------------------|-------------|------|-----------|
| PERFORMANS ARTIŞI | 1 | 14 | 10.3 |
| SAĞLAMA | 2 | 30 | 22.0 |
| | 3 | 34 | 25.0 |
| | 4 | 31 | 22.8 |
| | 5 | 13 | 9.6 |
| | 6 | 13 | 9.6 |
| | 7 | 1 | 0.7 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Performans Artışı Sağlama'yı işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 22.8 ile 4. sraya aittir.

| 12.5) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-----------|
| VERİMLİLİK | 1 | 32 | 23.5 |
| | 2 | 34 | 25.0 |
| | 3 | 34 | 25.0 |
| | 4 | 20 | 14.7 |
| | 5 | 13 | 9.6 |
| | 6 | 3 | 2.2 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Verimlilik'i işaretlemiştir.

| 12.6) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-----------------|-------------|------|-----------|
| KİŞİSEL GELİŞİM | 1 | 34 | 25.0 |
| | 2 | 17 | 12.5 |
| | 3 | 15 | 11.0 |
| | 4 | 29 | 21.3 |
| | 5 | 31 | 22.8 |
| | 6 | 10 | 7.4 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılanların tamamı 136 kişi Kişisel Gelişim'i işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 25.0 ile 1. sraya aittir.

Ayrıca Diğer kısımda açık uçlu olarak belirttikleri görüşler şöyledir:

-Bilgilendirme

-Pirim

-Kalite

Ankete katılanların vermiş oldukları yanıtlar ile uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacını ve buna ilişkin bakış açılarını ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Şirkette eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacının ne olduğu önem derecesine göre sıralamasında ayrı ayrı frekans dağılımları sonucunda her değişkenin en çok yüzde elde ettiği sıra birleştirilerek sıralama oluşturulmuş ve bu sıralama aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- | | |
|-----------------------|-----------------------------------|
| 1) Kişisel Gelişim | 4) Performans artışı sağlama |
| 2) Motivasyon Sağlama | 5) Gelecekteki Görevlere Hazırlık |
| 3) Motivasyon Sağlama | 6) Ödüllendirme |

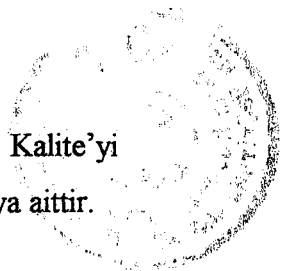
Çalışanlar eğitim ve geliştirme faaliyetlerin amacını en başta kişisel gelişim olarak görmektedirler. Daha sonra motivasyon unsuru, performans artışı sağlama, gelecekteki görevlere hazırlık ve son olarak ödüllendirme olarak görmektedir.

Buradan, çalışanların eğitim ve geliştirme'yi kişisel gelişim aracı olarak gördükleri ve günümüzde yoğun bir şekilde yaşanan rekabetin ve teknolojinin gerisinde kalmamak için eğitim ve geliştirme'nin uygulanması gerektiği sonucu çıkıyor.

14.0. UYGULANMAKTA OLAN EĞİTİM ve GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN OLUMLU ETKİSİ HANGİ KONULARDA OLMAKTADIR

| 13.1) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-----------|
| KALİTE | 1 | 43 | 41.3 |
| | 2 | 12 | 11.5 |
| | 3 | 9 | 8.7 |
| | 4 | 9 | 8.7 |
| | 5 | 8 | 7.7 |
| | 6 | 2 | 1.9 |
| | 7 | 4 | 3.8 |
| | 8 | 6 | 5.8 |
| | 9 | 11 | 10.6 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 104 kişi Kalite'yi işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 41.3 ile 1. sıraya aittir.

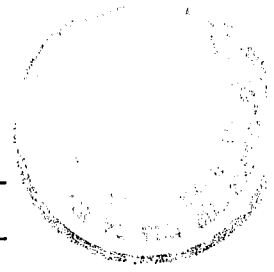


| 13.2) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-----------|
| MOTİVASYON | 1 | 13 | 12.5 |
| | 2 | 28 | 26.9 |
| | 3 | 15 | 14.5 |
| | 4 | 14 | 13.5 |
| | 5 | 8 | 7.7 |
| | 6 | 10 | 9.6 |
| | 7 | 7 | 6.7 |
| | 8 | 7 | 6.7 |
| | 9 | 2 | 1.9 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 104 kişi Motivasyon'nu işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 26.9 ile 2. sıraya aittir.

| 13.3) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-----------|
| VERİMLİLİK | 1 | 10 | 9.6 |
| | 2 | 24 | 23.1 |
| | 3 | 26 | 25.0 |
| | 4 | 18 | 17.3 |
| | 5 | 8 | 7.7 |
| | 6 | 1 | 1.0 |
| | 7 | 10 | 9.6 |
| | 8 | 3 | 2.9 |
| | 9 | 4 | 3.8 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 104 kişi Verimlik'i işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 25.0 ile 3. sıraya ve 17.3 ile 4. sıraya aittir.

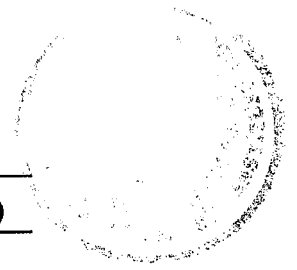


| 13.4) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-----------|
| İLETİŞİM | 1 | 8 | 7.7 |
| | 2 | 10 | 9.6 |
| | 3 | 18 | 17.3 |
| | 4 | 15 | 14.4 |
| | 5 | 14 | 13.5 |
| | 6 | 13 | 12.5 |
| | 7 | 13 | 12.5 |
| | 8 | 7 | 6.7 |
| | 9 | 6 | 5.8 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 104 kişi İletişim'i işaretlemiştir.

| 13.5) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-----------|
| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ | 1 | 3 | 2.9 |
| | 2 | 2 | 1.9 |
| | 3 | 2 | 1.9 |
| | 4 | 12 | 11.5 |
| | 5 | 11 | 10.5 |
| | 6 | 22 | 21.2 |
| | 7 | 9 | 8.7 |
| | 8 | 22 | 21.2 |
| | 9 | 21 | 20.2 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 104 kişi Örgüt Kültürü'nü işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 21.2 ile 6.sıraya, % 21.2 ile 8.sıraya ve % 20.2 ile 9.sıraya aittir.

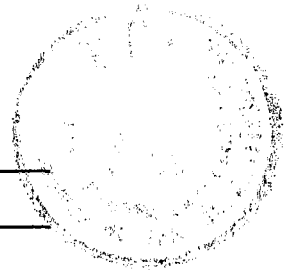


| 13.6) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-----------|
| İŞ İLİŞKİLERİ | 1 | 2 | 1.9 |
| | 2 | 9 | 8.7 |
| | 3 | 9 | 8.7 |
| | 4 | 10 | 9.6 |
| | 5 | 19 | 18.2 |
| | 6 | 15 | 14.4 |
| | 7 | 14 | 13.5 |
| | 8 | 12 | 11.5 |
| | 9 | 14 | 13.5 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 104 kişi İş İlişkileri'ni işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 18.2 ile 5. sıraya aittir.

| 13.7) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-----------|
| SOSYAL GELİŞME | 1 | 3 | 2.9 |
| | 2 | 5 | 4.8 |
| | 3 | 10 | 9.6 |
| | 4 | 4 | 3.9 |
| | 5 | 12 | 11.5 |
| | 6 | 15 | 14.4 |
| | 7 | 19 | 18.3 |
| | 8 | 17 | 16.3 |
| | 9 | 19 | 18.3 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 104 kişi Sosyal Gelişme'yi işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 18.3 ile 7. sıraya aittir.



| 13.8) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------------|-------------|------|-----------|
| YÖNETİCİLİK BECERİSİ | 1 | 5 | 4.8 |
| | 2 | 9 | 8.6 |
| | 3 | 6 | 5.8 |
| | 4 | 14 | 13.5 |
| | 5 | 9 | 8.6 |
| | 6 | 13 | 12.5 |
| | 7 | 16 | 15.4 |
| | 8 | 18 | 17.3 |
| | 9 | 14 | 13.5 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 104 kişi Yöneticilik Becerisi'ni işaretlemiştir.

| 13.9) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-------------------------|-------------|------|-----------|
| MESLEKİ BİLGİ VE BECERİ | 1 | 17 | 16.4 |
| | 2 | 6 | 5.8 |
| | 3 | 8 | 7.7 |
| | 4 | 8 | 7.7 |
| | 5 | 15 | 14.4 |
| | 6 | 13 | 12.5 |
| | 7 | 12 | 11.5 |
| | 8 | 12 | 11.5 |
| | 9 | 13 | 12.5 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 104 kişi Mesleki Bilgi ve Beceri'yi işaretlemiştir.

Ankete verilen yanıtlardan yola çıkarak şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik, motivasyon ve kişisel gelişime olumlu etkisi olup olmadığı eğer varsa, hangi konularda faydasının olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.



Bunun sonucunda uygulanan eğitim ve geliştirme çalışmalarının hangi konularda faydası olduğu ortaya çıkarılarak, yapılan çalışmaların yönü tesbit edilmiş olacaktır.

Ankete katılan 136 kişiden 12'si Hayır, 20'si Bir Fikrim Yok ve 104'ü Evet olarak yanıt vermiştir. 104 kişi "Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik, motivasyon ve kişisel gelişime olumlu etkisi var mı?" sorusuna Evet cevabı verenler arasından değerlendirme yapılmıştır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetinin hangi konularda faydası olduğu önem derecesine göre sıralamasında ayrı ayrı frekans dağılımları sonucunda her değişkenin en çok yüzde elde ettiği sıra birleştirilerek sıralama oluşturulmuş ve bu sıralamanın sonucu aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- | | |
|----------------|-------------------|
| 1) Kalite | 6) Örgüt Kültürü |
| 2) Motivasyon | 7) Sosyal Gelişme |
| 3) Verimlilik | 8) Örgüt Kültürü |
| 4) Verimlilik | 9) Örgüt Kültürü |
| 5) İş İlişkisi | |

Ankete katılan personelin büyük çoğunluğu yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının kalite konusunda faydalı olduğunu belirtmiştir. Daha sonra motivasyon, verimlilik, iş ilişkisi, örgüt kültürü ve sosyal gelişme konusunda faydasının bulunduğu görülmektedir.

Ancak mesleki bilgi ve beceri, iletişim gibi konularda elde edilen faydanın düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki iş başı ve mesleki eğitimler, iletişim gibi konularda eğitimlerin olmadığı veya az olduğu sonucu çıkıyor.

Nitekim anketimizin bir diğer sorusu olan "Şirket içi ve dışı katıldığınız eğitim konuları hangileridir" sorusuna çalışanların vermiş oldukları yanıtlar sonucu mesleki ve işbaşı eğitimlere katılımın düşük olduğu belirlenmiştir.

14.0 İŞYERİNDE SORUNLAR YAŞIYORMUSUNUZ.

| İŞYERİNDE SORUNLAR YAŞIYORMUSUNUZ | ÜNVAN | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|---------------------|----------------|---------------------|-----------------|----------------------------|---------------|-----------------|-------|--|
| | Düz İşçi Sayı % | Usta veya Sayı % | Usta Yrd. % | Teknisyen Sayı % | Memur Sayı % | Uzman-Müh.-Sorm. Sayı % | Şef Sayı % | Müdür Sayı % | | |
| Hiç Bir Zaman | 4 7.8 | 2 14.3 | | 0 0.0 | 0 0.0 | 0 0.0 | 0 0.0 | 0 0.0 | 0 0.0 | |
| Nadiren | 10 19.7 | 1 7.1 | | 0 0.0 | 2 11.1 | 1 11.1 | 2 9.5 | 1 12.5 | | |
| Ara Sıra | 26 51.0 | 8 57.2 | | 10 66.7 | 14 77.8 | 3 33.3 | 11 52.4 | 2 25.0 | | |
| Sık Sık | 4 7.8 | 2 14.3 | | 3 20.0 | 2 11.1 | 5 55.6 | 5 23.8 | 5 62.5 | | |
| Her Zaman | 7 13.7 | 1 7.1 | | 2 13.3 | 0 0.0 | 0 0.0 | 3 14.3 | 0 0.0 | | |

Tablo 1.4.6 Ünvana göre Ne Düzeyde Sorunlar Yaşıyorlar.

Tablo'dan da görüldüğü üzere, düz işçi, usta veya usta yardımcısı kademesinde yeralan mavi yakalı personelin büyük çoğunlukla % 51.0 ve % 57.2 ile ara sıra sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Bunun yanısıra beyaz yakalı personelin bütün kademelerinde çalışanların işyerinde büyük bir çoğunlukla sık sık sorunlar yaşadıkları tesbit edilmiştir. Bu da şirkette çalışanların genelde ara sıra ve sık sık sorunlar yaşadıkları ortaya çıkarmıştır.

15.0 ŞİRKETTE NE TARZ SORUNLAR YAŞIYORSUNUZ.

| 15.1) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------|-------------|------|-----------|
| MOTİVE | | | |
| EDİLEMEMEKTEN | 1 | 24 | 17.7 |
| | 2 | 21 | 15.4 |
| | 3 | 25 | 18.4 |
| | 4 | 28 | 20.6 |
| | 5 | 21 | 15.4 |
| | 6 | 15 | 11.0 |
| | 7 | 2 | 1.5 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Motive edilememek'i işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 1.5 ile 7.sraya aittir.

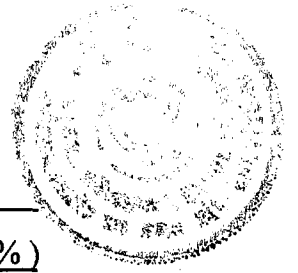


| 15.2) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-----------------------------|-------------|------|-----------|
| EĞİTİMLERİN YETERSİZLİĞİ | 1 | 23 | 16.9 |
| | 2 | 16 | 11.8 |
| | 3 | 17 | 12.5 |
| | 4 | 33 | 24.3 |
| | 5 | 29 | 21.3 |
| | 6 | 18 | 13.2 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Eğitimlerin yetersizliği'ni işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 24.3 ile 4.sıraya ve % 21.3 ile 5. sıraya aittir.

| 15.3) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|---------------------------------------|-------------|------|-----------|
| Monoton Çalışmanın Yarattığı Stres | 1 | 21 | 15.4 |
| | 2 | 30 | 22.0 |
| | 3 | 20 | 14.7 |
| | 4 | 25 | 18.4 |
| | 5 | 16 | 11.8 |
| | 6 | 24 | 17.7 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Monoton Çalışmanın Yarattığı Stres'i işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 22.0 ile 2.sıraya aittir.

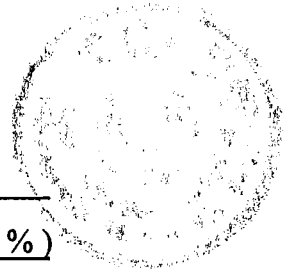


| 15.4) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|---------------------------------------|-------------|------|-----------|
| Aşırı İş Yoğunluğunun Yarattığı Stres | | | |
| | 1 | 35 | 25.8 |
| | 2 | 28 | 20.6 |
| | 3 | 23 | 16.9 |
| | 4 | 15 | 11.0 |
| | 5 | 25 | 18.4 |
| | 6 | 9 | 6.6 |
| | 7 | 1 | 0.7 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Aşırı İş Yoğunluğunun Yarattığı Stres'i işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 25.8 ile 1.sraya aittir.

| 15.5) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|---------------------------------|-------------|------|-----------|
| Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar | | | |
| | 1 | 16 | 11.8 |
| | 2 | 19 | 14.0 |
| | 3 | 29 | 21.3 |
| | 4 | 22 | 16.2 |
| | 5 | 21 | 15.4 |
| | 6 | 29 | 21.3 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar'ı işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 21.3 ile 3.sraya aittir.



| 15.6) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|---------------------|-------------|------|-----------|
| Kararlara Katılmama | | | |
| | 1 | 14 | 10.3 |
| | 2 | 22 | 16.2 |
| | 3 | 20 | 14.7 |
| | 4 | 13 | 9.6 |
| | 5 | 24 | 17.6 |
| | 6 | 42 | 30.9 |
| | 7 | 1 | 0.7 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Kararlara Katılmama'yı işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 30.9 ile 6.sıraya aittir.

Ayrıca Diğer kısımda açık uçlu olarak belirttikleri görüşler şöyledir:

- Farklı Uygulama,
- Bazı yerlerle dialog kuramamak,
- Örgüt kültürü eksikliği,
- Eleman eksikliği,
- Ücret,
- Yöneticilerin verdikleri sözü tutmaması,
- Ücret dengesizliği,
- Yöneticilerin Şeffaf olmaması,
- Üst yönetimin departmanlar arası fark gözetmesi ve bunun orta kademe yönetimde de görülmesi.

Ankete yanıt verenlerden yola çıkarak şirkette ne tarz sorunlar yaşadıklarının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Böylelikle sorunların neler olduğunu ortaya çıkararak, bu sorunları ortadan kaldırılmasına yönelik çalışma yapılacaktır.

Anketi yanıtlayan 136 katılımcının “Şirketinizde ne tarz sorunlar yaşıyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar sonucu sorunların önem derecesine göre sıralamasında ayrı

ayrı frekans dağılımları sonucunda her değişkenin en çok yüzde elde ettiği sıra birleştirilerek sıralama oluşturulmuş ve bu sıralama sonucunda aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- 1) Aşırı iş yoğunluğunun yarattığı sorunlar,
- 2) Monoton çalışmanın yarattığı stres,
- 3) Yönetimden kaynaklanan sorunlar,
- 4) Eğitimlerin yetersizliği,
- 5) Eğitimlerin yetersizliği,
- 6) Kararlara katılmama,
- 7) Motive edilememek.

Çalışanların işyerinde aşırı iş yoğunluğu ve monoton çalışmanın getirdiği stres gibi işle ilgili sorunlar yaşadıkları ortaya çıkıyor. Daha sonra yönetim, yönetici ve eğitimle ilgili sorunlar yaşadıkları olduğu ortaya çıkmıştır.

16.0 YUKARIDA SAYILAN SORUNLARIN GİDERİLMESİ İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

| 16.1) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|--|-------------|------|-----------|
| Eğitim verilmesi ve yaygınlaştırılması | 1 | 55 | 40.4 |
| | 2 | 13 | 9.6 |
| | 3 | 19 | 14.0 |
| | 4 | 17 | 12.5 |
| | 5 | 14 | 10.3 |
| | 6 | 9 | 6.6 |
| | 7 | 7 | 5.1 |
| | 8 | 2 | 1.5 |

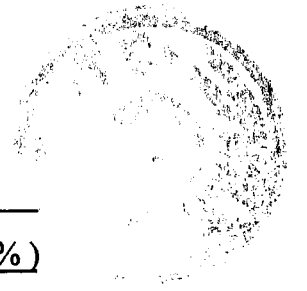
Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Eğitim verilmesi ve yaygınlaştırılması' nı işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 40.4 ile 1.sıraya aittir.

| 16.2) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------------------|-------------|------|-----------|
| İş Güvencesinin sağlanması | 1 | 6 | 4.4 |
| | 2 | 27 | 19.9 |
| | 3 | 14 | 10.3 |
| | 4 | 28 | 20.6 |
| | 5 | 24 | 17.6 |
| | 6 | 21 | 15.5 |
| | 7 | 15 | 11.0 |
| | 8 | 1 | 0.7 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi İş güvencesi sağlanması'ni işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 20.6 ile 4.sıraya aittir.

| 16.3) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-------------------------|-------------|------|-----------|
| Adil Ücret Düzenlenmesi | 1 | 36 | 26.5 |
| | 2 | 36 | 26.5 |
| | 3 | 20 | 14.7 |
| | 4 | 14 | 10.3 |
| | 5 | 17 | 12.5 |
| | 6 | 8 | 5.9 |
| | 7 | 5 | 3.6 |
| | 8 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Adil ücret düzenlenmesi'ni işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 26.5 ile 2.sıraya aittir.

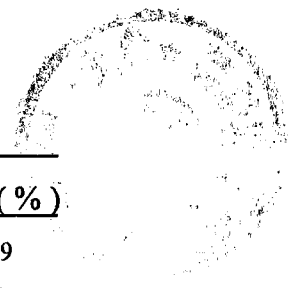


| 16.4) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|---------------------|-------------|------|-----------|
| Çalışma Şartlarının | | | |
| Düzenlenmesi | 1 | 17 | 12.5 |
| | 2 | 18 | 13.2 |
| | 3 | 24 | 17.6 |
| | 4 | 25 | 18.4 |
| | 5 | 27 | 19.9 |
| | 6 | 16 | 11.8 |
| | 7 | 9 | 6.6 |
| | 8 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Çalışma şartlarının düzenlenmesi'ni işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 19.9 ile 5.sıraya aittir.

| 16.5) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|------------------------|-------------|------|-----------|
| Ünvan/Takdir verilmesi | 1 | 4 | 2.9 |
| | 2 | 18 | 13.2 |
| | 3 | 15 | 11.0 |
| | 4 | 16 | 11.8 |
| | 5 | 21 | 15.5 |
| | 6 | 34 | 25.0 |
| | 7 | 26 | 19.1 |
| | 8 | 2 | 1.5 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Ünvan/Takdir verilmesi'ni işaretlemiştir.



| 16.6) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|--|-------------|------|-----------|
| İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin olması | 1 | 4 | 2.9 |
| | 2 | 6 | 4.4 |
| | 3 | 16 | 11.8 |
| | 4 | 21 | 15.5 |
| | 5 | 20 | 14.7 |
| | 6 | 34 | 25.0 |
| | 7 | 32 | 23.5 |
| | 8 | 3 | 2.2 |

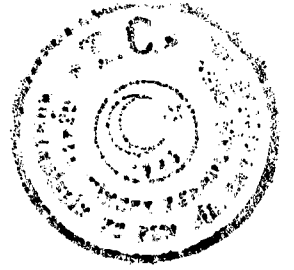
Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin olması'nı işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 25.0 ile 6.sıraya ve %2.2 ile 8 sıraya aittir.

| 16.7) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|--|-------------|------|-----------|
| Ödüllendirme Sisteminin Geliştirilmesi | 1 | 8 | 5.9 |
| | 2 | 17 | 12.5 |
| | 3 | 27 | 19.9 |
| | 4 | 15 | 11.0 |
| | 5 | 13 | 9.6 |
| | 6 | 14 | 10.3 |
| | 7 | 42 | 30.9 |
| | 8 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 136 kişi Ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi'nı işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 19.9 ile 3.sıraya ve % 30.9 ile 7. sıraya aittir.

Ayrıca Diğer kısımda açık uçlu olarak belirttikleri görüşler şöyledir:

- Üst yönetimin alt yönetimin önünü açması gerekir,
- İş yorgunluğunun yarattığı sorunların gözönüne alınması gerekir,
- Mesailerin hafifletilmesi gerekir,
- Üst yönetim'de "Biz Bilinci'nin geliştirilmesi gerekir,
- Her kafadan bir ses çıkmaması gerekir,



- Herkesin kendi bildiğini okumaması gerekir,
- Yöneticilerin eğitilmesi gerekir,
- İnsanların kaynaştırılması gerekir.

Anketimizde yer alan bir diğer soruda da çalışanların ne sıklıkta sorun yaşadıkları ve bu sorunların neler olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Belirtilen bu sorunların giderilmesine yönelik yapılması gerekenlerin neler olduğunun tesbit edilmesi amaçlanmıştır.

Sorunların giderilmesi için neler yapılması gerektiği önem derecesine göre sıralamasında ayrı ayrı frekans dağılımları sonucunda her değişkenin en çok yüzde elde ettiği sıra birleştirilerek sıralama oluşturulmuş ve bu sıralama sonucunda aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- 1) Eğitim verilmesi ve yaygınlaştırılması,
- 2) Adil ücret düzenlenmesi,
- 3) Ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi,
- 4) İş güvencesinin sağlanması,
- 5) Çalışma şartlarının düzenlenmesi,
- 6) İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin olması,
- 7) Ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi,
- 8) İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin olması.

Ankete yanıtlayan personelin yaşadıkları sorunların giderilmesi için bazı çalışmaların yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Yukarıda belirlenen bu sorunların giderilmesi için yapılması gerekenler sırasıyla eğitim, ücret, iş güvencesi, çalışma şartları ve işçi sağlığı gibi çalışmalardır.

Şirkette sorunların giderilmesi için evvela yöneticilere ve özellikle tüm çalışanlara eğitim verilmesi ve bunu yaygınlaştırmak suretiyle bilinçlenmelerini sağlayarak bu konularda yaşadıkları sorunların giderilmesi sağlanmalıdır. Daha sonraki aşamalar olan çalışma şartları, ücret gibi konularda iyileştirmeye gidilmesi gerekir.



17.0 GÜNÜMÜZ VE GEÇMİŞTEKİ EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN KIYASLANMASI.

| Günümüz ve Geçmişteki Eğitim ve Geliştirme Faaliyetinde Gelişmeler | ÜN VAN | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|---------------------|------|-----------|------|-------|------|------------------|------|------|------|-------|------|
| | Düz İşçi | | Usta veya Usta Yrd. | | Teknisyen | | Memur | | Uzman-Müh.-Sorm. | | Şef | | Müdür | |
| | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % |
| Bir Fark Yok | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 1 | 6.7 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 1 | 4.8 | 0 | 0.0 |
| Az Bir Gelişme Var | 11 | 21.6 | 1 | 7.2 | 3 | 20.0 | 4 | 22.2 | 5 | 44.5 | 5 | 23.8 | 0 | 0.0 |
| Önemli Bir Gelişme Var | 12 | 23.5 | 8 | 57.1 | 3 | 20.0 | 7 | 38.9 | 4 | 44.5 | 6 | 28.5 | 7 | 87.5 |
| Daha iyi olabilir | 28 | 54.9 | 5 | 35.7 | 8 | 53.3 | 7 | 38.9 | 1 | 11.0 | 9 | 42.9 | 1 | 12.5 |

Tablo 1.4.7 Ünvana göre günümüz ve geçmişteki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kıyaslanması.

Tablodan da görüleceği üzere, şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri günümüz ve geçmişe göre kıyaslandığında büyük çoğunlukla düz işçi personelin % 54.9 ile daha iyi olabileceği ve % 23.5 ile de önemli bir gelişme olduğunu belirtmiştir. Usta veya Usta Yardımcısı seviyesinde ise, % 57.1 ile önemli bir gelişme olduğu ortaya çıkmıştır.

Buna karşın beyaz yakalı, teknisyen ve memur seviyesinde personelin eğitim faaliyetlerin önemli bir gelişme gösterdiği, ancak mevcut durumdan daha iyi olması gerektiği belirtilmiştir. Uzman-mühendis-sorumlu kademesindeki personelin -büyük çoğunlukla- eğitim faaliyetlerini kıyasladığında önemli bir gelişme ile az bir gelişme içersinde olduğunu belirtmiştir. Şef kademesinde personelin eğitim ve geliştirme faaliyetlerin daha iyi olması gerektiği kanaati hakim görülmektedir. Üst kademe olarak müdür kademesinde ise eğitim faaliyetlerinde önemli bir gelişme gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Tüm bunlar gösteriyor ki üst kademe personele eğitim ve geliştirme faaliyetine yeterli derecede önem verildiği ortaya çıkıyor. Nitekim anketimizin bir diğer sorusuna verilen yanıtlar da üst kademe personelin eğitimlere oldukça fazla katıldığı sonucu çıkmıştır.



Buna karşın özellikle ilk kademe teknisyen, memur ve uzman-mühendis-sorumlu seviyesinde personelin eğitim faaliyetlerinde az bir gelişme olduğu belirtilmiştir. Anketimizin bir diğer sorusuna verilen yanıtlarda ilk kademe personelin katıldığı eğitimlerin üst kademeye oranla düşük kaldığı belirlenmiştir. Bu kademeye yeterli derecede önem verilmesi gerekmektedir.

18.0 EĞİTİM ve GELİŞTİRME İHTİYACINI BELİRLEME YÖNETİMİNİN UYGUN OLMAYAN YÖNLERİ NELERDİR.

| 18.1) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|--------------------------|-------------|------|-------------|
| Gelişme İhtiyacı kişisel | 1 | 2 | 6.4 |
| bazda değerlendiriliyor | 2 | 3 | 9.7 |
| | 3 | 4 | 12.9 |
| | 4 | 6 | 19.4 |
| | 5 | 6 | 19.4 |
| | 6 | 9 | 29.0 |
| | 7 | 1 | 3.2 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 31 kişi Gelişme İhtiyacı Kişisel bazda değerlendiriliyor'u işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 29.0 ile 6. sraya aittir.

| 18.2) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|---------------------|-------------|------|-------------|
| Çalışanların görüşü | 1 | 18 | 58.1 |
| alınmıyor | 2 | 2 | 6.4 |
| | 3 | 4 | 12.9 |
| | 4 | 2 | 6.4 |
| | 5 | 2 | 6.4 |
| | 6 | 3 | 9.8 |
| | 7 | 0 | 0.0 |



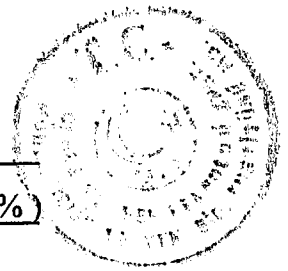
Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 31 kişi Çalışanlarının görüşü alınıyor'u işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 58.1 ile 1.sıraya aittir.

| 18.3) | DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-------|-----------------------|-------------|------|-----------|
| | Kariyer planına göre | 1 | 1 | 3.3 |
| | ihtiyaç belirlenmiyor | 2 | 9 | 29.0 |
| | | 3 | 2 | 6.4 |
| | | 4 | 2 | 6.4 |
| | | 5 | 10 | 32.3 |
| | | 6 | 7 | 22.6 |
| | | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 31 kişi Kariyer planına göre ihtiyaç belirlenmiyor'u işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 32.3 ile 5.sıraya aittir.

| 18.4) | DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-------|-------------------------------|-------------|------|-----------|
| | Çalışanların gerekli bilgi, | 1 | 0 | 0.0 |
| | beceri ve tutumları gözönünde | 2 | 10 | 32.3 |
| | tutulmuyor | 3 | 12 | 38.7 |
| | | 4 | 5 | 16.1 |
| | | 5 | 4 | 12.9 |
| | | 6 | 0 | 0.0 |
| | | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 31 kişi Çalışanın gerekli bilgi, beceri ve tutumlar gözönünde tutulmuyor'u işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 32.3 ile 2.sıraya ve %38.7 ile 3. sıraya aittir.



| 18.5) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-----------------------------|-------------|------|-----------|
| Eğitim İhtiyacı olanların | 1 | 7 | 22.6 |
| yanında olmayan personel de | 2 | 2 | 6.5 |
| alınmıyor | 3 | 5 | 16.1 |
| | 4 | 9 | 29.0 |
| | 5 | 4 | 12.9 |
| | 6 | 4 | 12.9 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 31 kişi Eğitim ihtiyacı olanlar yanında olmayan personelde alınmıyor'u işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 29.0 ile 4.sraya aittir.

| 18.6) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|---------------------------|-------------|------|-----------|
| Performan Değerlendirmeye | 1 | 1 | 3.2 |
| göre ihtiyaçlar | 2 | 5 | 16.1 |
| değerlendirilmiyor | 3 | 4 | 12.9 |
| | 4 | 7 | 22.6 |
| | 5 | 6 | 19.4 |
| | 6 | 7 | 22.6 |
| | 7 | 1 | 3.2 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 31 kişi Performans değerlendirmeye göre ihtiyaçlar değerlendirilmiyor'u işaretlemiştir.

Ankete yanıt verenler arasından yola çıkarak şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme ihtiyacı belirleme yönteminin uygun olup olmadığı, eğer uygun değilse nedenlerinin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Ankete katılan 136 kişiden 42 uygun, 52 daha iyi olmalı, 11 bir fikrim yok ve 31 kişide uygun değil olarak yanıt vermiştir.31 kişi "Eğitim ve geliştirme ihtiyacı belirleme yöntemini nasıl buluyorsunuz" sorusuna uygun değil yanıtı verenler arasından değerlendirme yapılmıştır.

Eğitim ve geliştirme ihtiyaının belirleme yönteminin uygun olmayan nedenleri neler olduğu önem derecesine göre sıralamasında ayrı ayrı frekans dağıllımları sonucunda her değişkenin en çok yüzde elde ettiği sıra birleştirerek sıralama oluşturulmuş ve bu sıralama sonucunda aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

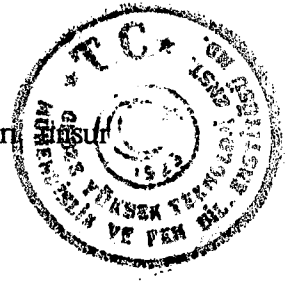
- 1) alışanların görüşü alınmıyor,
- 2) alışanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları gözönünde tutulmuyor,
- 3) alışanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları gözönünde tutulmuyor,
- 4) Eğitim ihtiyaı olanlar yanında olmayan personelde alınmıyor,
- 5) Kariyer planına göre ihtiyaç belirlenmiyor,
- 6) Gelişme ihtiyaı kişisel bazda değerlendiriliyor.

Çalışanlar uygulanan eğitim ve geliştirme belirleme yönteminde ağırlıklı olarak "alışanların görüşünün alınmasını" savunmaktadır. Bu da gösteriyor ki personelin görüşü alınmak suretiyle kendi kendilerini değerlendirme fırsatı verilerek, kendi düşünce, istek ve gelişmek istedikleri alanlarını üst kademeye iletme olanağı sağlanmış olacaktır. Ayrıca anket sonucunda da çalışanların büyük çoğunlukla çalışanların görüşünün alınması yönteminin kullanılması gerektiğini belirtmiştir.

19.0 EĞİTİMLERE KATILIMCILARIN BELİRLEME YÖNTEMİNDE UYGUN OLMAYAN YÖNLER NELERDİR

| 19.1) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|-------------------------|-------------|------|-------------|
| İdari Unsur Gzetiliyor | 1 | 9 | 31.0 |
| | 2 | 4 | 13.8 |
| | 3 | 6 | 20.7 |
| | 4 | 5 | 17.2 |
| | 5 | 4 | 13.8 |
| | 6 | 1 | 3.5 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 29 kişi İdari İşler Müdürlüğü'ü işaretlemiştir.

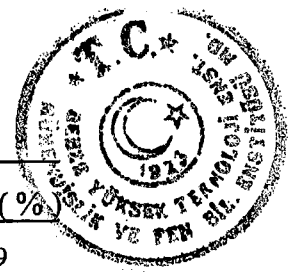


| 19.2) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------------------|-------------|------|-----------|
| Bay-Bayan ayrımı yapılıyor | 1 | 1 | 3.4 |
| | 2 | 1 | 3.4 |
| | 3 | 0 | 0.0 |
| | 4 | 2 | 6.9 |
| | 5 | 1 | 3.4 |
| | 6 | 24 | 82.9 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 29 kişi Bay-Bayan ayrımı yapılıyor'u işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 82.9 ile 6.sıraya aittir.

| 19.3) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|----------------------|-------------|------|-----------|
| Tecrübeli-Tecrübesiz | 1 | 0 | 0.0 |
| Çalışan ayrımı var | 2 | 3 | 10.3 |
| | 3 | 5 | 17.3 |
| | 4 | 9 | 31.0 |
| | 5 | 12 | 41.4 |
| | 6 | 0 | 0.0 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 29 kişi Tecrübeli-Tecrübesiz çalışan ayrımı var'ı işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 31.0 ile 4.sıraya ve %41.4 ile 5 sıraya aittir.



| 19.4) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|---------------------------------|-------------|------|-----------|
| Hizmet süreci dikkate alınmıyor | 1 | 2 | 6.9 |
| | 2 | 3 | 10.4 |
| | 3 | 11 | 37.9 |
| | 4 | 9 | 31.0 |
| | 5 | 3 | 10.3 |
| | 6 | 1 | 3.5 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 29 kişi Hizmet süreci dikkate alınmıyor'u işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 37.9 ile 3.sıraya ve %31.0 ile 4.sıraya aittir.

| 19.5) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|--|-------------|------|-----------|
| Eğitim ve Öğretim Bilgisi gibi şartlar dikkate alınmıyor | 1 | 5 | 17.3 |
| | 2 | 11 | 37.9 |
| | 3 | 4 | 13.8 |
| | 4 | 3 | 10.3 |
| | 5 | 4 | 13.8 |
| | 6 | 2 | 6.9 |
| | 7 | 0 | 0.0 |

Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 29 kişi Eğitim ve Öğretim bilgisi gibi şartlar dikkate alınmıyor'u işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 37.9 ile 2.sıraya aittir.

| 19.6) DEĞİŞKEN | ÖNEM SIRASI | SAYI | YÜZDE (%) |
|---|-------------|------|-----------|
| Katılımcıların iş geçmişi, yetenekleri, tecrübe, motivasyonu gözönüne alınmıyor | 1 | 12 | 41.4 |
| | 2 | 7 | 24.1 |
| | 3 | 3 | 10.3 |
| | 4 | 1 | 3.5 |
| | 5 | 5 | 17.2 |
| | 6 | 1 | 3.5 |
| | 7 | 0 | 0.0 |



Ankete katılan ve yanıtlayan 136 personelden toplam 29 kişi Katılımcıların geçmişi, yetenekleri, tecrübe, motivasyonu gözönüne alınmıyor'u işaretlemiştir. Burada bu değişkene verilen önem en çok yüzde % 41.4 ile 1.sıraya aittir.

Ankete yanıt verenlerden yola çıkarak eğitimlere katılımcıların belirleme yönteminin uygun olup olmadığı, eğer uygun değilse nedenleri neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Ankete katılan 136 kişiden 53 uygun, 29 uygun değil, 37 daha iyi olmalı, 17 bir fikrim yok olarak yanıt vermiştir.29 kişi "Eğitilmelere katılımcıların belirleme yöntemini nasıl buluyorsunuz" sorusuna uygun değil cevabı verenler arasından değerlendirme yapılmıştır.Katılımcıların belirleme yönteminin uygun olmayan nedenleri neler olduğu önem derecesine göre sıralamasında ayrı ayrı frekans dağılımları sonunda her değişkenin en çok yüzde elde ettiği sıra birleştirilerek sıralama oluşturulmuş ve bu sıralama sonucunda aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- 1) Katılımcıları iş geçmişi, yetenekleri, tecrübe, motivasyonu gözönüne alınmıyor,
- 2) Eğitim ve öğretim bilgisi gibi şartlar dikkate alınmıyor,
- 3) Hizmet süreci dikkate alınmıyor,
- 4) Hizmet süreci dikkate alınmıyor,
- 5) Tecrübeli-Tecrübesiz ayrımı var,
- 6) Bay-Bayan ayrımı var.

Uygulanmakta olan eğitimlerde katılımcıların tecrübeli-tecrübesiz,eğitim ve öğretim bilgisi yüksek ve düşük ve hizmet süreci gibi personel bilgileri dikkate alınmadan katılımcılar eğitime alınmakta.Bu sınıf içinde öğrenmeyi etkilemekte ve katılımcılar eğitim esnasında rahat, kendilerini ifade edebilecek uygun bir ortam bulamamaktadırlar.Bu da katılımcıların motivasyonunu ve öğrenmesini olumsuz yönde etkilemektedir.Bunun için bu konuya gerekli önemin verilmesi gerekmektedir.



20.0 ŞİRKET DIŞI EĞİTİMLERDE NE TARZ ORGANİZASYON EKSİKLİĞİ VAR .

Burada açık uçlu verilen yanıtlar ile şirket dışı eğitimlerdeki organizasyon eksikliği olup olmadığı, eğer varsa bunlar neler olabileceğinin ortaya çıkarılarak çözüm önerilerinin tesbit edilmesi amaçlanmıştır.

Ankete katılan 136 kişiden 13 Evet, 59 Hayır, 64 Bir Fikrim Yok olarak yanıt vermiştir. 13 kişi “Şirket dışı eğitimlerde organizasyon eksikliği var mı ? “ sorusuna evet cevabı verenler arasından yanıtlar aşağıda belirtilmiştir.

- Elemanların iş prosedürüne göre eğitim görmeli,
- Eğitimlerin daha sık ve iyi ilişkiler içinde olması gerekir,
- Yeni gelen makinaların eğitim programlarına alınmıyoruz,
- Teknoloji sürekli yenilediğinden ayak uydurmamız mümkün olmuyor.Makinaların tanımakta güçlük çekiyoruz,
- Şirket dışı eğitimlerde mühendisler kadar sınır koyulmuş, üretimle direkt ilişkisi olan teknisyen ve ustalar eğitim dışı tutularak gelişmeleri engellenmiştir,
- Seminerlerin 2-3 günlerinde akşamları herkes kendi kaderine terk ediliyor.Akşamları herhangi bir sosyal etkinlik yapılmıyor,
- Daha önce şirket dışı eğitime hiç katılmadım, sadece belirli bir kesime hitap ediyor.Bence her kesime hitap edebilmeli,
- Eğitim süresi kısıtlı,
- Genelde üst kademedeki çalışanlar gönderiliyor, işi yapacak olanlar eğitimlere gönderilmiyor,
- Yalnızca üst makam gitmesi uygun değil,

21.0 ŞİRKET İÇİ EĞİTİMLERDE NE TARZ ORGANİZASYON EKSİKLİĞİ VAR

Burda açık uçlu verilen yanıtlar ile şirket içi eğitimlerdeki organizasyon eksikliği olup olmadığı, eğer varsa bunlar neler olabileceğinin ortaya çıkarılarak çözüm önerilerinin tesbit edilmesi amaçlanmıştır.



Ankete katılan 136 kişiden 33 Evet, 70 Hayır, 33 Bir Fikrim Yok olarak yanıt vermiştir. 33 kişi “Şirket içi eğitimlerde organizasyon eksikliği var mı ? “ sorusuna Evet cevabı verenler arasından aşağıda belirtilmiştir.

-Özellikle en verimsiz gün olan cumartesi günleri eğitim organizasyonu yapılmamalı,

-Geç haber veriliyor,

-Zaman yetersiz,

-Memur, işçi ayrımı oluyor,

-Eğitim konuları genişletilmeli, değişik eğitimler verilmeli,

-Eğitim yapıldığı yer çok havasız ve sıkıcı,

-Eğitim süreleri az,

-Eğitimler sıklaştırılsın,

-Öncelikle çalışan personelin durumları dikkate alınmıyor. Örnek olarak gece vardiyalarında çalışmış olan bir işçi sabah eğitime çağrılıyor.

22.0 EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN DAHA VERİMLİ HALE GETİRECEK ÖNERİLERİNİZ NELER .

Burda açık uçlu verilen yanıtlar şöyledir:

-Verilen eğitimlerin belli başlı bir kaç kişiye değil, mümkünse şirket personelin tamamına verilmesi daha faydalı olur,

-Eğitimlerin sıklaştırılması,

-Eğitim sonrası anket dışında başka bir yöntemle eğitim çıktısının ölçülmesi,

- Her zaman adil olarak eğitimler yaptırılmalı,

-Doğru kişilere doğru eğitim verilmeli, aksi takdirde tüm faaliyetler amaçsızdır ve kaynak kaybıdır,

-Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik gerek şirket içi gerekse şirket dışı eğitim ve seminerlerin zaman aralığının kısa olması eğitime ilişkin bilgilerin alınması ve pekiştirilmesine yönelik yetersiz kalmakta, iletişim az olmakta bu da sosyal ilişkileri olumsuz etkilemekte, performans artışı yönünden olumlu olmasının yanında, şirket kültürünün oluşması yönünden kısıtlı düzeyde kalmaktadır.

-Mesleki eğitimlere daha fazla ağırlık verilmesi,



- Eğitimlerde anlatılan konulardakatılımcıların eğitimi dikkate alınmalı,
- Eğitimin daha geniş kapsamlı tutulması ayrıca en alt kademedен itibaren tüm kademelere kadar eğitim yaygınlaştırılmalı,
- Eğitimler daha sık olmalıdır,
- Eğitim saatlerin daha iyi düzenlenmesi,
- Karma eğitim yapılmalı,
- Verilen eğitimler her kademeye ayrı ayrı olduğu gibi, tümünü kapsayan faaliyetlerde yapılmalıdır.

Ankete katılanlar eğitim ve geliştirme faaliyetlerin uygulanmasında karşılaştıkları problemlerin çözümüne yönelik olarak yukarıda sıralanan maddelerle önerilerde bulunulmuştur.Bu önerilerin uygulamadaki aksaklıkların giderilmesine yönelik hayli önem taşımaktadır.



3.5.MEVcut DURUMUN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİNE DAİR BİR MODEL ÖNERİSİ

Günlük işlerin yerine getirilmesinde gerekli olan yetenek, bilgi ve beceri gibi unsurlar alt kademedan üst kademeye çıktıkça değişmektedir. Alt kademedeki işler için bilgi ve bedensel unsurlar önemli olurken, üst kademeye yükseldikçe bilgi ve zihinsel becerilerin önemi artmaktadır. Bu unsurlar çalışanların eğitimi ve kişisel gelişmelerinin sağlanmasında temel faktörlerdir.

Bu konuya önem veren şirketler eğitimi bir yatırım olarak görmekte, eğitim ve geliştirme çalışmalarını kariyer planlamasına göre sağlıklı, plan ve programlı bir şekilde uygulamaktadırlar. Aksi takdirde çalışanın öğrenmesini ve deneyim kazanmasını kendisinden veya yöneticisinden beklenildiğinde sadece belli işleri yapan veya yetenekleri kısıtlı çalışanlar ortaya çıkacaktır.

Şirket çalışanlarının kişisel gelişiminde günümüz teknolojisi için gerekli olan bilgi ve genel eğitim ile yapılan iş ve geleceğe yönelik gerekli olan bilgi dengesini sağlamak çok önemlidir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetinin temel amacı, personelin yetişmesini ve gelişmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve ileride üstleneceği görevlere hazırlamaktır.

Araştırmamızda şirket personeli ağırlıklı olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacını kişisel gelişim, motivasyon aracı, gelecekte görevlere hazırlamak ve performans artışı sağlama yani işgörenin verimliliğini artırmak olarak görmektedir. Diğer bir deyişle şirket çalışanları eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işgören üzerindeki etkisini ve getireceği yararların bilincinde olduğu ve bu konuda faaliyetlerin önemini kavradıkları sonucu çıkmıştır.



Günümüzün dinamik koşulları içerisinde faaliyet gösteren şirketlerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. İş ve kişisel gelişime katkıda bulunan eğitim ve geliştirme uygulamalarının incelendiği şirkette konunun çalışanlarca büyük çoğunlukla öneminin kavrandığı eğitim ve geliştirme fonksiyonu şirket çalışanların iş hayatındaki en önemli faktörler arasında ilk sırada yer almıştır. Bu da eğitim uygulamalarının işgören tarafından ne kadar önemli olduğunu kabul ettiğinin bir göstergesidir.

Şirket personelin hızla değişen sektördeki gelişme ve teknolojik yeniliklere süratle uyum sağlayacak seviyeye getirilmesinde, eğitim ve geliştirme sürecinin doğru olarak uygulanması şirketin başlıca hedeflerindedir. Nitekim şirket çalışanların büyük çoğunlukla mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyede olduğunu kabul etmektedir. Bu da şirketin başlıca hedefi olan çalışanların hızla gelişen ve değişen teknolojik yeniliklere uyum sağlayacak mesleki bilgi ve beceri gereklerine yeterli seviyeye getirilmesiyle doğru orantılı olmaktadır.

Ancak küçük sayıda da olsa yeterli seviyede olmadıklarını belirten personel çıkmıştır. Personel, yeterli seviyeye ulaşabilmenin yolu olarak büyük çoğunlukla eğitim ve geliştirme fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. Bu açıdan tüm çalışanların yeterli seviyede olup olmadığının araştırması, gereksinimleri neler olabileceği çıkartılarak ve her bir işin gereklerine göre eğitim verilerek tüm çalışanları kapsayacak şekilde çalışmanın gerçekleştirilmesiyle eğitimsiz, mesleki bilgi ve beceri gereksinimlerine göre yetersiz eleman bırakılmayacaktır. Böylelikle tüm çalışanlar her yönden aynı seviyeye getirilmesi sağlanmış olacaktır.

Eğitim ve geliştirme uygulamalarını incelediğimiz şirkette, geçmiş ve günümüz arasındaki eğitim ve geliştirme faaliyetleri kıyaslandığında ankete katılanlar tarafından büyük çoğunluğu önemli bir gelişme içinde olduğunu ve daha iyi olabileceğini belirtilmiştir. Ancak Uzman-Mühendis-Sorumlu kademesindeki personelin eğitim faaliyetlerinin az bir gelişme içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tekstil A.Ş. şirket kayıtlarını incelediğimizde bu kademedeki personelin katıldığı eğitim sayısının üst kademeye oranla hayli düşük olduğu belirlenmiştir.



Şirkette uygulanmakta olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri tüm kademedeki çalışanları kapsayacak şekilde düzenlenmeli ve uygulanmalıdır. Aksi takdirde bu çalışanların motivasyonuna etki edeceği gibi, ileride yöneticilik kademesine gelecek bu personel gerekli bilgi, beceri ve yöneticilik özelliklerinden yoksun kalacaktır. Bundan dolayı bu konuya gerekli önemin verilmesi gerekir.

Şirketin uyguladığı eğitim ve geliştirme sürecinde insan kaynakları birimi planlı ve programlı bir şekilde düzenlemeler yapmakta, ancak birkaç hususta aksaklıkların olduğu gözlenmektedir. Bu açıdan konunun tam ve sistematik olarak uygulanması gerekmektedir.

İşin güzel ve iyi olduğu için değil, yada başka şirketler yaptığı için değil, şirketin hayatta kalması, geleceği ve varmak istediği hedeflere ulaşması için insan kaynaklarının bir strateji içerisinde başarılı bir şekilde uygulaması gerekir. Dolayısıyla, yapılan bütün faaliyetler şirketin misyon, vizyon, hedef ve ilkelerine yönelik olmalıdır.

Eğitim ve geliştirme sürecinin ilk aşaması şirketin eğitim ve geliştirme fonksiyonunun bir amaca yönelik olması, diğer süreçlerle bütünleşmesi, kuruluşun misyon ve vizyonunu desteklemesi, çalışanların gelişmesini sağlaması gerekir. Bunun için kapsamlı bir analiz yapılmalıdır. Önce eğitim ihtiyaçlarının tespiti yapılmalı, kuruluşun stratejik planlarıyla uyumlu olarak yeni hedeflere, yeni pazarlara, yeni ürünlere taşıyacak temel yetkinliklerin neler olduğu belirlenmelidir. Daha sonra mevcut personelin bu yetkinliklere ne ölçüde sahip olduğunu belirlemek gerekecektir. Bu aşama diğer aşamalara temel oluşturması açısından çok önemlidir. Çünkü eğitimin temel amacı “davranış değişikliği” yaratmaktır. Ancak şirketin bu konuda misyon ve vizyonu olmadığı tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme uygulamasının en önemli hareket noktası şirketin misyonu, vizyonu, hedefi ve uygulacağı stratejiler olmadığı takdirde yapılan bütün aktiviteler havada kalacak yani sonuç vermeyecektir. Her bir eğitim öncesinde katılımcılara şirketin vizyon, misyon ve hedefi hatırlatılmalı, anlatılmalıdır. Çünkü eğitimin asıl amacı şirketin belirlenmiş olan vizyon, misyon ve hedefi doğrultusunda gerçekleştirilmesidir. Bundan dolayı eğitim ve geliştirme faaliyetleri şirketin misyon ve vizyonuna odaklanmış olmalıdır.



Şirketin uyguladığı olduğu, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin dışında çok önemli bir yere sahip olan çalışanların görüşünü alma, şirket vizyon, misyon ve hedefleri, performans değerlendirme, kariyer planlama gibi analizlerden yararlanılmadığı görülmüştür.

Araştırmamız da göstermiş ki çalışanların büyük çoğunlukla eğitim ve geliştirme ihtiyacı analizi yapılırken en başta çalışanın görüşüne başvurulması gerektiği belirtmiştir.

Eğitim ihtiyaçları belirlenirken sadece yönetici görüşü ve İnsan Kaynakları bölümü değerlendirmesi yeterli olmayabilir. Bunun yanısıra diğer insan kaynakları fonksiyonlarından yararlanmak, daha bütünlük bir yaklaşım geliştirmek eğitimin etkinliği açısından faydalıdır. Eğitim ihtiyaçları belirlenirken bir yandan verimlilik oranları, devamsızlık, işten ayrılma ve kaza sıklığı, gibi daha genel veriler dikkate alınırken, diğer yandan performans yönetimi çerçevesinde hazırlanan kişisel gelişim planları dikkate alınmalıdır.

Şu anda gerçekleştirilen ile ileride ortaya çıkması muhtemel işlerle ilgili işlemlerin yerine getirilmesinde gerekli olan bilgi, beceri ve performans standartlarına ilişkin bilginin toplanması gerekir. İş analizleri ve işin gereklerine ilişkin belgeler, gizli eğitim gereksinimleri (tutumlar) hakkında bilgi sağlanacak değerli birer kaynak olabilir.

Ayrıca kullanılmakta olan makina ya da uygulanmakta olan üretim süreçlerinde sıkça görülen teknolojik değişiklikler ve ilerlemeler eğitim ihtiyacını çıkaran nedenler arasında yer aldığından bunların kullanımına ya da uygulanmasına ilişkin bilgiler de önemli birer kaynaktır. Çünkü detaylı iş analizi çalışmalarıyla bu işlerin yürütülmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar hakkında daha ayrıntılı bilgi sağlanabilir.

Performans değerlendirme çalışanların ve şirketin performansını yükseltmek amacıyla yürütülmektedir. İşgörenin performans değerlemesinde belirlenen standartlar ile gösterilen performans düzeyi arasındaki fark, çalışanın eğitim ihtiyacını gösterir. Ancak performans değerlemesinde çalışanın göstermiş olduğu performans yetersizlikleri ortaya konulduğunda çalışan olumsuz etkilenmektedir. Bundan dolayı eğitim ihtiyacının



belirlenmesinde sahip olunan davranışlar ile iş için olması gerekenler arasındaki farkın belirlenmesi amaçlanmalıdır.

Diğer bir deyişle, ilk önce performans değerlendirme sürecindeki çalışanın eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesinde kişisel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda gelişim planları hazırlanmalıdır. Gelişim planlarıyla çalışanın davranış, bilgi ve yetkinlikler konularında eksiklerinin giderilmesine yönelik mevcut durumu geliştirmek ve arttırmak. İkincisi, gelecekte ne tür becerilerin ve bilgilerin olması gerektiği hedeflenmelidir.

Bunun yanısıra çalışanların görüşünü almak suretiyle, bireylere kendi kendilerini değerlendirme fırsatı verilmiş olunacak, motivasyonları ve eğitim etkinliği artırılacaktır. Ayrıca gelişme isteklerini üst kademeye belirtme olanağına sahip olacaklardır.

Ancak bu yaklaşımın temelinde işgörenin kendi bilgi-beceri eksikliklerini ortaya çıkarmaktan çekindiklerinden, eğitim gereksinimlerini gerçekçi bir şekilde bildirmemeleri sözkonusu olmaktadır. Ama en azından düşünülen eğitimler hakkında bilgilendirmek mutlaka gerekmektedir. Onların önerisine ve bilgisine açık eğitim programlarının daha başarılı olacağı ve hedefine ulaşacağı açıktır. Çünkü eğer yöneticinin çalışanlarını eğitim konularına zorla göndermesi, güdüleme ve eğitimden beklenen sonuçlar gerçekleşmeyecek ve verimsiz bir eğitim olacaktır.

Bu yöntemlerle çalışanların her yönden objektif olarak istenilen beceri ve bilgileri analiz ederek bireyin eğitim ve kişisel gelişmesine yönelik ihtiyaçları ortaya çıkarılarak, işini daha iyi ve etkin yapabilme olanağı sağlanmış olacaktır.

Eğitim ihtiyaçlarını belirleme yönteminin yanısıra şirkette uygulanmakta olan eğitimlerde katılımcıların belirleme yöntemini genel anlamda uygun olduğu, ancak küçük çapta da olsa uygun bulunmadığı araştırma da belirtilmiştir.

Eğitimden istenilen sonucun alınabilmesi için eğitim ihtiyaçları analizi sonrası en önemli hususlar olan, eğitim vereceklerin ve katılımcıların çok iyi belirlenmesi gerekir.



Eğitim vereceklerin, eğitim teknik ve yöntemlerini iyi bilen, eğitim verdiği konularda gerekli bilgi ve tecrübeye sahip kişiler olmaları gerekir.Çünkü son yıllarda eğitim kuruluşların süratle artması ve eğitim verenlerin eğitimi “Bir Masa Bir Kasa” olarak düşündüğünden, yapılan eğitimlerin kalitesi azalmıştır.Bu da şirketlerin yapacakları çalışmalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Eğitilere katılımcılar belirlenirken, katılımcıların iş geçmişi, yetenek, tecrübe, eğitim ve öğretim bilgisi, hizmet süreci gibi hususların dikkate alınması gerektiği ortaya çıkmıştır.Aksi takdirde katılımcılar arasında motivasyon eksikliği ve çatışmalar meydana gelecektir.Sonuç olarak eğitimden istenilen yarar alınamayacaktır.

Çağımızın sürekli gelişen teknolojisi ve rekabetçi ortamında şirketler etkin rol oynamak ve rekabette bulunabilmek için çalışanlarının eğitim ve geliştirilmesi en önemli koşullardandır.Diğer bir deyişle, eğitim ve geliştirme yatırımın en önemli sonucu olarak sürekli gelişmeye dayalı bir örgüt kültürünün yaratılmasıdır.

Ancak rekabet üstünlüğünü sağlama sürecinde rol alacak insan gücüne gerekli yatırımın yapılması ve bundan maksimum faydayı sağlayabilmek için tüm kademelerin eğitim sürecine katılımı sağlanmalıdır.Aksi takdirde bundan istenen sonucun elde edilmesi mümkün olmayacaktır.

Tekstil A.Ş.'de eğitime çok önem vermektedir.İnsan kaynakları bölümü eğitimleri planlar ve katılımcıları belirleyerek kişisel gelişmelerini sağlamaktadır.Şirket kayıtlarının incelenmesi göstermiş ki, şirket eğitim ve geliştirme hedefleri doğrultusunda 1997 yılında geçmiş yıllara oranla eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde garfik de görüleceği üzere katılımcı sayısında hayli yüksek bir artış olduğu ve her bir kademenin çeşitli konularda eğitimlere katıldıkları tesbit edilmiştir.Ancak mavi yakalı personelin mesleki, işbaşı eğitimi konularında bir faaliyetin olmadığı ve beyaz yakalı personelinden ilk kademe yönetici konumunda bulunan teknisyen, davranış bilimleri, mesleki gibi konularda katılımın hayli düşük olduğu sonucu çıkmıştır.



Ayrıca yapılan araştırmamızda göstermiştir ki şirket içi ve dışı eğitimler konusunda üst kademe yöneticisi konumunda olan şef ve müdür personeli hariç teknisyen, memur, uzman-mühendis-sorumlu seviyesindeki personel ile mavi yakalı personelin eğitim faaliyetlerinden memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır. Diğer bir göstergede bu kademedeki personelin eğitimlere katılım sayısının hayli düşük çıkmasıdır.

Diğer bir önemli tesbitimiz, holding insan kaynakları bünyesinde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme programlarına insan kaynakları biriminin organizasyonları gerçekleştirilmesi ve fiyatın şirket için uygun gelmesi sebebiyle çok bağlı kalınması'dır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yatırımından maksimum faydayı sağlayabilmek için belli eğitim konularına öncelik ve ihtiyaçlara göre tüm ünvan grup ve kademelerin katılımı sağlanmalıdır.

Özellikle eğitim ve geliştirme programlarında eğitimden öğrenilenlerin hayata geçirilmesi ve davranış değişikliklerinin gerçekleşmesi için en üst kademedен başlayarak en alt kademeye kadar her pozisyona yaygınlaştırılmalı, planlı ve programlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde üst kademenin belli çalışma alışkanlıklarını sürdürme eğilimi devam edeceği gibi alt kademe çalışanların eğitimlerde öğrendiklerinden ne kadar duyarlı olursa olsun, kazanılmış bir "Genel Kültür" bilgisinden öteye gidemeyecektir.

Günümüzde çalışanlarının kişisel gelişmelerine yönelik eğitime yatırım yapan şirketler, işgörenler tarafından tercih edilmektedir. Bu da eğitimlerin çok önemli bir noktada olduğunun göstergesidir. Diğer bir önemli husus da, tüm işletmedeki çalışanların aynı hizmet kalitesinde ve anlayışta değilse, şirketin tüm imaj ve kalitesinin gücü de belli ölçünün ötesine geçemeyecektir.

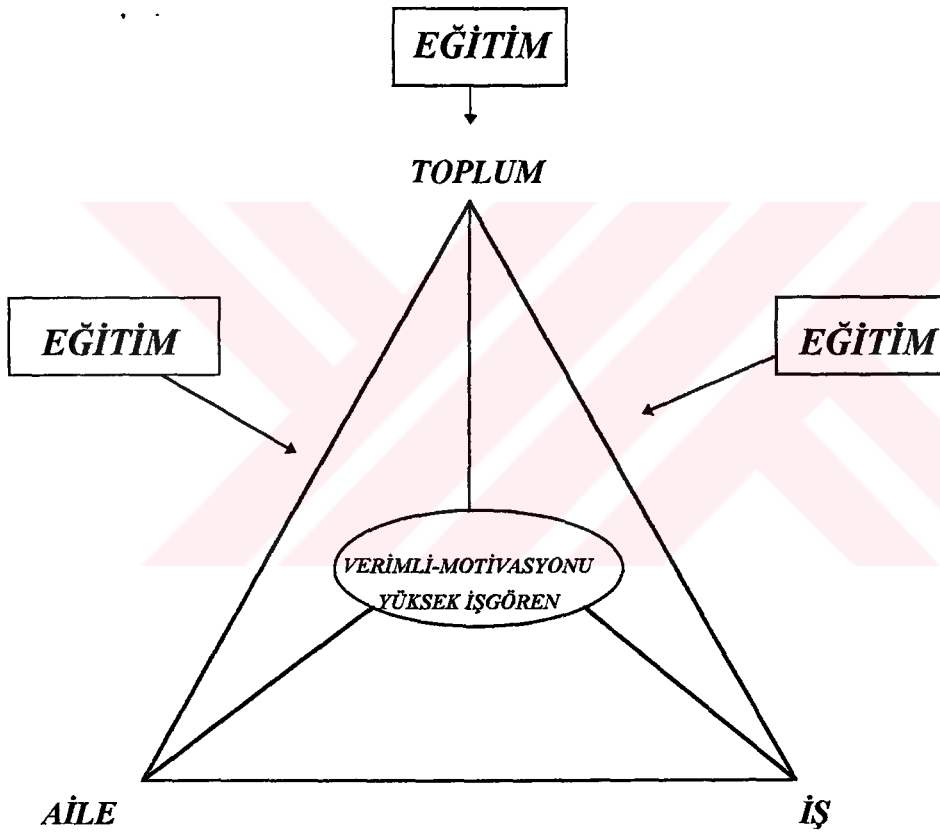
Diğer bir önemli husus, globalleşen bir dünyada lider olmak isteyen ve vizyon, misyon ve hedeflerini bu yönde tasarlayan şirketlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini sürekli gelişme, değişme ve paylaşım üzerine kurmalarıdır.

Bu açıdan sadece işletmedeki çalışan personelin değil, ailesinin de eğitim faaliyetleri kapsamı içine alınması yaklaşımı benimsenmelidir.

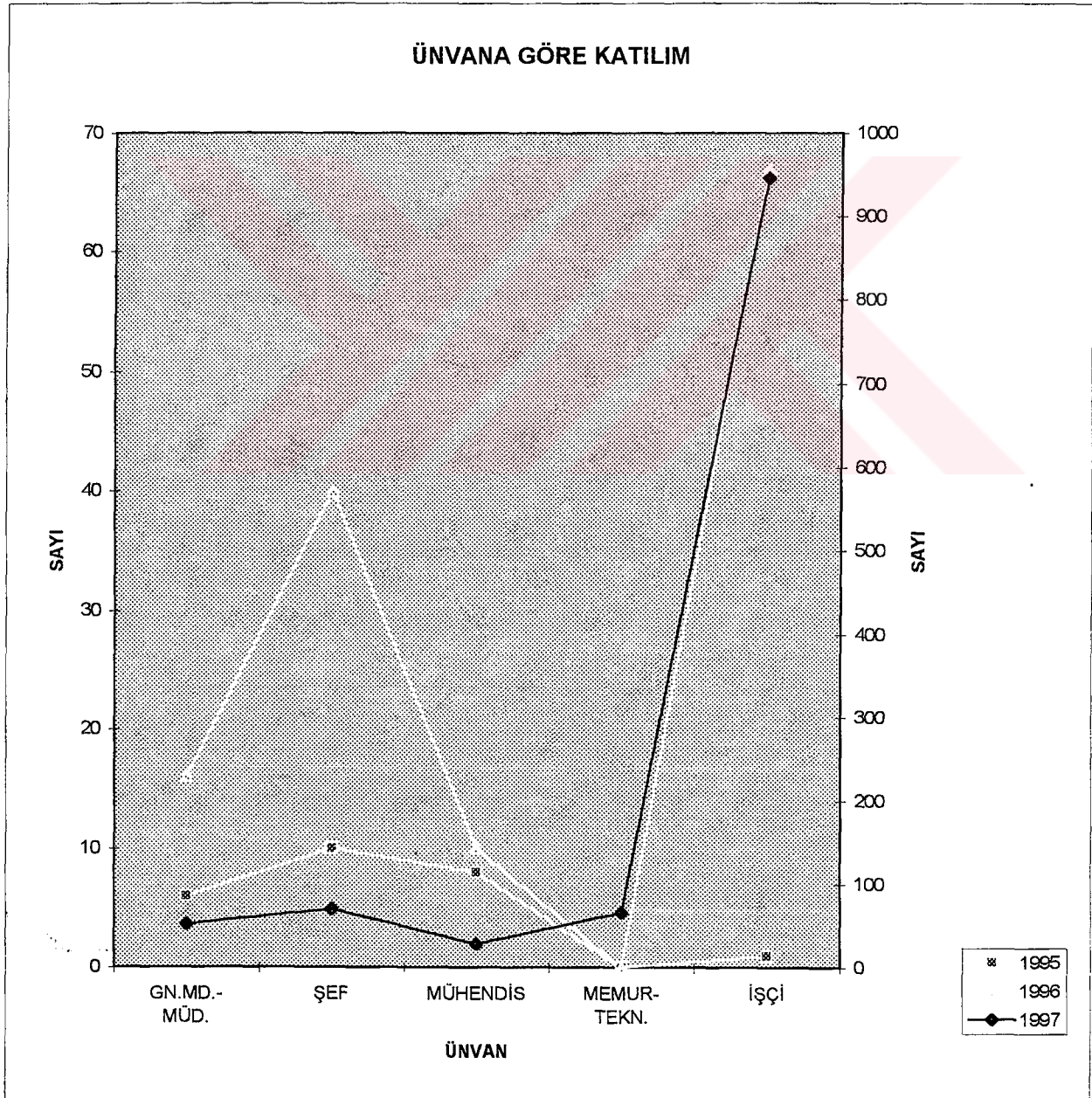
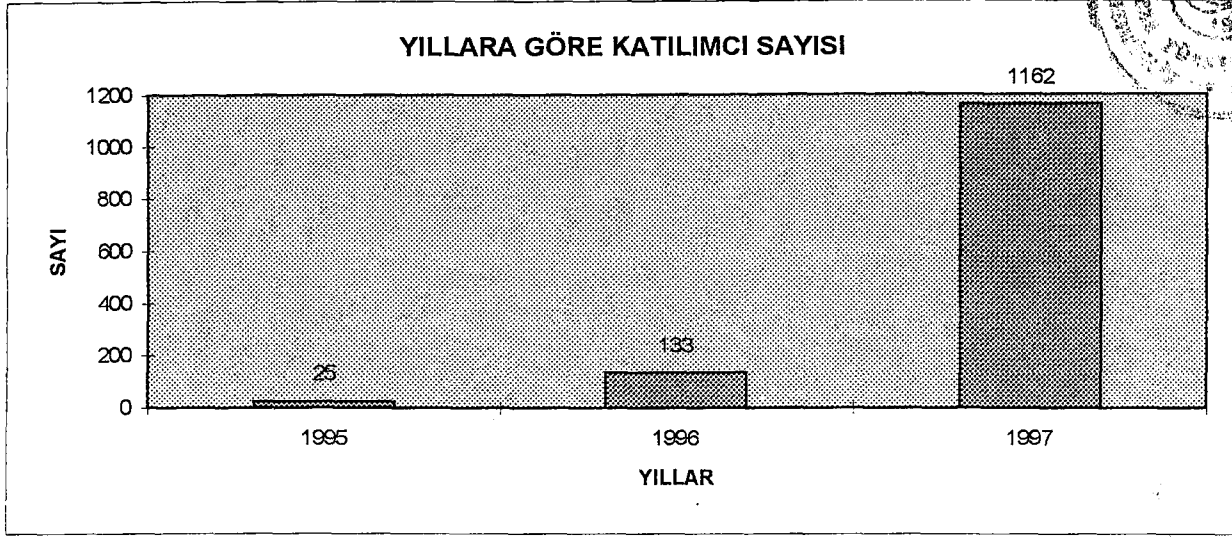
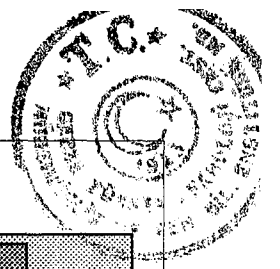


Bireyin evi ve işi arasındaki dengeleri sağlamasına yönelik bir toplum ferdi olarak toplum, aile ve işinde nasıl mutlu olabileceğine yönelik eğitimlerle destek verilmesi gerekir. Klasik bir örnek vermek gerekirse; evinde çocuğunun getirdiği yeni bir öneriyi açık olmayan veya onu dinlemeyen bir kişinin, işyerinde yanında çalışan bir memura söz hakkı tanınması ve dinlemesi de pek mümkün olmayacaktır. Birey evinde ve özel hayatında kurduğu iletişimi işyerinde de kuruyor.

Şekil 30 : Eğitimin Toplum, Aile ve İş Hayatındaki Rolü



Şekil 31:Şirketin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetler Sonuçları





Tekstil A.Ş.'de uygulanmakta olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik, motivasyon ve kişisel gelişmeye olumlu etkisinin ankete katılanlar tarafından büyük çoğunlukla kabul edildiği ve kalite, motivasyon, verimlilik, iş ilişkileri ve örgüt kültürü gibi konularda faydası olduğunu belirtmişlerdir.

Ancak katılımcılar tarafından uygulanmakta olan eğitim faaliyetlerinin mesleki bilgi, iletişim gibi konularda faydasının olmadığı belirtilmiştir.Şirket kayıtların incelenmesinde de göstermiştir ki özellikle mavi yakalı personelin mesleki (uzmanlık), işbaşı eğitimlerin çok düşük olduğu belirlenmiştir.

Şirkette uygulanacak eğitimlerin birbirinden ayrı çeşitli boyutlarda ele alınması gerekir.

- 1) Yöneticilik,
- 2) Davranış bilimleri,
- 3) Kalite,
- 2) Teknik (mesleki-işbaşı) eğitimler.

Yöneticilik, Kalite ve Davranış geliştirmeye yönelik eğitimler, konusunda uzman kişiler tarafından verilmesi gerekir.Çünkü çok sayıda aynı tarz eğitimler verenler arasından doğru seçim yapmak, eğitimin amacı, verimliliği ve maliyeti açısından çok önemlidir.Eğitimin temel amacı davranış değişikliği yaratmaktır.

Diğer bir boyut Teknik eğitimler konusunda ise, şirkette işe yeni başlayan ilk ve orta kademe personelin oryantasyon eğitimleri eğitim bölümü tarafından planlı ve programlı bir şekilde uygulanmaktadır. Ayrıca staj ve çıraklık yoluyla eğitim sağlanmaktadır.Buna karşın işbaşı yönteminin planlı ve programlı olarak uygulanmadığı görülmüştür. İşbaşı eğitimi birim yöneticilerin inisiyatifine bırakılmıştır.Daha çok iş dışı eğitimlere ağırlık verilmektedir. Bu da eğitim harcamalarını ve dolayısıyla şirket giderlerini artırmıştır. Bu, şirketin uyguladığı eksik bir eğitim politikasıdır.Bu açıdan mavi yakalı personel için hayli önemli olan işbaşı eğitimine gerekli önem verilerek, planlı ve programlı bir şekilde uygulanması sağlanmalıdır. Böylelikle çalışanların eğitim maliyeti daha ucuza gelecek ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.



İşbaşı eğitimlerin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- 1) Öğrenme süresini kısaltarak, öğrenmeyi hızlandırmak,
- 2) İşe yeni başlayan çalışanın üretim kayıplarını ve makinadan olabilecek hasarları ortadan kaldırmak,
- 3) Kurum kültürünü kazandırmak, işçi devrini azaltmak,
- 4) Tüm çalışanların aynı seviyede olmalarını sağlamak,,
- 5) İstenen kalitede üretim gerçekleştirecek elemanlar yetiştirmek, maliyetleri azaltmak,
- 6) Çalışanın iş güvenliği kurallarını öğrenmesini sağlamak.

Bunun yanısıra işgörenler işbaşında kazanacakları bilgi, beceri ve davranışları gerçek iş ortamında öğreneceklerinden, bunları işe aktarımı daha etkin olacaktır. Öte yandan kullanacağı araç-gereçleri de öğrenmiş olduğundan uygulamada uyumsuzluk sorunu yaşamayacaktır.

İşbaşı eğitim süreci aşamaları şu şekilde gerçekleşmelidir.

1.) ÖN EĞİTİM (ORYANTASYON)

Aday olarak kabul edilen işçilerin işyerine intibaklarını sağlamak üzere iki gün süre ile dersane ön eğitimleri sağlanmalı. Genel olarak şirket tanıtımı, özlük hakları, görev tanımı ve sorumlulukları, iş güvenliği kuralları, kalite bilinci konularında tanıtım yapıldıktan sonra, işçinin işe alındığı kısmın ustasına teslim ederek, bir sonraki aşama olan Makine Başında Eğitim'e geçilmelidir.

1.1.) MAKİNE BAŞINDA EĞİTİM (İŞBAŞI)

İşbaşı eğitimleri 1-3 aylık deneme süresince aday işçi kısım ustası tarafından yaptırılan makine başındaki eğitimi izleyerek, eğitim sonunda aday işçinin değerlendirmesini işbaşı eğitim değerlendirme formunda belirterek İnsan Kaynakları Birimine bildirilerek, sonuçlandırılmalı.



Makina başı eğitiminde şu adımların gerçekleştirilmesi gerekir;

- Eğitim ortamında eğitim malzemelerin ve materyallerinin sağlanması,
- Katılımcıya eğitimin önemini açıklamak,
- Eğitime karşı ilgisini ve istekliliğini sağlamak,
- Konuyu ve nasıl yapılması gerektiğini anlatmak, şekillerle uygulamalı olarak ortaya koymak,
- Katılımcıların iş başında yaptıkları işi izlemek, hatalarını düzeltmek ve yaptıklarına bakarak gerektiğinde tekrar etmek.

2.) NEZARETÇİ EĞİTİMİ

Günümüzde işbaşı eğitiminde nezaretçinin rolü gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü işletmedeki işgörenlerin yeterli mesleki bilgisi olmadığı takdirde teknolojiyi uygulaması ve ondan en verimli şekilde yararlanmak mümkün olamayacaktır. Bundan dolayı nezaretçinin seçiminde isabetsiz davranıldığı takdirde, işgörenin eğitiminde sakıncalar meydana getirecek ve sonuç alınamayacaktır.

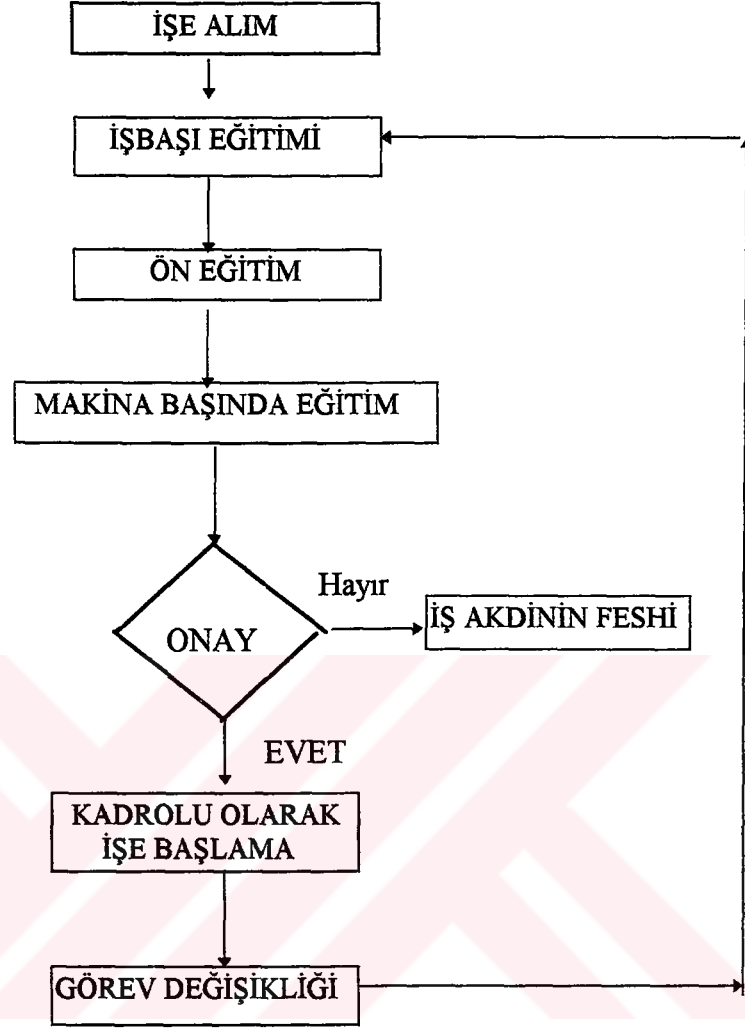
Nezaretçi eğitimi konusunda, İnsan Kaynakları birimi tarafından veya ilgili birim yetkilisinden gelen isteğin onaylanmasından sonra eğitim programlarını ve uygulamasına geçilerek nezaretçinin eksik olduğu konularda süratle iyileştirmeye gidilmelidir.

İşletmedeki işbaşı (Teknik) eğitimlerin kurum içinden yetiştirilecek Nezaretçiler tarafından verilmesi gerekir. Ancak bu eğitimlerin Yetişkin İnsan Eğitimini iyi bilen, eğitmeye arzulu olması, iyi ilişkiler kurmada yeterlik, eğitimcinin eğitimi programı almış, yeterli öğrenim görmüş ve tecrübeye sahip işgörenlerden meydana gelmelidir.

Eğitim süresince işçilerin her türlü eğitimi, birim şeflerince hazırlanmış olan Eğitim El Kitapçığına göre yapılmalıdır. Eğitim yetkilisi (sorumlusu) bu notları derleyerek, yeniliklere göre revizyon yaparak güncelleştirmeli ve dağıtımını sağlamalıdır. İşbaşı eğitim süreci akışı şekilde görülmektedir.



Şekil 32: İşbaşı Eğitim Süreci Akışı

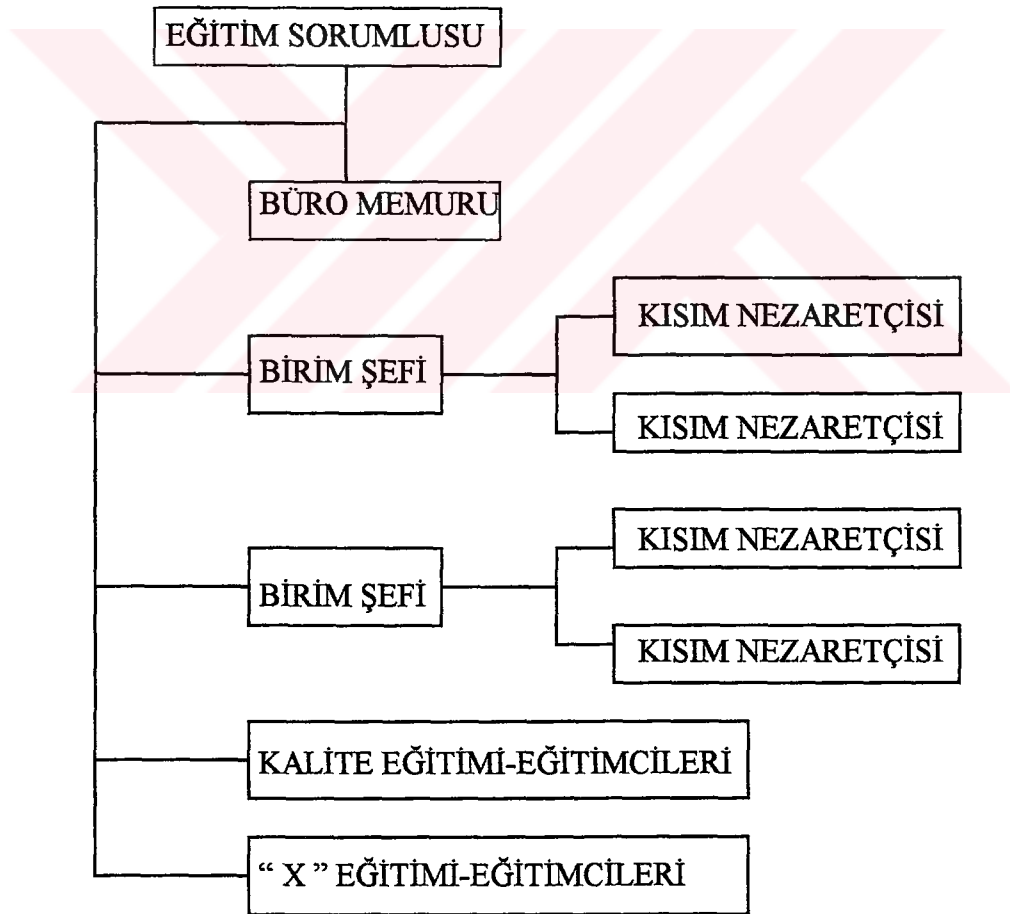




Tekstil A.Ş.'de eğitim bölümünün aşırı iş yoğunluğundan dolayı işlevini tam olarak yerine getiremediği ve eğitim sorumlusunun eğitimlerin gerçekleşmesinde de etkinliğinin sınırlı olduğu tesbit edilmiştir.

Bundan dolayı şirkette çalışanların işbaşı eğitimleri ile diğer eğitimlerin eğitim bölümü tarafından uygulanması ve denetlenmesi belli bir iş yükü getireceğinden, eğitim süreçlerinin bu bölüm tarafından yürütülmesini sağlayacak ve aynı bu bölüm içinde oluşturulacak bir alt organizasyon yapılandırılması ile görevlendirilecek eğitimciler ve nezaretçiler tarafından işbaşı ve diğer eğitimlerin uygulanması ve takibi sağlanması gerekmektedir. Böylelikle bu eğitim uygulamaları diğer bölümlerin inisiyatiflerine bırakılmayacak, planlı ve programlı bir şekilde gerçekleşecektir.

Şekil 33: Eğitim Bölümü Organizasyon Şeması



Eğitim ve geliştirme sürecinin en son ve en önemli aşamasından eğitim etkinliğinin sağlanması gelmektedir.



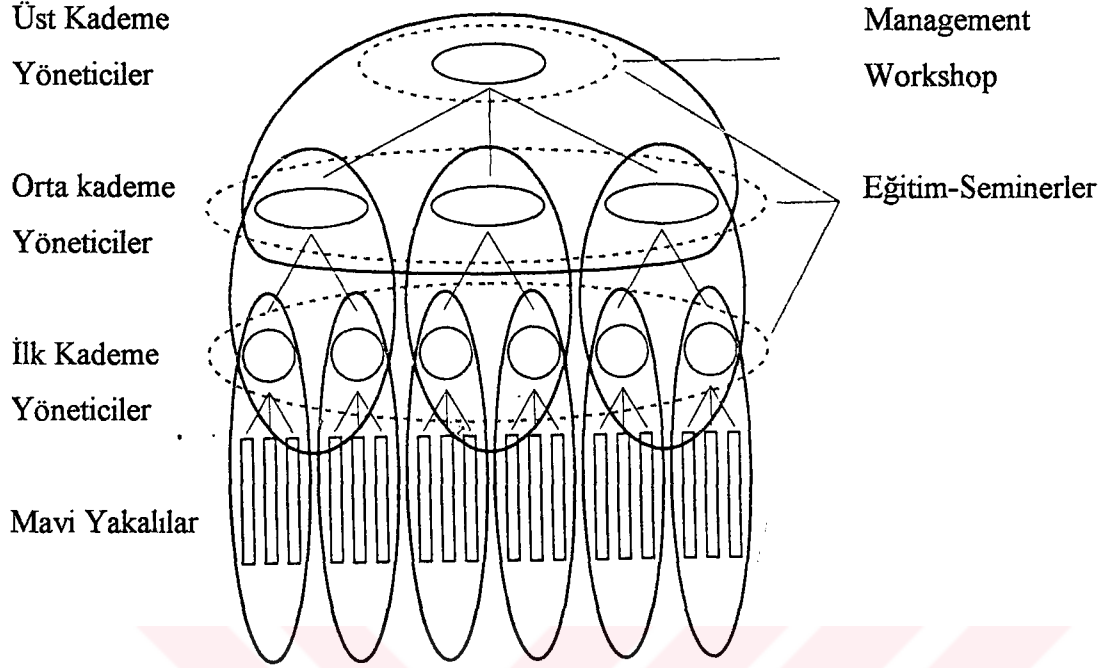
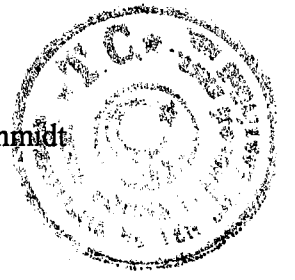
Şirketin eğitim ve geliştirme sürecinin etkinliğine ilişkin değerlendirme aracı olarak anket doldurularak ve bire bir görüşerek eğitimin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Eğitimin değerlendirilmesine ilişkin katılımcıdan alınan değişik görüşler ile eğitimci, program, yer ve yöntem gibi konularda geri besleme sağlanmaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında sistemin istenilen şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ve katılımcılardan alınan bilgiler doğrultusunda eğitimin başarısı ortaya çıkarılmaktadır.

Ancak genelde şirket içinde yapılan eğitimlerin sonunda sınavlar yapılır ve değerlendirme sonunda geçer-geçmez olarak değerlendirilir. İşletmede çalışan işine yönelik gerçekleştirilen sosyal ve teknik eğitimler sonunda öğrenci gibi değerlendirilmemesi gerekiyor.

Şirket içinde yapılan değerlendirmenin yanı sıra eğitim ve geliştirme programlarının etkinliğini belirleyecek olan araçların geliştirilmesi gerekir. Bunun en güzel yolu şirketin kendi bünyesinden eğitimcilerini yetiştirmekten geçiyor. Eğitimin değerlendirmesinde kullanılan anket araçları dışında katılımcıların eğitimden edindikleri bilgileri eğitim sonrası diğer çalışanlara aktarılacak üzere eğitimci olarak görev alması suretiyle hem edindikleri bilgilerin ölçülmesi ve pekiştirilmesi hem de daha geniş bir kitleye aktarılması sağlanır. Bu sistemde eğitimcinin eğitimi yönteminin kullanılması gerekir. Bu yöntemle personelin katılım sırasında "Öğrenci" olarak yer alarak konuyu öğrenmesi ve bu aldığı bilgileri öğretmeye dönük "Eğitimci" olarak görev almak suretiyle bilgisini pekiştirerek, daha geniş kitlelere aktarma olanağına sahip olunur. Burada olabildiğince işletmedeki tüm çalışanları sistemin içine çekilmeli. Şekilde de görüleceği üzere, eğitim süreci en üst yönetim kademesinden en alt kademeye kadar birbirini izleyecek şekilde gerçekleştirilmeli.

Bu süreçte, tüm çalışanların ve yöneticilerin birbirini eğitmek ve geliştirmekle sorumlu olduğu bir hat fonksiyonu olmalıdır. Ayrıca sözkonusu eğitim konularında detaya inilmesi amacıyla işletmeye özgü örneklerin grup çalışmalarında eğitimcilik görevini üstlenerek işlenmesi gerekir.

Şekil 34: Eğitimcinin Eğitimi Süreç Taslağı (Bauerle, Schmidt u.Zink, 1995, s.1270)

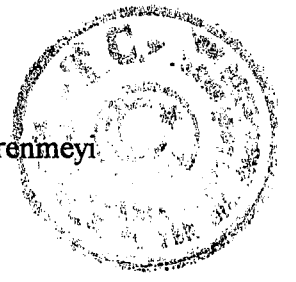


Bu sürecin ilk aşamasında belli kısımlardan eğitimci rolünü üstlenecek çalışanlar ve ilk kademe yöneticiler seçilerek eğitimcinin eğitimi programına alınmalı ve kurum dışından danışmanlar veya üniversiteden öğretim görevlileri tarafından rehberlik ve bilgi hizmetleri verilerek, yetiştirilmeli.

Kurum içinden ve çeşitli eğitim konularının aktarımını yapacak yöneticilerin bu eğitim programından geçerek görev almaları, eğitimin hedef ve amacına ulaşması açısından çok önemlidir. Seçilen kişiler konuyla uzman oluşu ve teorik bilgisinin çok iyi olması yeterli olmayabilir. Bu bilgileri teoriyi pratiğe dönüştürecek tarzda anlatım yöntemi kullanılması gerekir.

Aksi takdirde görev alan çalışanlar ve ilk kademe yöneticiler basit, düz anlatım yöntemini kullanacağından, eğitimden yeterli verim alınamayacaktır. Çünkü çalışanlar ve

ilk kademe yöneticiler, eğitimci olmak üzere eğitilmeli ve herkes öğrenmeyi öğrenmelidir.



Eğitim ve geliştirme sürecinin etkinliği konusunda şunlar yapılabilir;

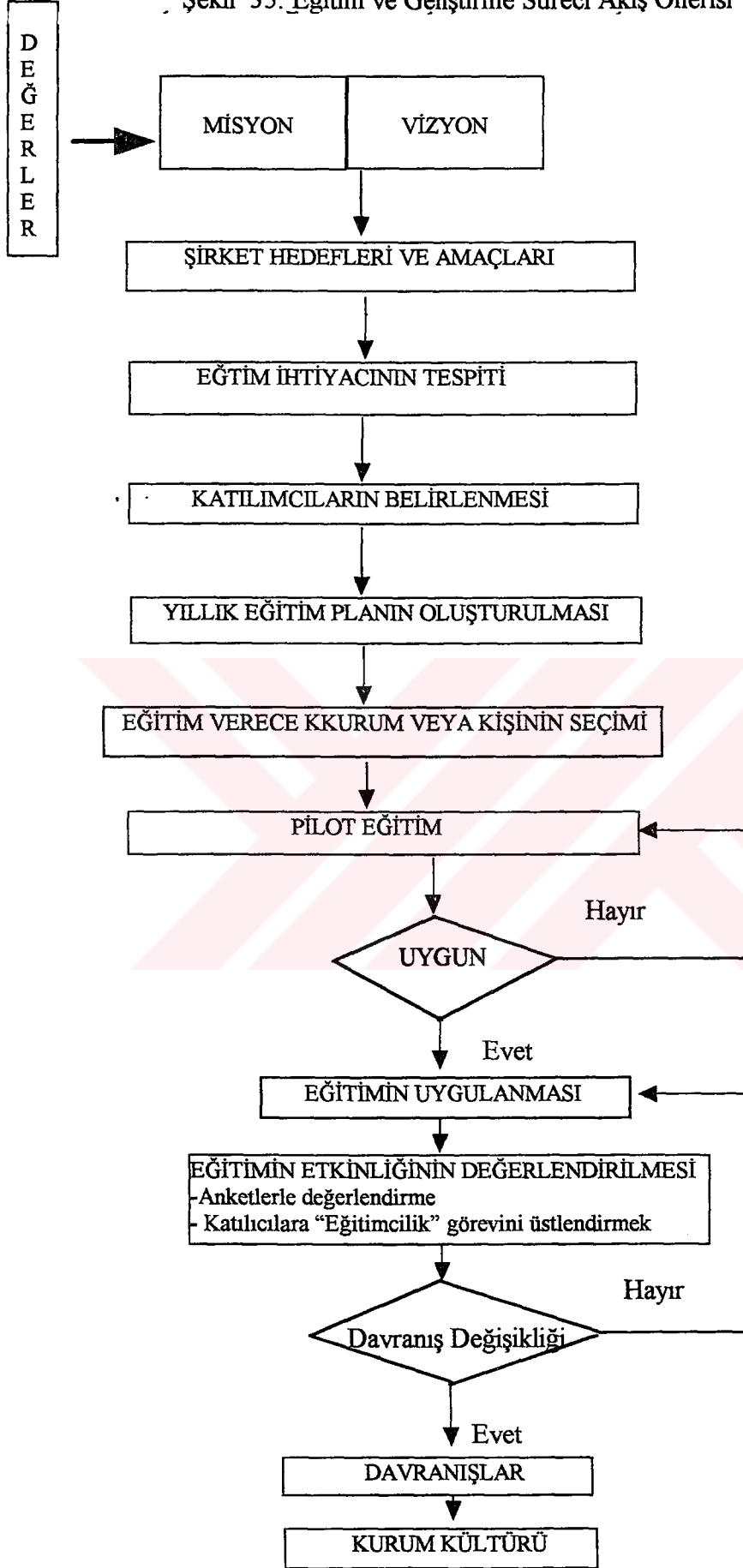
- 1) Şirketin eğitim ve geliştirme felsefesi, amacı ve politikası her yıl geçmiş yıllara oranla geliştirilmiş olarak belirlenmelidir.
- 2) Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde şirket vizyon, misyon ve hedefleri, performans değerlendirme, anket uygulama, yönetici görüşlerini alma, çalışanların görüşünü alma, iç denetçilerin görüşünü alma ve çalışanların davranışlarının incelenmesi gibi analiz yöntemlerinden yararlanılmalı
- 3) Çalışanların eğitim ve geliştirme programlarına düzenli, katılımın yüksek ve eğitim amacına ulaşabilmesine yönelik olarak katılımcılar ödüllendirilmeli veya onurlandırılmalıdır.
- 4) Eğitim ve geliştirmenin temel amacı şirket vizyon ve misyonuna yönelik olduğuna göre, gerçekleştirilen eğitimlerin şirketin vizyon ve misyonuna ne derece ulaşıldığı veya katkısının olup olmadığının değerlendirilmesi gerekir.
- 5) Eğitim ve geliştirme programların yaygınlaştırılmadan önce “pilot eğitimler” gerçekleştirilmelidir. Böylelikle tüm çalışanlara yaygınlaştırmadan önce belli bir grupta eğitimin etkinliğini ölçerek, değerlendirilmesi yapılmış olunur.
- 6) Diğer bir değerlendirme aracı olarak belgelendirme değildir. Bu değerlendirme aracında eğitim sonunda katılımcının bilgisinin ölçüldüğü bir belgelendirme sınavından geçirilmesidir. Katılıcı başarılı oluncaya kadar eğitim tekrarlanır ve sınav gerçekleştirilir.
- 7) Eğitimle katılımcıda sağlanan davranış değişikliği.
- 8) Eğitime katılan kişilerde veya kurumlarda olan gelişmeler ve alınan sonuçlar.
- 9) Yapılan eğitim sonunda elde edilen bilgi.

Böylelikle eğitim ve geliştirme sürecinin etkinliği ve güvenilirliği büyük ölçüde sağlanmış olunur.

Tüm bu öneriler doğrultusunda eğitim ve geliştirme süreci şu şekilde yapılandırılmalıdır.



Şekil 35: Eğitim ve Geliştirme Süreci Akış Önerisi





Tekstil A.Ş.'de uygulanmakta olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin yaptığımız araştırma göstermiştir ki uygulamada eksiklikler, problemler olduğu; ayrıca çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle ilgili görüş ve önerileri tesbit edilmiştir.

Eğitim bölümü eğitim ve geliştirme faaliyetlerini planlayarak, gerekli organizasyonu sağlamak suretiyle, şirket personelin yetersiz kaldığı ya da günümüzün koşulları doğrultusunda kişisel gelişimlerine yönelik eğitimlerin verilmesi gerçekleştirilmektedir. Ayrıca gerçekleştirilen tüm eğitim faaliyetlerinin denetlemesini yapmaktadır.

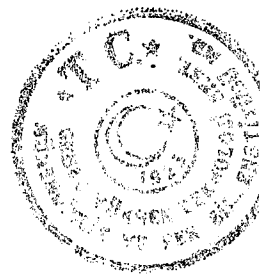
Ancak eğitim ve geliştirme sürecinin eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan analiz yöntemlerinden başlayarak, eğitim değerlendirmesine kadar her aşama ayrı ayrı incelenmiş, eksik ve problemler belirlenmesine çalışılmıştır.

Ayrıca araştırmamızda çalışanların vermiş olduğu yanıtlar sonucu çalışanların çoğunlukla işyerinde sorunlar yaşadıkları ve bu sorunlar sırasıyla aşırı iş yoğunluğu, monoton çalışmanın yarattığı stres, yöneticiden kaynaklanan sorunlar, eğitimlerin yetersizliği, motive edilememek olduğu sonucu çıkmıştır. Belirlenen bu sorunların giderilmesi için yapılması gerekenler; eğitim verilmesi ve yaygınlaştırılması, adil ücret düzenlenmesi, ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi, iş güvencesini sağlanması, çalışma şartlarının düzenlenmesidir.

Burada da görüleceği üzere çalışanların yaşadıkları sorunların giderilmesi için en başta eğitim ve geliştirme fonksiyonu olduğu sonucu çıkmıştır. Bu da eğitimin çalışanın iş hayatında ne kadar önemli olduğunun göstergesidir.

Bunun yanısıra ankete verilen yanıtlar ile şirkette uygulanan şirket dışı ve içi eğitimlerdeki organizasyon eksikliğine ilişkin görüşler sunulmuştur.

Tüm bu belirlenen eksikler ve öneriler doğrultusunda uygulanmakta olan eğitim ve geliştirme fonksiyonuna açıklık getirilmesi sağlanmaya çalışılmıştır.



3.6. SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan şirketlerin sürekli yeni bilgi ve tekniklerle donatılması gerekmektedir. Bu yeni bilgi ve tekniklerin uygulamada değer kazanması, organizasyonların kendilerini yenileme mecburiyetleri ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlar eğitim ve geliştirme fonksiyonunu gündeme getirmektedir.

Öte yandan şirketler kendi örgüt kültürünü oluşturmadan, çalışanlarının sürekli kendi becerilerini geliştiren ve günümüz teknolojinin gelişmelerini izlemeden, rekabet etmeleri mümkün değildir.

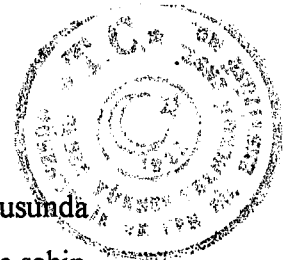
Şirketler günümüzde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine bütçelerinden önemli sayılabilecek oranlarda paralar ayırmaktadırlar. Ancak bu paranın büyüklüğü ile sağlanan yararlar doğru orantılı olmamaktadır. İstenilen yararların sağlanabilmesi için; İnsan Kaynakları Yönetimi'nde işe uygun personel alımından sonra en önemli konu eğitim ve geliştirme sürecinin doğru olarak uygulanmasıdır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarısı, gerçeğe en yakın sonuçların elde edilmesi ancak, planlı bir şekilde organize olunarak ve objektif toplanmış verilerin değerlendirilmesi ile mümkün olur. Ancak birçok şirket planlı ve programlı eğitim ve geliştirme taraftarı değildir. Nitekim böyle şirketlerin çalışanları günümüzün şartlarına ayak uyduramamaktadırlar. Günümüzün hızla gelişen teknoloji ve rekabet ortamının gerisinde kalmaktadırlar. Bu açıdan eğitim ve geliştirme faaliyetlerini günlük ihtiyaçların çözümü için değil, uzun vadeli yatırım planlamasına yönelik olmalıdır.

Bu örnek çalışmamızda eğitime çok önem veren şirkette, eğitim ve geliştirme sürecinin aşamaları ayrı ayrı incelenmiş, mevcut durum, eksiklikler ve problemler belirtilerek günümüz şartları içerisinde eğitim ve geliştirme konusunun büyük önem taşıdığı, sistematik ve bilimsel olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaya çalışılmıştır. Bu uygulama çalışmasından çıkarılabilecek önemli sonuçlar şunlardır.



1. Şirketin faaliyetinde eğitim ve geliştirme fonksiyonu, diğer fonksiyonlar gibi şirketin hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde sürekli uygulanması gereken bir husustur.Çünkü günümüz belirsizliklerle dolu olduğundan, günlük eğitim programlarından daha pahalıya malolan husus “ Eğitim Hİç Verilmemesidir”.
2. Şirketin tutarlı stratejik planlar yapabilmesi için; şirketin nereye ulaşmak istediğini ve bu hedefe nasıl, hangi koşullarda ulaşabileceği açık olarak belirlemesi gerekir.Şirketin kendi değerleri, vizyon ve misyonu doğrultusunda eğitim ve geliştirme faaliyetleri planlı ve programlı bir şekilde yapılmalıdır.Ayrıca her eğitimde katılımcılara şirketin vizyon, misyon ve hedefleri hatırlatılmalı ve anlatılmalıdır.
3. Şirket çalışanlarının eğitim ve geliştirme ihtiyacı belirlenirken çeşitli analiz metodlarından yararlanılmalıdır. Bu açıdan şirketin eğitim ve geliştirme faaliyetinde hangi konuda eğitim verileceğinin tespit edilmesi temel husustur. Bunun için şirketin eğitim ihtiyaçlarının ve bunların giderilme periyodlarının belirlenmesi bir zorunluluktur.
4. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını gidermek üzere yapılacak çalışmaların planlı bir şekilde organize edilmesi gerekir. Eğitim ve geliştirme programında eğitimci, konu, yer ve zaman faktörleri iyi tespit edildiğinde eğitimden alınacak sonuçların yararlılığı artacaktır.
5. Eğitim ve geliştirme programının şirket dışı, konaklamalı (hoteller) yerlerde yapılmasının birçok avantajı var.Özel konaklamalı yerlerin tercih edilerek, eğitimin etkinliğinin yükselmesine, kuruma olan bağlılık artarak, şirket içi iletişim daha sağlıklı bir hal alır.Bunun yanısıra eğitim yerine çeşitli kuruluşlardan gelen katılımcılarla tanışma olanağı doğar ve birbirleriyle bilgi ve tecrübelerini paylaşmaları mümkün olur.
6. Şirketin eğitim ve geliştirme faaliyeti; şirketin amaç ve hedeflerine uygun olarak sadece bir kademesine değil, şirketin her kademedeki çalışanları için uygulanmalıdır.Ayrıca şirket çalışanların yanısıra ailesinin de eğitim faaliyetleri kapsamı içine alınması gerekir.



7. Teknik ve sosyal konulu davranış geliştirmeye yönelik eğitimler konusunda uzman, eğitim tekniklerini bilen ve özellikle yeterli uygulama deneyimine sahip kişiler tarafından verilmesi gerekir. Nitekim eğitim veren şirket veya kişilerin daha çok bu konuya parasal açıdan bakmaktadırlar. Buda eğitimlerin kalitesini ve faydasını azaltmaktadır. Bu konuda moda uymak yerine, kurum kültürünü dikkate alarak seçim yapmak gerekir.
8. Eğitim ve geliştirme yöntemlerinden iş dışı ve iş başı yöntemlerinin özellikleri ve fonksiyonları ayrı niteliklere sahip olduğundan, uygulanacak eğitimin konusuna uygun yöntemlerin kullanılması gerekir.
9. Eğitimden beklenen sonuçların alınabilmesi için eğitim ve geliştirme faaliyeti mutlaka kontrol edilmeli ve değerlendirmeye tabi tutularak ne gibi sonuçlar elde edildiğinin tespiti yapılmalıdır. Eğer eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden somut sonuçlar alınmıyorsa yapılan tüm çalışmaların hiç bir değeri olmayacaktır.
10. Şirket çalışanları, çalışma ortamı içerisinde karşılaştığı problemleri kısmen çözerek kendini eğitebilir. Bunun yanısıra ihtiyaç duyduğu konularda eğitime tabi tutularak kişisel gelişmesi sağlanmalıdır.

Örnek olay çalışmamızda, çalışanların eğitim ve geliştirmesine çok önem veren bir şirkette eğitim faaliyetleri incelenmiş ve bununla ilgili bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar ülkemiz açısından genelleme yapma olanağı söz konusu değildir. Ancak uluslararası değerlerde bir sanayi kuruluşumuzun eğitim ve geliştirme faaliyetiyle ilgili fikir vermesi açısından çok önemlidir.



KAYNAKÇA


1. Akyol, Ayşe, Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996
2. Aldemir, M. Ceyhan, Ataol, Alpay, Personel Yönetimi, Bilgehan Basım, İzmir, 1986
3. Alpugan, O.-Demir, H.-Oktav, M.-Üner, N., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1993
4. Armstrong, Michael, Human Resources Management-Strategy and Action, London, 1993
5. Artan, Sinan, Personel Yönetimi, Gül Basım ve Yayın, İstanbul, 1989
6. Artan, Sinan, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulamalar, Eskişehir İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, 1976
7. Ataay, İsmail Durak, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:235, İstanbul, 1990
8. Ataay, İsmail Durak, İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması, MPM Seminer Notları, İstanbul, 1993
9. Bakioğlu, Ayşen, İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Sisteminin Dizaynı ve Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma, İ.Ü. İşletme Fakültesi, yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1991
10. Bauerle, Thomas, Schmidt, Adreas, Zink, Klaus J., Qualität und Zuverlässigkeit, München, 1995
11. Baykal, Besim, İnsangücü Planlaması, Türk Şişe ve Cam Müdürlüğü, İstanbul, 1981
12. Bayraktar, Berrin, Eğitimde Performans Danışmanlığı, Human Resources Dergisi, İstanbul, 1997
13. Baysal, Ayşe Can, Avrupa ve Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Yönetimi Bülteni, İstanbul, 1992
14. Behrens, Rolf, Simon, Walter, Personalführung, Düsseldorf, 1992
15. Bingöl, Dursun, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996
16. Bisani, Fritz, Personalwesen: Grundlagen, Organisation, Planung, 3. Überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1983
17. Çakır, Şakir, İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1991

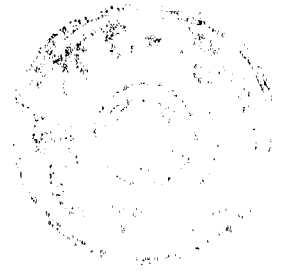


- 18.Canman, A. Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayın No: 260, Ankara, 1995
- 19.Cherrington, David, Personnel Management/The Management of Human Resources, New York, 1983
- 20.Doerr, Klaus, Qualität und Zuverlässigkeit, Carl Hanser Verlag, München, 1997
- 21.Erdil, Oya, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yüksek Lisans Ders Notları, Gebze, 1996
- 22.Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990
- 23.Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,1993
- 24.Frese, Herbert, Mitarbeiterführung, 5. Aufl.-Vogel Verlag, Würzburg, 1990
- 25.Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.İnsan Kaynakları, Talent Pool Programı Notları, İstanbul, 1996
- 26.Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Marsa İnsan Kaynakları Departmanı, Performans Yönetimi ve Değerleme Sistemi Seminer Notları, İstanbul, 1996
- 27.Hesapçioğlu, Muhsin, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1994
- 28.İpek, Ayşe Dolu, İşletmelerde İşbaşı Eğitimi ve Rotasyon Eğitimin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993
- 29.Kaya, Yahya Kemal, Eğitim Yönetimi, Ankara Bilim Yayınları, Ankara 1991
- 30.Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1992
- 31.Kordsa İnsan Kaynakları Müdürlüğü Tanıtım Notları, İstanbul, 1996
- 32.Köklü, Muharrem, Etkili Öğretimin Yönetimi, MPM-Anahtar Dergisi, Ankara, 1996
- 33.Kutal, Gültekin, Büyüksulu, Ali Rıza, Endüstri İlişkileri Boyutuyla Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul, 1996
- 34.Management Centre Europe, Managing the Human Resources Funktion, İstanbul, 1995
- 35.Nalbant, Z.Eser, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kalite Çemberleri ve Türkiye'deki Uygulamalar, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1993
- 36.Özgün, M. Suzan, Altan, F.Esra, İşyerinde İşgücü Veriminin Arttırılmasında Eğitimin Rolü, MPM-Anahtar Dergisi, Ankara, 1997



- 37.Öztürk, Zekai, İşletmelerde Personel Seçme ve Yöntemleri, MRM Verimlilik Dergisi, Ankara, 1995
- 38.Palmer, Margaret, Winters, Kenneth T., Çeviri: Doğan Şahiner, İnsan Kaynakları, Rota Yayın, İstanbul, 1995
- 39.Peker, Ömer, Yönetici Eğitimi, TODAİE No: 230, Ankara, 1989
- 40.Pettigrew,A., Hendry C., Human Resources Management: International Journal of Human Resources Management, London, 1990
- 41.Read, Charles W., Kleiner, Brian H., Management Development Review, New York, 1996
- 42.Remer, Adreas, Personalmanagement I, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1993
- 43.Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol, Tuncer, İşletme I-II, İstanbul, 1991
- 44.Sabuncuoğlu, Zeyyat, Eğitim Planlaması, Tüside Semineri, Gebze, 1992
- 45.Scarpello, Gülbinas, Ledwinka, James, Personnel-Human Resources Management Environments and Functions, PWS-Kent Publishing Company Georgia, 1989
- 46.Schemel, Bob, Coaching-Başarı İçin Yönlendirme, H.Ö. Sabancı Holding İnsan Kaynakları Seminer Notları, İstanbul, 1996
- 47.Sezgin, M. Şefik ve diğerleri, Eğitim ve Öğretim İlkeleri, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1986
- 48.Sol, Kadriye, İlaç Sanayiinde Üst ve Orta kademe Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitim Gereksinimleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1991
- 49.Soysal, Muhan, H.Ö.Sabancı Holding İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları, Mersin, 1995
- 50.Steinmann, Horst, Schreyögg, Georg, Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte-Funktionen, Fallstudien, Wiesbaden, Gabler, 1993
- 51.Storey R., New Perspectives on Human Resources Management, London, 1989
- 52.Şenatalar, Ferhat, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Erciven Matbaası, İstanbul, 1978
- 53.Taşındı, A. Sibel, Orta ve Üst kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının Saptanması ve Örnek Bir Olay, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1990
- 54.Taşkın, Erdoğan, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Der Yayınları, İstanbul, 1993

- 
55. Taymaz, Haydar, Hizmet İçi Eğitim, Kavramları, İlkeler ve Yöntemler, Ankara, Üniv. Eğitim Fak. Yayınları No:94, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981
56. Telimen, Osman, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İTİA Nihat Sayar Vakfı Yayın No:292, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978
57. Tenckhoff, Philipp, Analytische Stellenbewertung, Anforderungsprofile, Leistungsbeurteilung bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung, Verlag Bad Harzburg, 1973
58. Tortop, Nuri, Personel Yönetimi, Yeni Baskı, Ankara, 1994
59. Tortop, Nuri, Halkla İlişkiler, Yargı Yayınları, Ankara, 1993
60. Tutum, Cahit, Personel Yönetimi, TODAİE No:179, Ankara, 1979
61. Türkçe Sözlük, Atatürk Dil Tarih ve Yüksek Kurumu, Yeni Baskı, Ankara, 1988
62. Türkçü, Nilüfer, Yönetici Eğitim ve Geliştirilmesi ve Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Geliştirilmesi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994
63. Uyargil, Cavide, Performans Değerlendirme, Human Resources Dergisi, İstanbul, 1977
64. Uyargil, Cavide, Performans Geliştirme ve Değerleme Tekniği olarak Coaching, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim, İstanbul, 1993
65. Wagner, Dieter, Personalführung 5, Hanser Verlag, München 1982
66. Warkus, Rainer, Organisationsentwicklung und Betriebliche Weiterbildung, Personalführung, Vogel Verlag, Würzburg, 1982
67. Woolley, Fred J., H.Ö. Sabancı Holding Human Resources Management, İnsan Kaynakları Seminer Notları, İstanbul, 1995
68. Yalçın, Selçuk, Personel Yönetimi, İst. Üniv. İşletme Fak. Yayını, İstanbul, 1994



ÖZGEÇMİŞ

1969 yılında Kırklareli’nde doğdum. İlk ve orta öğrenimimi Almanya’da Realschule an Amselstieg’de, lise öğrenimimi Kırklareli Teknik Lisesi’nde tamamladım. Üniversite öğrenimimi Marmara Üniversitesi Alman Dili ve Eğitimi Bölümü’nde tamamladım.

1994 Martından bu yana özel bir kuruluştta Eğitim Uzmanı görevini yürütmekteyim.





TEKSTİL A.Ş. 'DE EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

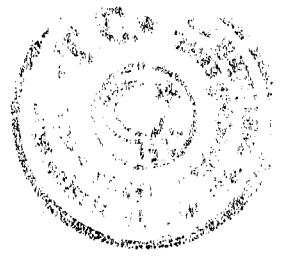
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İŞletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Ğrencisiyim. EĞitimimi tamamlayabilmem için gerekli olan bu araŐtırmanın gerçekleştirilmesinde, ankette yer alan soruların tarafınızca yanıtlanarak katkılarınızı bekliyorum. AraŐtırmayla toplanacak bilgiler bilimsel amaçlı olup, yüksek lisans tez çalıŐmamın bir kısmını oluşturacaktır.

Anket, ne hissettiğinizi açık olarak belirtebileceğiniz düŐüncesi ile hazırlanmıŐtır. Vereceğiniz cevaplar, Şirketin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin daha iyi yürütülmesi ve uygulanmasına yönelik yönlendirici olacak ve iyileştirme faaliyetlerine katkıda bulunacaktır.

İnsan kaynakları birimi'nden anket çalışmasının yapılması konusunda gerekli görüşmeler yapılmış ve izin alınmıştır. Cevaplarınızda açık ve samimi olursanız, anket sonuçlarının değerlendirilmesinin, gelecekteki iş mutluluğunuza olumlu katkıları olacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Ankete zaman ayırdığınız ve samimi görüşlerinizi belirttiğiniz için TEŞEKKÜR
EDERİM.

Zeynel AL



I-) Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyun ve sizce uygun olan kutuları işaretleyiniz.

1) ANKETİ DOLDURAN : KAPSAM İÇİ KAPSAM DIŞI

2) CİNSİYETİNİZ : BAY BAYAN

3) EGİTİM DÜZEYİNİZ :

- İLKOKUL
- ORTAOKUL
- LİSE
- YÜKSEKOKUL
- LİSANS
- YÜKSEK LİSANS

4) ŞİRKETTEKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ:

- 1-3 YIL
- 3-6 YIL
- 6-10 YIL
- 10-15 YIL
- 15-20 YIL
- 20-25 YIL

5) ÜNVANINIZ :

- DÜZ İŞÇİ
- USTA veya USTA YRD.
- TEKNİSYEN
- MEMUR
- UZMAN / SORUMLU / MÜHENDİS
- ŞEF
- MÜDÜR

II-) EĞİTİM ve GELİŞTİRME FAALİYETLERİNE İLİŞKİN SORULAR:



6) Şirket içi ve dışı eğitim olanakları (İş ve kişisel gelişime katkıda bulunan şirketin sağladığı eğitimler).

- ÇOK ÖNEMLİ
 ÖNEMLİ
 NE ÖNEMLİ NE ÖNEMSİZ
 ÖNEMSİZ
 HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL

7) Şirket içi ve dışı eğitimler konusunda (Şirketinizin size sağlamış olduğu, kendinizi ve yaptığınız işi geliştirmeye yönelik eğitimler)

- FAZLASIYLA TATMİNİM
 TATMİNİM
 HEMEN HEMEN TATMİNİM
 TATMİN DEĞİLİM
 HİÇ TATMİN DEĞİLİM

8) Şu ana kadar çalıştığınız şirkette kaç eğitime katıldınız

- HİÇ 1 1-3 3-5 5-8 8-10 ve ÜSTÜ

9) Şirket içi ve dışı katıldığınız eğitim konuları hangileridir.

- YÖNETİCİLİK DAVRANIŞ BİLİMLERİ KALİTE MESLEKİ (UZMANLIK)
 İŞBAŞI EĞİTİM İŞ GÜVENLİĞİ İLETİŞİM DİĞER (Lütfen Belirtiniz)

10) Sizce iş hayatında en önemli 5 faktör hangileridir, önem sırasına göre rakamla sıralayınız.

- Tanınma Takdir İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sosyal ve Kültürel Faaliyetler
 İş Güvencesi Çalışma Şartları Adil Ücret Adil Yönetim
 Yöneticilerin Yönetim Biçimi Eğitim ve Geliştirme

11) Şirkette verimlilik, motivasyon ve kalitenin artırılması için ne gerekir.Önem sırasına göre rakamla sıralayınız.

- Tanınma Takdir İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sosyal ve Kültürel Faaliyetler
- İş Güvencesi Çalışma Şartları Adil Ücret Adil Yönetim
- Yöneticilerin Yönetim Biçimi Eğitim ve Geliştirme Uygun İş Ortamı
- İşçinin Hakkını Koruma Üstlerle İyi İlişkiler

12) Kendinizi değerlendirdiğinizde, mesleki bilgi, beceri ve işin gereklerine yeterli seviyede olduğunuzu hissediyormusunuz ?

- Evet Hayır Bir Fikrim Yok

Eğer Hayır'sa, yeterli seviyeye ulaşabilmek için aşağıdakilerden hangisi gerekir.

- Ünvan Çalışma Şartları Adil Yönetim Diğer (Lütfen Belirtiniz)
- İş Güvencesi Takdir Eğitim ve Geliştirme

13) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacını nasıl görüyorsunuz ? (Önem sırasına göre rakamla sıralayınız)

- Gelecekteki görevlere hazırlık Motivasyon Sağlama Ödüllendirme
- Performans artışı sağlama Verimlilik Kişisel Gelişim Diğer (Lütfen Belirtiniz)

14) Şirkette uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimlilik, motivasyon ve kişisel gelişime olumlu etkisi var mı?

- Evet Hayır Bir Fikrim Yok

Eğer Evet'se, aşağıdaki hangi konularda faydası var, önem sırasına göre rakamla sıralayınız.

- Kalit Motivasyon (İşe Bağlılık) Verimlilik İletişim Örgüt Kültürü İş İlişkileri
- Sosyal Gelişme Yöneticilik Becerisi Mesleki Bilgi ve Beceri Diğer (Lütfen Belirtiniz)

15) İşyerinde sorunlar yaşıyor musunuz ?

- Hiç Bir Zaman
- Nadiren
- Ara sıra
- Sık Sık
- Her zaman

16) Şirketinizde ne tarz sorunlar yaşıyorsunuz ? Önem sırasına göre rakamla sıralayınız.

- Motive edilememekten
 Eğitimlerin yetersizliği
 Monoton çalışmanın yarattığı stres
 Aşırı iş yoğunluğunun yarattığı sorunlar
 Yöneticiden kaynaklanan sorunlar
 Kararlara Katılamama
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) i) ii)



17) Yukarıdaki sorunların giderilmesi için ne yapılması gerekir ? Önem sırasına göre rakamla sıralayınız.

- Eğitim verilmesi ve yaygınlaştırılması
 İş Güvencesinin sağlanması
 Adil Ücret Düzenlenmesi
 Çalışma şartlarının düzenlenmesi
 Ünvan/Takdir verilmesi
 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin olması
 Ödüllendirme Sistemi Geliştirilmesi
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) i) ii)

18) Günümüz ve geçmişteki eğitim ve geliştirme faaliyetleri kıyaslandığında

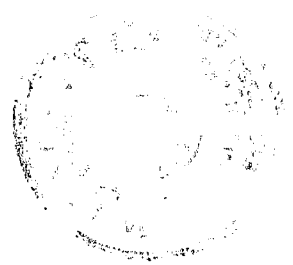
- Bir Fark Yok Az bir gelişme var Önemli bir gelişme var Daha iyi olabilir

19) Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirleme yöntemini nasıl buluyorsunuz ?

- Uygun Uygun Değil Daha İyi Olmalı Bir Fikrim Yok

Eğer "Uygun Değilse" nedenleri nelerdir ? Önem sırasına göre rakamla sıralayınız.

- Gelişme İhtiyacının kişisel bazda değerlendiriliyor
 Çalışanların görüşü alınmıyor.
 Kariyer planına göre ihtiyaç belirlenmiyor.
 Çalışanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları gözönünde tutulmuyor.
 Eğitim ihtiyacı olanlar yanında olmayan personelde alınıyor.
 Performans Değerlendirme göre ihtiyaçlar değerlendirilmiyor
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) i)..... ii)



20) Eğitimlere katılımcıların belirleme yöntemini nasıl buluyorsunuz ?

- Uygun Uygun Değil Daha İyi Olmalı Bir Fikrim Yok

Eğer “Uygun Değilse” nedenleri nelerdir ? Önem sırasına göre rakamla sıralayınız.

- İdari unsur gözütülüyor.
 Bay - Bayan ayrımı yapılıyor.
 Tecrübeli ve tecrübesiz çalışan ayrımı var.
 Hizmet süreci dikkate alınmıyor.
 Eğitim ve öğretim bilgisi gibi şartlar dikkate alınmıyor.
 Katılımcıların iş geçmişı, yetenekleri, tecrübe, motivasyonu gözönüne alınmıyor.
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) i).....

21) Şirket dışı eğitimlerde organizasyon eksikliği var mı?

- Evet Hayır Bir Fikrim Yok

Eğer Evet’sse, bu eksikler neler?

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

22) Şirket içi eğitimlerde organizasyon eksikliği var mı?

- Evet Hayır Bir Fikrim Yok

Eğer Evet’sse, bu eksikler neler?

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

23) Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin daha verimli hale getirebilecek önerileriniz nelerdir ?

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

Ankete zaman ayırdığınız için Teşekkür Ederim.