

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE
İŞLETMELERDE EĞİTİM İHTİYAÇLARI TESPİTİ VE
UYGULAMALI BİR ÖRNEK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Murat ALTINOK

Danışman

Prof. Dr. Adem ÇABUK

Balıkesir 2005

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday Murat ALTINOK,/...../2005 tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin olduğuna oy ile karar verilmiştir.

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÖZET

1980'li yıllarda Japonya'da benimsenen toplam kalite yönetimi sürekli iyileşmeyi temel hedef edinen bir yönetim anlayışıdır. Sürekli iyileşmenin ancak herkesin katılımı ve üst yönetimin desteği ile olacağı sistemin temel ilkelerindedir. Toplam kalite yönetiminde çoğu yönetim sistemlerinde olduğu gibi temel unsur insandır. İnsanın pozitif yönde değişmesi ve gelişmesi ancak sürekli eğitim ile mümkün olmaktadır. Eğitim pahalı ve zaman alıcı bir faaliyet olduğundan eğitim ihtiyaçları tespiti verimli ve etkin bir eğitim için üzerinde önemle durulması gereken bir süreçtir. İşletme çalışanlarını toplam kalite yönetimi ilkeleri çerçevesinde daha iyiye , daha güzele götürmeyen eğitim uygulamaları sadece boşa geçirilmiş zaman ve boşa harcanmış kaynak demektir.

Bu çalışmada ilk bölümde kalitenin tarihsel gelişimi anlatılmış , toplam kalite yönetiminin ilkeleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise eğitimin tarifi verilmiş, eğitimin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için uygulanabilecek eğitim ihtiyaç analiz yöntemleri irdelenmiş , eğitimin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinin nasıl olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Son olarak Kurtsan Medikal A.Ş.'de yapılan uygulama ile kuruluşa özgü eğitim ihtiyaç analiz metodları uygulanmış, eğitim planı hazırlanmış ve verilen eğitimler değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde ise teorik çalışma sonuçları değerlendirilmiş, uygulama aşamasında teorik bilgilerden nasıl faydalandığı ve uygulamanın firmaya olan katkılarından bahsedilmiştir. Gerekli görülen noktalarda öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Toplam Kalite Yönetimi, İş Analizi, Kişi Analizi, Şirket Analizi, Eğitim İhtiyaçları

ABSTRACT

The Total Quality Management adopted in Japan in 1980 is a management approach targeting at continuous improvement. The basic principle of the system is that continuous improvement is ensured only with the participation of everybody and the support of the senior management. As in many management systems, human is the fundamental element. The positive development and improvement of a person is enabled through constant training. Since training involves considerable cost and time, the assessment of training needs is an important issues that deserves attention for an efficient and effective training. Training efforts that do not result in a more efficient establishment mean loss of time and wasted resources.

The first chapter of this paper is devoted to an historical account of quality development and principles of the total quality management. The second chapter gives a definition of training and investigates training goals and need analysis methods to attain these goals. The chapter elaborates on the ways to plan, implement and evaluate the training. Lastly, the paper focuses on the practices of Kurtsan Medikal Inc. and involves a practical application of needs analysis methods specific to this company and preparation of a training plan and evaluation of the trainings given.

The conclusion part of this paper contains the results of theoretical studies and which knowledge used for practies of Kurtsan Medikal Inc. The conclusion chapter gives what are the contributions of practies to the firm . The conclusion part also gives recommendations on some specific issues that deserve particular attention.

Key Words : Total Quality Management, Job Analysis, Individual Analysis, Company Analysis, Training Requirements

ÖNSÖZ

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanlara sürekli eğitim verilmeden başarıya ulaşması mümkün değildir. Verilen eğitimin ise beklenilene karşılması gerekir. Eğitimin başarıya ulaşması için hangi konularda eğitim ihtiyacı olduğunun doğru tespit edilmesi gerekir. İhtiyacı karşılamayan eğitim için harcanan kaynak boşa harcanmış kaynaktır. Bu çalışmada toplam kalite yönetimini benimseyen firmalar için eğitim ihtiyaçları analizinde kullanabilecekleri metodların belirlenmesi amaçlanmış ve bu metodlar dahilinde hazırlanıp uygulanan eğitim faaliyetlerinin amaçlara uygunluğu için hangi değerlendirme metodlarının kullanılmasının uygun olacağı sorusuna cevap bulunmasına çalışılmıştır. Teorik çalışma sonunda elde edilen bilgiler Kurtsan Medikal A.Ş firmasında yapılan uygulamada kullanılmıştır. Firmada eğitim amaçları belirlenmiş, çalışma sonucu küçük ve orta ölçekli firmalar için uygun olduğu saptanan eğitim ihtiyaç analiz yöntemlerinden işletme analizi ve eğitim talep formu yöntemi firmada kullanılmıştır. Firma bünyesinde ilk defa eğitim değerlendirilmesi yapılmış ve yöntem olarak teorik kısımda belirlenen eğitim değerlendirme metodlarından eğitime olan tepkinin ölçümü ve eğitim sonrası davranış değişikliğinin ölçümü yapılmıştır. Tüm bu çalışmalar sonunda firma eğitim prosedüründe değişikliğe gidilmesine karar verilmiş; eğitim ihtiyacı tespiti yöntemlerinden işletme analizi yöntemi, belge inceleme yöntemi ile eğitim değerlendirme yöntemlerinden tepkinin ölçülmesi ve davranış değişikliğinin ölçülmesi prosedüre dahil edilmiştir.

Bu çalışmanın oluşmasında ve İşletme Bölümünde yüksek lisans öğrencisi olarak bulunduğum süre boyunca verdiği destek ve katkı için Değerli Hocam Sayın Prof. Dr. **Adem ÇABUK**'a tezin uygulama bölümünde her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen Kurtsan Medikal A.Ş Bandırma fabrika Müdürü Sayın **Kurtuluş TEMUR**'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Temmuz 2005

MURAT ALTINOK

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ	V
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
KISALTMALAR	XIV
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

“

KALİTEYE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR , KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PRENSİPLERİ	3
1.1 Kalitenin Tanımı.....	3
1.2 Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2.1 1. Aşama : Muayene.....	4
1.2.2 2. Aşama : İstatistik Kalite Kontrol.....	5
1.2.3 3. Aşama : Kalite Güvencesi.....	5
1.2.4 4. Aşama: Toplam Kalite.....	6
1.2.4.1 DEMİNG Kalite Yaklaşımı.....	7
1.2.4.2 JURAN'ın Kalite Yaklaşımı.....	9
1.2.4.3 Toplam Kalite Kontrol ve A.V. Feigenbaum.....	10
1.2.4.4 ISHIKAWA ve Kalite Çemberleri.....	11
1.2.4.5. PHILIP B. CROSBY'nın Yaklaşımı.....	11
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri.....	14
1.3.1. Müşteri Odaklılık	14
1.3.2 Liderlik	15
1.3.3 Katılımcılık	16
1.3.4 Süreç Yaklaşımı (Proses Yaklaşımı).....	17
1.3.5 Sürekli İyileştirme.....	18
1.3.6 Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (Verilere Dayalı Karar Verme)	19

1.3.7 Tedarikçi İle Karşılıklı Çıkara Dayanan İlişki	20
1.3.8 Çalışanların Eğitimi	20
1.4 Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları	21

BÖLÜM II

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE İŞLETMELERDE EĞİTİM İHTİYAÇLARININ TESPİTİ – EĞİTİMİN PLANLANMASI UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	22
2.1 Eğitimin Tanımı	22
2.2. Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim.....	24
2.3 Eğitimi Beklenen Faydalar (Eğitimin Amaçları).....	29
2.3.1 Ekonomik Amaçlar.....	29
2.3.2 Sosyal Amaçlar	30
2.3.3 Kişisel Amaçlar.....	31
2.4 Eğitimde Örgütlenme.....	31
2.5 Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti.....	32
2.6 TKY’de Eğitim İhtiyaçları Tespitinde Kullanılan Başlıca Yöntemler..	34
2.6.1 İşletme Düzeyinde Analiz (Örgütsel Analiz).....	35
2.6.1.1 İşletmenin Stratejik Analizi.....	35
2.6.1.2 İşletme İkliminin Analizi.....	37
2.6.1.3 Yöneticilerin ve Personelin Eğitim Faaliyetleri İçin Verdikleri Destek.....	39
2.6.1.4 Eğitim Kaynakları.....	40
2.6.2 Görev Analizi	41
2.6.2.1 Görev Analizi Yöntemleri.....	41
2.6.2.1.1 Gözlem ve Görüşme Yöntemi.....	42
2.6.2.1.2 Soru Formu Doldurma Yöntemi.....	42
2.6.2.1.3 Bileşik Yöntem.....	42
2.6.2.2 Görev Analizi Yapılırken İzlenecek Adımlar.....	43
2.6.3 Kişi Analizi.....	46
2.6.3.1 Performansın Değerlendirilmesi	47

2.6.3.1.1 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım....	48
2.6.3.1.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım Yöntemi.....	49
2.6.3.1.3 Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım Yöntemi.....	50
2.6.3.1.4 Performans Değerlendirenlerin Belirlenmesi	51
2.6.3.2 Potansiyel Performansın Değerlendirilmesi.....	53
2.6.3.3 Kişisel Beceri ve Yetenek Analizi.....	54
2.6.3.3.1 Soyut, Zihinsel Beceriler.....	54
2.6.3.3.2 Kişilerarası İlişki ve Davranışla İlgili Beceriler.....	55
2.6.3.3.3 Mesleki Bilgi ve Beceriler.....	55
2.6.3.3.4 Personelin İşe Uyum Gösterme Becerisi.....	56
2.6.3.3.5 Yönetim Becerileri	57
2.6.3.4 Kişi Analizi Yönteminde İrdelenmesi Gereken Diğer Konular	58
2.6.4 Diğer Yöntemler.....	60
2.6.4.1 Anket Yöntemi.....	60
2.6.4.1.1 Anket Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	62
2.6.4.2 Eğitim Talep Formu Yöntemi.....	62
2.6.4.3 Gözlem Yöntemi.....	63
2.6.4.3.1 Gözlem Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri	64
2.6.4.4 Mülakat Yöntemi.....	65
2.6.4.5 Belge İnceleme Yöntemi.....	66
2.6.5 Eğitim İhtiyaç Analizinin Planlanması.....	67
2.6.6 Geleceğe İlişkin Eğitim İhtiyaçlarının Öngörülmesi.....	71
2.7 Eğitimin Planlanması.....	72
2.7.1 Eğitim Konuları.....	74
2.7.2 Eğitim Programına Katılacakların Belirlenmesi	74
2.7.3 Eğitimcilerin Belirlenmesi	74
2.7.4 Eğitim Yeri.....	78
2.7.5 Eğitim Yöntemi.....	78

2.7.6 Eğitim Zamanı ve Süresi.....	79
2.7.7 Eğitim Bütçesi.....	80
2.8 Eğitimin Uygulanması.....	81
2.8.1 Firma İçi Eğitimler.....	81
2.8.2 Firma Dışı Eğitimler.....	82
2.9 Eğitim Yöntemleri.....	83
2.9.1 İş- Başında Eğitim Yöntemleri.....	83
2.9.1.1 Yönetici Gözetiminde Eğitim.....	83
2.9.1.2 Yetki Devri Yolu İle Eğitim.....	83
2.9.1.3 Staj Yolu İle Eğitim.....	84
2.9.1.4 Rotasyon Yolu İle Eğitim.....	84
2.9.1.5 İşe Alıştırma (oryantasyon) Eğitimi.....	85
2.9.1.6 Koçluk (Coaching).....	86
2.9.2 İş- Dışı Eğitim Yöntemleri.....	87
2.9.2.1 Anlatım Yöntemi	87
2.9.2.2 Gösterim Yöntemi	87
2.9.2.3 Rol Oynama Yöntemi	88
2.9.2.4 Gözlem Gezileri Yöntemi.....	89
2.9.2.5 Örnek Olay Yöntemi.....	89
2.9.2.6 Konferans Yöntemi.....	89
2.9.2.7 Grup Tartışması Yöntemi.....	90
2.9.2.8 Sempozyum ve Panel.....	90
2.9.2.9 Kurslar	90
2.9.2.10 Duyarlılık Eğitimi.....	91
2.9.2.11 Uzaktan Eğitim.....	91
2.9.2.12 İşletme Oyunları Metodu.....	91
2.9.3 Yönetici Eğitimleri.....	92
2.10 Eğitimin Değerlendirilmesi	94
2.10.1 Eğitim Programının Değerlendirilmesinin İşletmelere Sağlayacağı Faydalar.....	94

2.10.2 Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan	
Kriterler.....	95
2.10.2.1 Formatik Değerlendirme.....	95
2.10.2.2 Topyekün Değerlendirme.....	95
2.10.3 Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri	
Çerçevesi.....	97
2.10.3.1 1. Aşama –Tepkinin Ölçülmesi.....	97
2.10.3.2 2.Aşama- Öğrenmenin Ölçülmesi.....	98
2.10.3.3. 3. Aşama- Davranışın Değerlendirilmesi.....	99
2.10.3.4 4.Aşama –Sonuçların Değerlendirilmesi.....	100
2.10.4 Kirkpatrick'in Dört kademeli Değerlendirme Kriterlerine Esas	
olan Sonuçlar	101
2.10.4.1 Bilişsel Sonuçlar.....	101
2.10.4.2 Beceri Temelli Sonuçlar.....	102
2.10.4.3 Duygusal Sonuçlar.....	103
2.10.4.4 Genel Sonuçlar.....	104
2.10.5 Eğiticinin Kendisini Değerlendirmesi.....	104
2.10.6 Eğitimin Değerlendirilmesi Ne Zaman Yapılmalıdır?.....	104

BÖLÜM III

EĞİTİM İHTİYAÇLARI TESPİTİNE YÖNELİK UYGULAMALI BİR	
ÖRNEK.....	107
3.1 Uygulamanın Kapsamı ve Amacı.....	107
3.2 Kurtsan Medikal A.Ş Tanıtımı	107
3.3 Kurtsan Medikal A.Ş 'de Eğitim Politikası ve Amaçları	108
3.4 Kurtsan Medikal A.Ş firmasında Eğitimde Örgütlenme	109
3.5 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitim İhtiyaç Analizi.....	113
3.5.1 Kurtsan Medikal A.Ş'de İşletme Analizi	113
3.5.2 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitim Talep Formu Yöntemi	114
3.5.3 Kurtsan medikal A.Ş'de Belge İnceleme Yöntemi.....	114
3.6 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitimin Planlanması.....	114

3.7 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitim Uygulanması	116
3.8 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitimin Değerlendirilmesi.....	116
3.8.1 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitime Olan Tepkinin Ölçülmesi	117
3.8.2 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitim Sonrası Davranış Değişikliğinin Ölçülmesi	119
SONUÇ VE ÖNERİLER	123
EKLER	128
KAYNAKÇA	160

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLO LİSTESİ	Sayfa No
Tablo 2.1: Geleneksel Eğitim ile TKY'de Eğitimin Karşılaştırılması.....	26
Tablo 2.2: Anket Yöntemi Grup Ortalama Puan Dağılımı.....	70
Tablo 2.3: Kirkpatrick'in 4 Kademeli Eğitim Değerlendirme Modeli	101
Tablo 2.4: Eğitim öncesi ve Eğitim Sonrası Davranış Değişikliğinin Ölçülmesi.....	103
Tablo 3.1: Kurtsan Medikal A.Ş 2004 Yılı Eğitim Planı.....	115
Tablo 3.2: Kurtsan Medikal A.Ş Eğitim Sonrası Davranış Değişikliği Gözlem Formu (Dinanometre Kullanımı Eğitimi).....	120
Tablo 3.3: Kurtsan Medikal A.Ş Eğitim Sonrası Davranış Değişikliği Gözlem Formu (Shrink Tüneli Kullanımı Eğitimi).....	121

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa No**

Şekil 1.1: PUKO Döngüsü.....	7
Şekil 2.1: Eğitim Programı Süreci.....	28
Şekil 3.1: Kurtsan Medikal A.Ş Organizasyon Şeması	110
Şekil EK 1: Eğitim İstek Formu.....	129
Şekil EK 2 : Kişisel Eğitim İstek Formu.....	130
Şekil EK 3 : Eğitim Planı.....	131
Şekil EK 4 : Eğitim Araç/ Gereçleri İhtiyaç Formu.....	132
Şekil EK 5 : Eğitim Değerlendirme Formu.....	133
Şekil EK 6 : Eğitim Katılım Formu.....	134
Şekil EK 7 : Yönetim Görevi Olmayan Kişiler İçin Gözlem Formu.....	135
Şekil EK 8 : Yönetim Görevi Olan Kişiler İçin Gözlem Formu.....	136
Şekil EK 9 : Eğitim İhtiyaç Analiz Anket Formu.....	137
Şekil EK 10: İş Analiz Formu.....	142
Şekil EK 11: Eğitim Sonrası Davranış Değişikliğinin Katılımcı İle Görüşme Yöntemi Kullanılarak Ölçülmesi Üzerine Bir Örnek.....	154
Şekil EK 12: Liderlik Yöntemleri Konusunda Verilen Bir Eğitimin Davranış Değişiminin Katılımcılara Anket Uygulaması Yolu İle Ölçülmesi.....	155
Şekil EK 13: Eğitim Takip Kartı.....	156
Şekil EK 14: Davranış Değişikliği Gözlem Formu.....	157
Şekil EK -15: Eğitime Olan Tepkinin Ölçümü İçin Görüşme Formu.....	158

KISALTMALAR

IKK.....: İstatistiki Kalite Kontrol

TKK.....: Toplam Kalite Kontrol

TKY.....: Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

Bulduğumuz yüzyıl içinde, bir çok alanda yaşanan hızlı değişim işletmelerin yaşama mücadelelerini zorlaştırmıştır. İşletmelerin faaliyet alanlarında yaşanan amansız rekabet, pazar paylarını geliştirmede içine düşülen sıkıntılar, müşteri odaklı düşünmeyi ve müşteriye en tepe noktada tutan yönetim sistemi kurmayı ve yönetmeyi zorunlu hale getirmiştir. Müşteriler ise her geçen gün daha kaliteli ürünü (hizmeti) daha ucuza almak istemektedirler.

Yönetim sistemi olarak Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan işletmeler incelendiğinde, işletmelerin verimliliklerini artırdıkları, maliyetleri düşürdükleri, fire oranlarını azalttıkları, yapılan işlem zamanlarını kısalttıkları, karlarını arttırdıkları, optimum kaynak kullanımını sağladıkları ve pazar paylarını arttırdıkları görülmüştür.TKY'ni uygulayan işletmelerin amansız rekabet ortamında yaşama ve büyüme şansları artmıştır.

En değerli kaynaklardan bir tanesi beklide en önemlisi hiç kuşkusuz zamandır. Boşa harcanan zamanı geri getirmek imkansızdır.Dakikaların, saniyelerin hat da saniselerin önem kazandığı günümüz teknolojisinde zamanı iyi kullanan işletmelerin bir adım öne geçecekleri aşikardır.Bazı hizmet veya üretim sektörlerinde boşa harcanan zamanın maliyeti tahmin edilemeyecek kadar büyüktür.Bir kaç dakikada yüzlerce televizyon üreten bir işletme için zamanın ne kadar kıymetli olduğunu herhalde anlatmaya gerek yoktur.

Sistemleri ve zamanı yöneten insandır. Yetişmiş (iyi eğitilmiş) insan olmadan yönetim sistemlerinin dolayısı ile TKY'nin ve zaman yönetiminin başarıya ulaşması mümkün değildir.TKY ilkeleri ve doğası gereği insan odaklı bir yönetim sistemidir.Hem müşterilerin hem de çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamayı ilke edinen bir yönetim sistemi olan TKY'nin kurulması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması eğitim ile mümkündür.TKY'de eğitim;

işletme çalışanlarının, müşterilerin ve tedarikçilerin eğitimini kapsayan sürekli bir süreçtir.

Çalışmanın temel konusu olan eğitim, hem zaman alıcı hem de masraflı bir süreçtir. Hızla gelişen teknoloji, her geçen gün müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının artması, sürekli değişen yasal şartlar eğitimin değişik konularda ve sürekli olmasını zorunlu kılmaktadır. Zamanın çok kıymetli olduğu günümüzde eğitimin sürekliliği ve her eğitim için zaman ayırma zorunluluğu eğitim programlarının çok iyi hazırlanması gereğini kaçınılmaz bir şart olarak ortaya koymuştur. Gelişi güzel hazırlanan ve hiçbir fayda sağlanmayan eğitim programları, boşa harcanan kaynak ve zaman demektir. Günümüzde hiçbir işletmenin bu tür lüksü yoktur. İşletmelere fayda sağlayacak eğitim programları ancak iyi bir eğitim ihtiyaç analiz yöntemi sonunda ortaya çıkar.

TKY uygulayan işletmeler eğitim ihtiyaç analizlerini TKY' nin ilkeleri doğrultusunda yapmalı, eğitimin sürekliliğini sağlamalıdır. Eğitim programında hangi konularda eğitime gereksinim duyulduğunun tespiti en temel süreçtir. Yanlış yapılan eğitim ihtiyaç analizi tüm eğitim programının başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açacaktır. Bu çalışmada işletmeler için eğitimin amaçlarının ne olması gerektiği üzerinde durulmuş, eğitim ihtiyaç analiz yöntemleri anlatılmış, eğitim uygulamaları ve eğitim değerlendirme metodları hakkında bilgi verilmiştir.

Uygulamalı çalışma ise Kurtsan Medikal A.Ş firmasında yapılmıştır. Kurtsan Medikal A.Ş'de eğitim amacı saptanmış, eğitim ihtiyaç analizi yapılmıştır. Eğitim ihtiyaç analizinde küçük işletmeler için en uygun olan işletme analizi yöntemi , eğitim talep formu yöntemi ve belge inceleme yöntemi kullanılmıştır. Planlanan eğitimler yapılmış eğitimlere olan tepki ile eğitime katılanlarda görünen davranış değişikliği ölçülmüştür. Bu çalışmalardan elde edilen bilgiler, sonuç ve öneriler bölümünde açıklanmıştır.

BÖLÜM I

KALİTEYE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR , KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PRENSİPLERİ VE AMAÇLARI

1.1 Kalitenin Tanımı

Son yıllarda yoğun bir ilgi konusu olan kalite kavramına ilişkin literatürde bir çok tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir. ¹

- Kalite bir mal yada hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür. **(Amerikan Kalite Kontrol Derneği)**
- Kalite gereksinimlere uygunluk derecesidir. **(P.B.Crosby)**
- Kalite İstenen Özelliklere Uygunluktur.
- Kalite , bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimlerini karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. ²
- Kalite , bir ürün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. **(TS ISO 9005)**
- Kalite, ürün yada hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. **(JIS- Japon Sanayi Standardları Komitesi)**

Yukarıda verilen tanımlamalar çerçevesinde kaliteye ilişkin genel olarak bir kaç tanımlama yapmak mümkündür.

-Kalite kullanıma uygunluktur.

-Kalite müşteri istek ve beklentilerine uygunluktur.

1.2 Kalitenin Tarihsel Gelişimi

¹Tamer BOLAT (2000), **Toplam Kalite Yönetimi** (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması) (İstanbul: Beta Basım), S. 2.

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö 2150 yılına kadar uzanır. Ünlü Hamurabi Kanunlarınının 229. Maddesinde şu ifadeler yer alır.” Eğer bir inşaat ustası bir ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur. ³

Yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı üzere kalite ile ilgili çalışmalar M.Ö yıllarda başlamış günümüze kadar devam etmiştir. Dünyada bugünkü manada ilk standartlar 1502 tarihinde Osmanlı Padişahı Sultan II. Beyazıt Han tarafından çıkarılmış ve Kanunname-I İhtisab-I Bursa olarak yayımlanmıştır.Bu Kanunname de Bursa, Edirne, Sivas, Erzurum, Diyarbakir, Çankırı, Aydın ve daha pek çok yerin mahalli özelliklerine ve üretim çeşitlerine göre standard kuralları konulmuş ve ciddi olarak uygulanmıştır. Kalitenin tarihsel gelişimini aşama aşama irdelenecek olursak ; kalite genel manada dört aşama geçirmiştir. Bunlar;

1.2.1. 1. Aşama : Muayene

Üretkenlikle birlikte kalite düzeyini de yükseltmek isteyen mal üretim işletmeleri üretmiş oldukları ürünleri müşterilerine sevk etmeden önce kurmuş oldukları kalite kontrol laboratuvarlarında istenen özelliklere göre muayene ve deneylere tabi tutmuşlar, hataları tesbit etmek için çaba harcamışlardır.Bu dönemdeki temel yaklaşım ; hatalı ürünlerin tüketiciye ulaşmasını engellemektir. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak işletmelere hatalı ürünlerin hurdaya çıkarılması veya yeniden kullanılması sürecinde ek maliyetler yüklemiştir. Bu aşamada kalitesizliğin nedenleri araştırılmamış sadece tüketiciye kalitesiz ürün sevkiyatı yapılması engellenmeye çalışılmıştır.

² Enver BAŞARIR, Harun ÇAKIR, Füsun Zehra ÖZKAN, Aydın MUTLU (2001), **Standardizasyon ve Kalite** (Ankara: PYS Vakıf Sistem Paz), S.1.

³ Muhuttin ŞİMŞEK. (Mart 2000) “Kalitenin Tarihsel Gelişimi“ **TSE Standard Dergisi**, S 33.

1.2.2. 2. Aşama: İstatistiki Kalite Kontrol

1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrollerine doğru genişlemiştir. Western Electric firmasında Shewart çeşitli veriler toplamış ve bunları analiz etmiştir. Bu aşama İstatiki kalite kontrol olarak da adlandırılmaktadır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adım atılmıştır.⁴

1.2.3. 3. Aşama : Kalite Güvencesi

İkinci Dünya Savaşı yıllarında, geliştirilen istatistiki tekniklerin yardımıyla kabul örnekleme için bugün kullanılan en yaygın sistem olan MIT-STD 105 D'nin temeli atılırken, bir taraftan da gelen partileri kabul veya red etmenin de en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Zira savaşta olan bir ordunun, dışarıdan sağlanan ve hayati bir takım ihtiyaçlar için kullanılan bir malzeme partisinin reddedilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle asıl önemli olan gelen partilerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. Bunu sağlamak da "Kalite Güvencesi" olarak ifade edilmiştir. ABD'de devlet desteğinde gerçekleşen İstatistiki Kalite Kontrol çalışmaları , ortaya Kalite Kontrol Mühendisliği denilen yeni bir mühendislik dalı çıkartmıştır. Hatta daha da ileriye gidilerek şirket organizasyonu içinde bağımsız kalite kontrol mühendisliği bölümleri kurulmuştur. Savaşın bitmesiyle birlikte dünyada değişen dengeler, kalite kavramını daha da önem kazanmasına neden olmuştur. 1960-1980 yıllarında Kalite Güvencesi modeliyle Kalite imalatla bütünleşmiştir. Üretim esnasında kalite kontrol başlatılmış, istenen kalitenin sürekli bir biçimde elde edilmesi güvencesini sağlamak için önceden hazırlanmış sistematik düzenlemeler ortaya konmuştur. Bu sistemde üretim departmanı ürün kalitesinden sorumlu iken; Kalite Güvencesi Departmanı kalite yönetmeliklerinden (prosedür, talimat vb.) sorumludur. Müşterilerin ihtiyaçlarını

⁴ İsmail EFİL , (1999), **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi** (Bursa: Alfa Basım 4. Baskı), S.17.

saptamak ve şikayetlerini incelemekle yine Kalite Güvencesi Departmanı sorumluluğundadır.

1.2.4. 4. Aşama: Toplam Kalite

ABD'de Kalite Kontrolü ve İstatiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunmuş olan uzmanlar, bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve kalite ile ilgili sorumlulukların işletmelerin tüm bölümlerinde üstlenilmesi görüşünde idiler. II. Dünya savaşı sonrası Amerikan Sanayiinin o sıralarda gündeminde olan en önemli husus ise Amerikan mallarına olan büyük talebi karşılayabilmektir.

Savaş sonrası Japonya çok güç durumda idi. Telekominikasyonunun çok kötü durumunu gören Amerikan İşgal Kuvvetleri Komutanlığı; Japonlara Amerika'dan kalite uzmanlarının yardımlarını almalarını önermiştir. Böylece uzmanlar Amerikada fazla ilgi görmeyen görüşlerini Japonlara aktarma fırsatını bulmuşlardır. Uzmanların 1950'li yıllarda Toplam Kalite Kontrolü veya Toplam Kalite Yönetimini verdiği bu görüşler Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir ⁵

Deming 1950'lerde Japonya'da ilk seminerlerini verirken "Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamak için uğraşır" demiş, Juran 1954'de "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur" anlayışını geliştirirken; Armand Feingebahum 1956'da "Toplam Kalite Kontrol" isimli makalesini yazmış; Ishikawa "Kalite herkesin işidir" diyerek, 1962'de ilk kalite kontrol çember çalışmalarını başlatmıştır.

⁵ İsmail Efil age S 19.

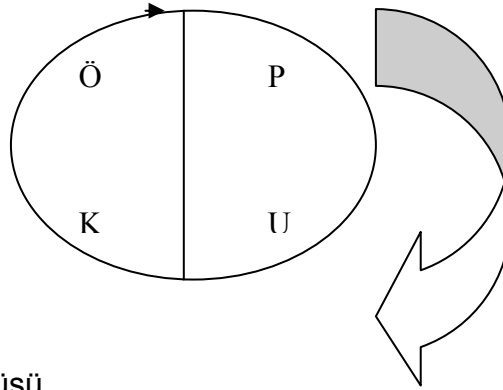
1961’de Crosby, Martin şirketinde ilk sıfır hata yaklaşımını uygulamaya geçirmiştir.⁶ Toplam Kalite kavramı Amerika’da ortaya çıkmasına karşın gerekli ilgiyi görmemiş, bunun yerine batı ile rakabete hazırlanan Japonya’da işletmelerin dört elle sarıldıkları ve sürekli gelişme olarak adlandırdıkları anlayışla bütünleştirdikleri ve bugünkü Japonya’nın başarısının temeli olan bir yaklaşım haline dönüşmüştür.

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını getiren yukarıda belirttiğimiz kalite uzmanlarının yaklaşımlarını kısaca incelersek;

1.2.4.1 DEMİNG Kalite Yaklaşımı

Deming İKK’na gerçek anlamda “Kontrol” İşlevinin uygulanmasını sağlayan “Deming Döngüsü” tanımını yaparak kalitede süreklilik yerleştirmiştir. Buna göre Kalite Kontrol faaliyetleri;

- Planlama(p)
- Uygulamak (u)
- Kontrol Etmek (k)
- Önlem Al (ö)



Şekil 1.1: PUKO Döngüsü

⁶ Fırat ADDERE, Mehmet Hakan AKSOY, Erhan CANDAS, Murat Hamza POLAT, Markos PSAROPULOS, İbrahim Hakan YILMAZ, (1994), **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye erspektifi- uygulamalar, Sorunlar- Fırsatlar, Öneriler** (İstanbul: Üniform Matbaacılık), S. 9.

Bu süreçte öncelikle mevcut durum incelenmekte, iyileştirme planı için veri toplanmaktadır ve bu plan son halini aldığı anda uygulamaya geçilmektedir. Bir sonraki aşama, hedeflenen iyileştirmenin gerçekleşip , gerçekleşmediğinin kontrolü aşamasıdır. Sonuç başarılıysa, uygulama standard hale gelir ve böylece iyileştirmeyi desteklemek üzere yeni yöntemlerden sürekli olarak yararlanır. ⁷ Zamanla bu döngünün, sürekli gelişmeyi sağlamada yeterli olmadığı anlaşılır, döngüye yeni bir boyut kazandırılmıştır. Yeni döngüde “planlama” aşamasının amacı, istatistiksel araçlar kullanarak mevcut uygulamalardaki iyileştirmeleri planlamak; "Uygula" aşamasında bu planı uygulamak ; “Kontrol Et” aşamasında istenen iyileştirmeye ulaşım ulaşılmadığına bakmaktır. En sonda yer alan “Önlem” aşaması ise, hataların tekrarını önlenmesi ve sağlanan iyileştirmenin kurumsallaştırılarak ilerleme için yeni bir zeminin oluşturulması olarak ifa edilebilir. Döngü bu şekilde sürekli döner , böylelikle her yeni standardın yeterliliğinin sorgulandığı, gözden geçirildiği ve yerini daha yeni ve daha iyi standarda bıraktığı bir süreç izlenmiş olur.

- Demingin 14 İlkesi Şunlardır.⁸
- Ürün ve Hizmet Geliştirme Amacını Devamlı Kılın
- Yeni Bir Yönetim Felsefesi Ortaya Koyun
- Kaliteyi Sağlamada Denetimlere Güvenmeyin
- Üretim ve Hizmet Sistemlerini Devamlı İyileştirin
- Sadece Parasal Değerlendirmeler Yapmaktan Vazgeç
- Eğitimi Kurumsallaştırın
- Liderliği Kurumsallaştırın
- Korkuyu Kaldırın
- Birimler Arasındaki Engelleri Kaldırın
- İş Gücünü Sloganlarla ve Rakamsal Hedeflerle Zorlamayınız
- İş Gücü İçin Rakamsal Kotalar Koymayın

⁷ Tamer BOLAT, age S. 39.

⁸ Mina ÖZEVREN, (2000), Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar (Alfa Yayınları 2. Baskı), S .17.

- Çalışanların İşlerinde Gurur Duymalarını Sağlayın
- Kişilerin Kendi Kendilerine Eğitim Çalışmalarını Destekleyin
- Dönüşümü gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunun.

1.2.4.2 JURAN'ın Kalite Yaklaşımı

Deming gibi Kalite Yönetiminin gelişmesinde çok büyük katkıları olan Juran ise daha çok uygulama üzerinde durmuştur. Görüşlerini aşağıdaki cümlelerle özetlemek mümkündür.

- Kalite, yönetim tarafından başlatılan bir proje olmalıdır.
- Üst yönetimden başlayarak kalite eğitimi yapılmalıdır.
- Kalite şirketin tüm fonksiyonlarını ilgilendirir.
- Kalite projeleri herkesin yardımı ile yürütülmelidir.
- Yıllık kalite geliştirme planları yapılmalı ve bu projeler adım adım uygulanmalıdır.
- Projelerin yürütülmesi sırasında iki temel safha (1) sorun teşhisi, (2) Çarelerin bulunmasıdır.⁹

Juran kritik projelerin başarıya ulaşması için;

- İhtiyacın ortaya konması
- Üst yönetimin inanması ve katılımının sağlanması
- Uygun projenin seçilmesi
- Yönetim ve teşhis olanakları
- Yönetim ve teşhis olanaklarının ertelenmesi
- Sonuçların doğru olarak ortaya konması
- Değişikliklere karşı oluşan direnç karşısında açık olunması
- Seviyeyi yükseltmek için kontrolün öneminin anlaşılması gerekliliğini belirtmiştir.

⁹ [İsmail EFİL a.g.e. S .74.](#)

1.2.4.3 Toplam Kalite Kontrolü ve A.V. Feigenbaum

A.V. Feigenbaum 1950'li yıllarda General Elektrik firmasında kalite yöneticisi olarak çalışmakta idi. Çalışmalarını ve görüşlerini ilk kez 1957' de "Industrial Quality Control" dergisinde bir makalede açıkladı. 1961 yılında bir kitabını da " Toplam Kalite Kontrolü" adı ile yayınlayarak TKK'nün isim babası olarak yönetim biliminde yerini aldı.

Dr. Feigenbaum bu kitabında TKK tanımını; "Bir organizasyonda değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarını, müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir." Şeklinde vermiştir.

Feigenbaum'un TKK konusundaki diğer görüşleri ise;

1-TKK, Kalitenin teknolojik ,ekonomik ve İnsan boyutlarında özellikler taşıdığı için stratejik bir yönetim seçeneğidir.

2-TKK firma içinde adeta hayalet kurum gibidir.

3-Kaliteye hakim olmak

a-) Hammaddelere

b-) Proses ve

c-) Mamule hakim olmak demektir.

4-Kaliteye hakim olmak için

a-) Maliyetlerin bilinmesi gerekir.

b-) Yönetim ve teknik hususları kapsayan bir Kalite Sistemi kurulmalıdır.

5-Kalite topyekün bütün fonksiyonların sorumluluğundadır, fakat herkesin sorumluluğunda olan bir konuya hiç kimsenin sahip olmaması gibi bir tehlikenin önüne geçmek için ürün kalitesi ve KK'dan sorumlu bir fonksiyon ile desteklenmesi gerekir şeklinde özetlenebilir.

1.2.4.4 ISHIKAWA ve Kalite Çemberleri

Ishikawa; kalitenin gelişim tarihine adını Kalite çemberlerinin babası olarak yazdırmıştır. Deming ve Juran'ın talebesi olarak yetişmiştir. Ayrıca Japonya'da Firma Çapında Kalite Kontrol kavramına da sahip çıkarak ,Juran, Deming ve Feigenbaum'un kalite yönetimi görüşlerini Japon görüşü içinde bütünleştirmiştir. Ishikawa yaklaşımının en karakteristik özelliği , temel hedefin müşterinin tüm ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik olmasıdır. Ayrıca balık kılıçığı diyagramlarının, problem çözmede araç olarak kullanılmasında Ishikawaya aittir.¹⁰

1980'li yıllarda rekabette kalite ön plana çıkmıştır. Bu yıllardan sonra ürünün (hizmetin) kalitesine hem işletmeler hem müşteriler çok daha fazla önem vermeye başlamıştır. Uluslararası ticari ilişkilerin giderek artması 1987'de ISO tarafından ISO 9000 Kalite Güvence Standardının yayımlanması ile sonuçlanmıştır.

1.2.4.5. PHILIP B. CROSBY'nin Yaklaşımı

Crosby, 1979 yılında kabul edilebilir kusur seviyesi ile ilgili düşünce sisteminden söz ederek Kalite Ücretsizdir adlı eserinde herhangi bir kusur seviyesinin çok yüksek olduğunu ve işletmelerin, onları sıfır hata amacına götürecek programlar oluşturmaları gerektiğini ileri sürmüştür. Crosby , mutlak doğrular olarak adlandırdığı dört yeni kalite yönetim maddesini aşağıdaki gibi belirlemiştir.

- 1-Kalite, ihtiyaçlara uygunluk olarak tanımlanır, mükemmellik olarak değil.
- 2-Kalite, önleme ile başarılır; değerlendirme ile değil.
- 3-Kalite başarı standardı, sıfır hatadır.
- 4-Kalite, uygunluk fiyatı ile ölçülür, indekslerle değil.¹¹

¹⁰ İsmail EFİL a.g.e S 76

¹¹ Türk Standardları Enstitüsü, (2002), Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Notu, (Ankara), S.15.

Crosby'nin geliştirdiği kalite iyileştirme sũreci, uzun zaman alan ve bir plana gũre uygulanması gereken kũltũr değişimini gerektiren bir yaşam biçimidir. Ön dũrt basamaklı kalite iyileştirme programı pekçok işletme tarafından uygulanmış ve başarıya ulaşmıştır. Bu on dũrt basamaklı kalite iyileştirme programını başlıklar halinde belirtecek olursak;

1-Yönetimin Kendini Adaması: Toplam kalite yönetiminin bir işletmeye yerleşmesindeki en önemli husus; işletme tepe yönetiminin bu felsefeye, yaşam biçimine inanması ve benimsemesidir.

2-Kalite İyileştirme Ekibinin Oluşturulması: Kalite iyileştirme ekibi; işletmedeki her departman yöneticisinin çeşitli rolleri ũstlenerek , rollerini hem departmanlarda hem de işletmelerde yapmaları veya yapmalarına katkıda bulunmalarını sağlamak amacıyla oluşturulur.

3-Kalite Őlçũtlerinin Geliştirilmesi ve Őlçũmlerin Yapılması: İşletmede her bir faaliyet alanı için kalite ölçũtleri oluşturulmalı, mevcut olanlarda ise bu bu ölçũtler gözden geçirilerek, iyileştirmelerde, düzeltici faaliyetlerde bulunulmalı ve iyileşmeler kaydedilmelidir.

4-Yönetici Eğitimi: Kalite ile ilgili gelişimin sağlanmasında başarıya gũtüren bir diğer husus da tũm yönetim kademelerinde yöneticilerin eğitimi ve onların da bunu diğer çalışanlara anlatmaları, açıklamalarıdır.

5- Kalite Maliyetlerinin Belirlenmesi: Kalitenin de bir maliyeti olduğu bilinmelidir.İşletmelerde bunun hesabıyla ilgilenen kısım; maliyet muhasebesi birimleridir.Bu birimlerin kalitenin iyileştirme sũrecine en önemli katkıları; kalite maliyetlerinin nelerden oluştuğu, kalite maliyetlerinin kesin bir performans ölçũsũ olmadığı , maliyetlerin yũkseklıđi oranında o kadar düzeltici faaliyet gerektirdiği, işletme için düzeltici faaliyetlerin nerede karlı olacağının bir göstergesi olduğuna dair bilgiler vermektir.

6-Kalite Bilinci Fikrinin Uyanışı: Kalite maliyetleri, kalitesizliğin maliyeti ve kalite iyileştirme konusunda işletmenin duyduğu endişe; çalışanlarla paylaşılmalıdır.

7-Dũzeltici Őnlemlerin Alınması: Kalitenin iyileştirilmesi amacıyla çũzũlmesi gereken sorunlar, giderilmesi gereken hataların bir kısmı iş başında her

kademede çalışan tarafından görüldüğü gibi bir kısmı da muayeneler, denetimler vb. Sonucu görülebilir.

8-Sıfır Hata Programının Uygulanabilirliği ve Başarıya Ulaşması İçin Bir Komite Oluşturulması: Amacı, tüm çalışanlara sıfır hata kavramının anlamını ve her işin ilk yapılışında doğru yapılması gerektiği düşüncesini tüm çalışanlara aktarmak olan bu komite: kalite iyileştirme grubunun üç veya beş üyesi tarafından oluşturulur.

9- Sıfır Hata Günü: Hatalar, ancak işleyen bir sistemde ortaya çıkabilir. Hataların önlenmesinde, iyileştirilmesinde önemli olan hataların bir daha asla ortaya çıkmaması değil; çıkan hatalardan ders alınması, o tür hataların bir daha ortaya çıkmamasıdır. İşletmeler ortaya çıkan hatalar çözüme kavuşturulunca sıfır hata günü düzenlenir. Böylece hata, işletmelerde performans standardı olarak belirlenir. Çalışanlar da işletmedeki mevcut program hakkında bilgilendirilerek bundan sonra bazı şeylerin değiştiği, farklı şeyler yapmaları gerektiği hususunda aydınlatılır.

10- Hedef Belirleme: Yöneticiler çalışanlarının amaçlara ulaşmak için çaba göstermelerini ve ölçülebilir, somut alt hedefler bulmalarını isterler.

11- Sorun: Sebep- Çözüm Programı: Bu safhada çalışanlardan işlerini yaparken hatasız çalışmalarını engelleyen her sorunu tanımlamaları ve bir işlevsel grubun belirlenen bu problemlere çözüm getirmeleri istenir.

12- Ödüllendirme : Amacı yalnızca teşvik olan ödüllendirme sisteminden: bir kişinin, grubun ya da ekibin başarıp sonuçlandığı çalışmalar yararlanır. Böylece performansda bir artış sağlanması hedeflenir.

13- Kalite Konseyi Oluşturulması: İletişimi geliştirmek ve yerleştirilmeye çalışılan kalite iyileştirme programını iyileştirmek için hem uzmanlar hem de işletmedeki ana departman temsilcisinden oluşan konsey, düzenli olarak bir araya gelmelidir.

14- Programın Sonsuzluğu: İşletmede bir kalite iyileştirme programı devam ederken oluşturulan ekipteki devir hızında bir değişiklik yaşanabilir ve oluşturulan ekibe verilen eğitim çabaları da boşa gitmiş olabilir. Ekibe yeni

katılanlara ya da oluşturulan yeni ekiple ilgili eğitim çalışmalarına bir öncekinin aynısı olsa bile, bu düzenli olarak tekrarlanmalıdır.

1.3 Toplam Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri

Toplam Kalite Yönetiminin prensiplerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- Müşteri Odaklılık
 - Liderlik
 - Katılımcılık
 - Süreç Yaklaşımı
 - Sürekli İyileştirme
 - Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım
 - Tedarikçi İle Karşılıklı çıkara dayanan ilişki
 - Çalışanların Eğitimi
- Bu prensipler aşağıda kısaca açıklanacaktır.

1.3.1 Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite Yönetiminin esası müşteri odaklı olmasıdır. Müşteri tatmini araştırmaları, müşteri gereksinmelerini ve beklentilerini karşılama ve gerçek yada algılanan müşteri deneyimlerinin sürekli değerlendirilmesi hep Toplam Kalite Yönetiminin birer parçasıdır.¹² Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında; öncelikle tüketicilerin- müşterilerin istek , ihtiyaç ve beklentilerinin tesbit edilmesi ve bu istek ve beklentiler çerçevesinde müşterilere hizmet ve ürün sunulması gerekmektedir. Müşteri bir nevi kraldır. Müşteri tatmini olmadan şirketin ayakta tutunabilmesi mümkün değildir. İşletmelerce alınan kararlarda yapılan planlamalarda ve bu planların uygulamasına yönelik stratejilerde hep müşteri istek ve beklentileri göz önünde tutulmaktadır. TKY işletme çalışanlarına da

¹² İbrahim YALÇIN , Famil ŞAMİLOĞLU, Yavuz DEMİREL. (Nisan 2000), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği." **Türk Standardları Enstitüsü Standard Dergisi**. S 45

İç müşteri mantığı ile bakmaktadır. Çalışanların memnuniyetinin sağlanması, onların beklentilerinin karşılanması TKY için önemlidir. Başarılı bir TKY uygulayan firmada çalışanlardan beklenen: bu firmada çalışmaktan son derece memnun olmalarını ifade etmeleridir. Müşteri beklenti ve istekleri ; anketler , gözlemler, görüşmeler , müşteri şikayetlerinin izlenmesi gibi veri toplama yöntemleri ile tesbit edilebilir.

1.3.2 Liderlik

Liderlik en genel ifade ile insanları belirli amaçlara yöneltme ve ikna yeteneğidir. Lideri ise grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamak mümkündür.¹³ Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin şirket çalışanlarına şirket politikasını , misyonununu benimsetmesi büyük önem arz eder. Müşterinin işletmenin esas sahibi olduğu müşteri istek ve beklentilerinin şirket için tüm faaliyetlerde ana merkez olduğu bilincinin şirket çalışanlarına aktarılması , çalışanların bu doğrultuda güdülenmesi liderlik vasfı taşıyan yöneticiler tarafından sağlanabilir. Toplam kalite yönetiminde alınan radikal kararlar bazen işletmelere ilk aşamada maddi külfet getirebilir. Üst yönetimin toplam kalite felsefesine tamamen inanması ve bu felsefenin işletmenin tüm birimlerinde mükemmel derecede uygulanmasına özen gösteren liderlik yaklaşımı bu gibi maddi gereksinmelerin daha rahat karşılanmasını sağlar. Ayrıca bir sonraki konu başlığı olan katılımcılık ilkesinin işletmelerde uygulanabilmesi üst yönetimin liderlik vasıfları ile sağlanabileceği bir gerçektir.

1.3.3 Katılımcılık

¹³ C. Hakan KAĞNICIOĞLU. (Şubat 2002), "Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri." **Türk Standardları Enstitüsü Standard Dergisi**, S.12.

Toplam kalite yönetimi anlayışının temelinde insan faktörü yatmaktadır. Arzu edilen kalite seviyesine ulaşılması , tüm şirket çalışanlarının ortak amaç , hedef ve stratejiler üzerinde birleşmesi ile gerçekleştirilebilir.¹⁴ TKY sürecindeki sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma , hedef belirleme , hedeflere göre yönetim ve kalite sağlama görevinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı ancak tüm personelin katılımı ile gerçekleştirilebilir.

Bu ise organizasyonel yapıda yukarıdan aşağıya doğru katılımcıyı zorlayıcı bir baskı ile değil aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılım isteği ile sağlanabilir.¹⁵

Çalışanların problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almadaki katkıları ve bu konudaki bireysel yeteneklerinin ortaya çıkması çalışanların kalite yönetimine tam olarak katılmalarıyla mümkün olmaktadır. Kalite çemberlerindeki çalışanlar fikirleriyle yönetime öneride bulunmakta bazen yönetimin göremediği olgular çalışanlar tarafından dile getirilmektedir. Japon İşletmelerinde yapılan ve beyin fırtınası diye adlandırılan çalışma grupları da: katılım ilkesinin uygulandığı güzel bir örnek olarak görülmektedir. Çalışanların sisteme katılımı onların üst yönetim tarafından belirlenmiş hedeflere ulaşmada motivasyonlarının da artmasını sağlamaktadır. Çalışanlar kendilerinin katkısının bulunduğu sistemlere daha çabuk adepte olmaktadırlar. Toplam kalite yönetiminde katılımcılığın ön plana çıktığı bir oluşum da kalite çemberleridir. Kalite çemberleri , çalışanların yaptıkları iş ile ilgili çeşitli problemlerin kaynaklarını ve sebeplerini gönüllü olarak, birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştırması, çözüm yollarını tesbit etmesi ve üstlerine rapor etmesi anlayışına dayalı, belli süreli grup çalışmasıdır.¹⁶ Tanımdan anlaşılacağı üzere kalite çemberleri uygulamasının temel unsurları, gönüllülük, birliktelik, periyodik olması ve belli sürelerle kurulmasıdır.Kalite çemberleri tamamen

¹⁴ Muhitin ŞİMŞEK. (Kasım 2000), "Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi." **Türk Standardları Enstitüsü Standard Dergisi**, S .19

¹⁵ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU. (1995), "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık" **Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı**, S.35.

¹⁶ Erol KAYA, (2003), **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001** (İstanbul:Umut Matbaacılık). S. 97.

gönüllülük esasına dayanır.Gönüllü katılımın temelinde, çalışanların işlerine, kurumlarına bağlılık duygusu yatar.Çalıştığı işyerini beğenmeyen, durumundan memnun olmayan çalışanların bu çemberlere katılması düşünülemez.Çalışanı bir şey yapmaya zorlayabilirsiniz ama okişi bu şeyi yapmaya kesinlikle zorlayamazsınız.Birliktelik üzerinde çalışılacak konularda bizzat işi yapan kişiler arasından oluşacak personel tarafından bu çalışmaların yapılması demektir.Bir işi yapanlar o işi en iyi bilenler olup, aynı zamanda iyileştirilmesi gereken hususları ve nasıl iyileştirileceğini de en iyi bilenlerdir.Kalite çemberi toplantılarının periyodik olması işi disipline etmek amaçlıdır.Ne zaman toplanacağı belli olmayan çalışmalarda disiplin ve katılım sağlamak zordur. Kalite çemberlerinin genelde haftada bir veya on beş günde bir toplanması önerilmektedir.Kalite çemberlerinin belirli süre devam etmesinin sebebi ; uzun süreli çalışmaların zamanla bıkkınlık doğurmasıdır.Kalite çemberlerinde ise ele alınan konu sonuçlandırıldığında çalışma sona erer.Kalite çemberleri uygulamasında amaç;

- Çalışanların kararlara katılımını sağlamak
- Motivasyonu arttırmak
- Kuruluş içi haberleşmeyi sağlamak
- Maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek
- Problem çözme yeteneğini geliştirmek
- Problemlerin çözümünde çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanmak olarak özetlenebilir.

1.3.4 Süreç Yaklaşımı (Proses Yaklaşımı)

Kalite ile ilgili kaynaklar ve faaliyetler bir süreç olarak kabul edildiği zaman istenen sonuçlara daha etkin ulaşılmaktadır.Başka bir deyişle bir

işletmede yapılan işler kontrol altında yapılırken süreç (proses) yaklaşımı kullanılırsa işlerin kontrolü çok daha kolay olmaktadır. İşler birer proses olarak görülerek birbirine bağlı girdi ve çıktılardan oluşmaktadır. Böylelikle; çok karmaşık işlemlerin yapıldığı işletmelerde proses bazında hedeflerin belirlenmesi, proses sorumlularının belirlenmesi hedeflere ulaşmada ve işlerin takibinde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Süreç yaklaşımı ile kuruluş çapında, tanımlı prosesleri yararlı hale getirmek tahmin edilebilir sonuçlara kaynakların daha iyi kullanımına ve daha az maliyete yol açmaktadır. Proseslerin yeterliliğini anlayabilmek meydan okuyucu hedef ve amaçlar ile mümkün olacaktır. Tüm operasyonlar için proses yaklaşımının adapte edilmesi daha az maliyet, hataların azalması değişikliğin daha etkin kontrolü ve daha tahmin edilebilir çıktılara yol açar.¹⁷ Proses (süreç) yaklaşımının faydalarını maddeler halinde sıralayacak olursak;

- 1- Süreç yaklaşımı müşteri şartları, yasal şartlar ve işletmenin kendisinin ortaya koyduğu şartların ulaşılmasını ve yerine getirilmesini sağlar. (müşteri açısından işletme itibarının artmasını sağlar)
- 2- Süreçlerin katma değer açısından değerlendirilmesi doğru kaynak kullanılması ve kaynağın etkin kullanılmasını sağlar.
- 3- Proses yönetimi üst yönetime karar almada kolaylık sağlaması
- 4- Süreç yönetimi müşteri ve kuruluş için iletişim kolaylığı sağlar.¹⁸

1.3.5 Sürekli İyileştirme

TKY'nin en önemli ilkelerinden biri olan sürekli iyileştirme işletmelerin yoğun iç ve dış rekabetle karşılaştığımız günümüz koşullarında ayakta durabilmeleri ve diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinin temel koşullarından birisidir. Sürekli iyileştirme kavramı

¹⁷ Türk Standardları Enstitüsü. (2004), **Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu** (Ankara), S. 26.

¹⁸ TSE Personel Belgelendirme Müdürlüğü. (2004), **Proseslerin Yönetimi , Etkileşimi ve İyileştirme Teknikleri Eğitim Notu**, (Ankara) S.8.

Shewrat tarafından ortaya atılmış ve en başarılı uygulamalarını “Kaizen” adı altında Japonlar gerçekleştirmiştir. Japoncada “Kai” Değişim “Zen” iyi daha iyi anlamına gelmektedir. Bu iki sözcüğün birleşmesi ile meydana gelen “Kaizen” herkesi kapsayan sürekli iyileştirme anlamında kullanılmaktadır.¹⁹ Sürekli iyileştirmenin temelinde bir önceki bölümde belirttiğimiz proseslerde yapılan sürekli küçük iyileşmeler yatar. Burda yatan ana felsefe hiçbir proses hiç bir işlem küçük iyileşmeler yapılmayacak kadar mükemmel değildir. Kaizen de temel amaç iyileştirmeleri yaparken sıçramaların büyük olmasından ziyade sık ve küçük olmasıdır.

Toplam kalite yönetimine göre işletmelerde sürekli iyileştirmeyi sağlamak için üç temel koşulu sağlamak gereklidir.²⁰ Bunlar 1) Mevcut durumu yetersiz bulmak. Yapılan iş veya oluşturulan proses hedeflerini yeterli bulmayıp bunları daha da geliştirmeye çalışmak 2) İnsan faktörünü geliştirmek. Çalışanları sürekli eğitime tabi tutarak onların yaratıcılığını, yenilikçiliğini ve katılımcılığını güçlendirmek. Böylelikle çalışanlar ile yönetim arasında ortak amaç ve isteklere dayalı bir bağımlılık ilişkisi kurularak TKY nin felsefesine uygun bir yönetim oluşturmak. 3) Problem çözme tekniklerinden yaygın bir biçimde yararlanmak. Sürekli iyileştirme ancak tüm proseslerde sürekli ölçüm ve bu ölçümlerin değerlendirilerek problem çözme tekniklerinin kullanılmasıyla sağlanır. Bu son maddeden anlaşılacağı üzere ölçüm ve istatistikten yararlanmadan sürekli iyileştirmeyi sağlamak mümkün görünmemektedir.

1.3.6 Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım (Verilere Dayalı Karar Verme)

TKY 'de etkili kararlar veri ve bilgilerin analizine dayandırılır. Ölçülemeyen şeyin geliştirilmesi de mümkün değildir. Kalite hedeflerine ulaşabilmek için

¹⁹ Nilgün ÖZDİL. (Mayıs 2000), “Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme.” **Türk Standardları Enstitüsü Standard Dergisi**, S. 40.

²⁰ İbrahim KAVRAKOĞLU, (1996), **Toplam Kalite Yönetimi** (İstanbul: Kalder yayınları 3. Basım). S.13.

proseslerin, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının, çalışanların memnuniyeti gibi olguların istatistiksel ve bilimsel metodlarla toplanması, derlenmesi ve ölçülmesi gerekmektedir. Temel felsefesi gelişim ve değişime dayalı bir yönetim biçiminde ölçme ve değerlendirmenin rolü yadsınamayacak bir ağırlıktadır. TKY de veriler denetim sonuçlarından, süreç performanslarından, müşteri şikayetlerinden, müşteri beklentilerini ölçmeye yönelik yapılan anket vb. faaliyetlerden, elde edilebilir. Müşteri ve ürünün performansı hakkında yeterli veriler toplanmadan ve bilimsel metodlarla bu verilerin analizi yapılmadan alınan kararlar işletme açısından zararlara yol açabilir. Veri toplama teknikleri ile elde edilen verilerin de çok iyi analiz edilmesi ve yanlış yorumlanmaması gerekir. Verilerin analizinde çevre koşulları , rakiplerin stratejileride dikkate alınmalıdır. Verilerin analizinde çetele tablosu, histogram, pareto analizi, sebep- sonuç diyagramı , gruplandırma , dağılıma diyagramı , kontrol şeması gibi temel istatistiksel tekniklerden yararlanılabilir.²¹ Verilere dayalı karar veren bir işletmede stratejiler daha gerçekçidir. Gelecekteki problemlerin görülmesi ve şimdiden önlem alınması mümkündür.

1.3.7 Tedarikçi İle Karşılıklı Çıkara Dayanan İlişki

TKY uygulayan bir işletmenin önemli önceliklerinden biri de işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesidir. Bir işletme ve tedarikçileri birbirlerine karşılıklı olarak bağımlıdır. Bir işletmenin tedarikçisinden güvenilir , zamanında ve kusursuz hizmet veya ürün alması kendi kalite yönetimi için çok önemlidir. Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır.²² Bir işletme ile tedarikçileri arasındaki ilişkilerin kuvvetlenmesi işletmenin daha meydan okuyucu amaç ve kalite hedeflerini oluşturmasını sağlar. Tedarikçinin işletmeye sağladığı

²¹ Türk Standardları Enstitüsü. (2004), **İstatistiksel Proses Kontrol Eğitim Notu**. (Ankara), S. 4.

²² Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. (2002) **Kobi Rehberi** (Birinci Baskı. Ankara). S .245.

hammadde ve yarımamül kalitesi , fiyatı , miktarı uygun olmadıkça işletme ne kaliteli bir ürün üretebilir nede müşterilerine kalite garantisi sağlayabilir.²³

1.3.8 Çalışanların Eğitimi

Kalite kontrol eğitimle başlar eğitimle biter. Herkesin katıldığı bir kalite kontrol sağlamak için genel müdürden montaj hattı işçilerine kadar tüm çalışanlara Kalite Kontrol eğitimi verilmelidir.²⁴ Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında ; tüm çalışanların niteliklerinin artırılmasına önem ve öncelik verilir.Bu nitelik artırma da sürekli eğitim faaliyetleri ile sağlanabilir.Kalite yönetiminde genel de eğitim Üst kademedden başlamaktadır.Tez çalışmasının ana konusu olan TKY’de eğitim ileride detaylıca irdelenecektir.

1.4 Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Toplam Kalite Yönetiminin amaçlarını;

- Savurganlıkları Önleme
- Verimliliği Artırma
- Maaliyetleri düşürme
- İşlem zamanlarını kısaltma
- Sürekli İyileştirme ve geliştirme
- Karın artması
- İç ve dış müşterilerde güven duygusu
- Kaynakların optimum kullanımı
- Güvenilir ürün, hizmet olarak sıralayabiliriz.²⁵

²³ Kaoru Ishikawa, (1995), **Toplam Kalite Yönetimi** (Kalder Yayınları), s 158.

²⁴ Kaoru Ishikawa, a.g.e S 40.

²⁵ D. Mehmet BİÇKEŞ. (2000), "Toplam Kalite Yönetimi" **Türk Standardları Enstitüsü Standard Dergisi** S. 30

Gerçekte bir önceki bölümde verilen 8 ana prensip uygulandığında bu amaçlara ulaşmamak için hiç bir neden gözükmemektedir. Verilere dayalı yönetim ilkesi ile savurganlık, verimlilik, maliyet, işlem zaman analizleri yapılabilir ve bunlarla ilgili düzeltici faaliyetler başlatılabilir. Toplam kalite yönetiminde müşteri tanımı, sadece mal veya hizmet sunulan dış müşteri yi değil aynı zaman da işletme çalışanları olan iç müşteriyi de kapsamaktadır. TKY ilkelerini uygulayan firmaların üretmiş olduğu mal veya hizmetin kalitesi, fiyatı, servis imkanları vb. Özellikleri, dış müşteriler için güven duygusu oluşturmaktadır. Aynı zamanda işletme çalışanları sürekli iyileşen ve gelişen, her geçen gün karı artan, kaynakları optimum şekilde kullanarak geleceğe hazırlanan kuruluşlarına daha fazla güven duyarlar.

BÖLÜM II

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE İŞLETMELERDE EĞİTİM İHTİYAÇLARININ TESPİTİ – EĞİTİMİN PLANLANMASI UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1 Eğitimin Tanımı

Eğitim yakın bir gelecek için beceri ve bilgi kazandırmaktır.²⁶ Başka bir tarifile eğitim ;insanın bugünkü ve gelecekteki yaşamına bir müdahaledir.İnsan düşünce ve davranışlarında amaçlı olarak istenilen yönde bir değişiklik gerçekleştirme sürecidir.Eğitim aynı zamanda önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanların düşüncelerinde, tutum ve davranışlarında ve yaşamlarında belirli iyileştirme ve geliştirmeler sağlamaya yarayan sistematik bir süreçtir.²⁷ İşletmelerde bilgi önem kazanınca, doğal olarak bilgiyi kullanacak insan da önem kazanmaktadır.İşletmelere can veren, para ,malzeme ve işyeri ,kaynaklar gibi tüm girdileri çalıştıran ve kendisinde bir üretim faktörü olan insandır.Ancak ister yönetici olsun , isterse yönetilen, insan kaynağının profili değişmiştir. Klasik yönetimin vasıfsız iş gücü kaynağından beklenen, itiaatkar , emirleri kusursuz uygulayan, uzun saatler çalışan, fiziksel olarak güçlü işgücü yerine aşağıdaki özelliklere sahip kişiler aranmaktadır

- Akılla çalışan , düşünen , analiz yapabilen
- Yenilikçi yaratıcı
- Katılımcı ve takım çalışmasına yatkın
- Kendine güvenen
- Eğitilmiş
- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli geliştirebilen
- Çalışkan
- İşletmeye öneriyle katkıda bulunan
- İnsiyatif Kullanan ve bilgisini paylaşan.²⁸

İşletmelerde eğitimin amacı , çalışanların işlerinde buldukları tatmini bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun tatminini

²⁶ DEMİNG, (1985), **Japnlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı Japon Mucizesinin Mimarı** (İstanbul :Form Yayınları). S. 185.

²⁷ İsmet BARUTÇUGİL. (2002), **Eğiticinin Eğitimi** (İstanbul: Kariyer Yayınları). S. 18.

²⁸ Mina ÖZEVREN. (2000), **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar** (İstanbul:Alfa Yayınları 2. Baskı). S. 76.

yükseltmektir.²⁹ Eğitimin hedefi , çalışanın belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Kullanılabilecek bir çok eğitim tekniği vardır. Bunlar arasında iş başında eğitim, oryantasyon eğitimi, iş dışı eğitimleri olabilir. İşletmelerde yapılan eğitim faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için

- Eğitim çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli ve biçimsellikten uzak olmalıdır.
- Yöneticiler ve çalışanların önerilerine yer verilmelidir.
- Farklı eğitim yöntemleri arasında seçim yapma imkanı sağlanmalıdır.³⁰

İşletmelerde yapılan eğitim faaliyetlerinin işletme yönetimine sağlayacağı faydalar çok fazladır. Ancak özellikle değinilmesi gereken temel faydalar şunlardır.³¹

- İşletmelerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır.
- İşe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri , tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- Eğitime katılanlar daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilir ve uygulamaya koyabilir
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
- Yeni göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner, bilgi görgü ve becerileri artar
- Çalışanların kedisine olan güveni artar, sorunları daha kolay çözer, mesleki becerileri gelişir.

²⁹ Margaret PALMER , Kenneth T. WINTERS. (1993), **İnsan Kaynakları**, Çeviren: Doğan Şahiner (İstanbul: Rota Yayınevi) S.119.

³⁰ Özlem BATUR. (1995), Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri ve Koç Projesi (İstanbul: Kalder Yayınları). S. 44 .

³¹ Aylanur ATAĞLI. (1992). "Eğitim ve Mesleki Başarı" **Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi** S 17.

- Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uyarlar
- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir.Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.

2.2 Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim

Çıkış noktası müşteri tatmini olan toplam kalitenin öncelikli hedefi müşteri tatmininin derecesini sürekli olarak iyileştirmektir.³² Toplam kalite felsefesinde; müşteri odaklı çalışma, sürekli iyileştirme 0 hata %100 müşteri tatmini, katılımçılık ve yaratıcılık ön plandadır.Kuşkusuz bu hedeflere ulaşmak kaliteli insan kaynaklarıyla olasıdır.Firmaların planlı eğitimleri sayesinde toplam kalite hedeflerine ulaşılabilir. Eğitim doğru yapılmak şartıyla, kaliteyi güvence altına almanın yeni bir biçimidir.Eğitimin en büyük faydası yeniyi öğrenmek değil şu anda yapmakta olduğumuz işi daha iyi yapmaktır.Başarılı bir TKY uygulamasına erişebilmek için çalışanlar arasında sürekli bilgi transferi gereklidir.Bu uygulamanın sonucunda herkes aynı dilde konuşmalı , iş için gerekli özelliklere sahip olmalı ve her bir personel, işletmenin başarısında önemli rol oynadığını anlamalıdır.³³ Eğitimin amacı yalnızca işle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak değil; ayrıca çalışanların yaşam kalitesini geliştirerek çalışma zevkini artırmaktır.İşini zevkle yapan çalışanların ürettiği ürünlerin müşteri tatminindeki payı da artacaktır.

TKY uygulayan işletmelerdeki eğitim programları herkesi kapsamalıdır.Bunun için personelin eğitim sorunlarıyla ilgilenen bir bölüm oluşturulması gerekir.Eğitim uzun süreli ve devamlı olmalıdır.TKY'ni ilke edinen firmalarda eğitimin sürekli olmasını gerektiren unsurlardan bazılarını sayacak olursak:

³² Zeyyat SABUNCUOĞLU, (2000) , **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitapevi 1. Baskı). S .112

³³ Ahmet KOVANCI, (2001), **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl ?** (İstanbul:Sistem Yayıncılık Birinci Basım). S .168

- Küresel pazar koşulları:İşletmelerin rekabetlerini devam ettirmelerinde sürekli değişim , sürekli gelişim ve sürekli eğitim belirgin olarak öne çıkmaktadır
- Bilgi Erozyonu: Yetişmiş bir elemanın eğitimini tamamladıktan sonra her yıl teorik bilgisinin %5 'ini kaybetmektedir.³⁴
- Teknolojik değişmeler
- Yasal değişmeler
- İşletmelere yeni çalışanların katılması

Değişik kademedeki yöneticiler İlk kademedeki çalışanların eğitimcileri olmalıdır.Bu nedenle onların ihtiyaç duyacakları bilgilere sahip olmalıdırlar.Üst yönetici eğitiminde de eğitimciler , konularında inceleme yapmış ve konuya bilgi yönünden hakim kişiler olmalıdır. Üst yöneticiler, kendilerine bağlı olarak görev yapmakta olan çalışanlarının eğitiminde bizzat rol almalıdır.(Yöneticinin eğitimi bölümünde daha detaylı anlatılacaktır.) Bu uygulama şunları kazandırır.

- İşletmenin gerçekte ne yaptığını niye yaptığını açıklamak
- Politikalar, hedefler, sonuçlar ve gelecekteki olacaklar hakkında bilgi edinmek

Toplam Kalite Yönetiminde işgörenlerin pasif durumlarını terkederek aktif hale gelmelerini kolaylaştırıcı en önemli faktör eğitimidir. Eğitim ile işin gerektirdiği mesleki bilgi ve beceriler işgörelere aktarılır. Eğitim bir yandan işgörelerin niteliğini geliştirerek işgücü verimliliğini artırırken , diğer yandan da teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermaye verimliliğini artırmaktadır.Geleneksel eğitim ile TKY'de eğitimin; katılımcı , eğitimci, eğitim ortamı ve eğitim işe yansıtılması unsurları baz alınarak karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

³⁴ C. Ruhi KAYKAYOĞLU. (1998), "Eğitimin Önemi Konulu Tebliğ" (İstanbul: Eğitimciler Zirvesi 10-11 Haziran)

Tablo 2.1: Geleneksel Eğitim ile TKY’de Eğitimin Karşılaştırılması

	GELENEKSEL EĞİTİM	TKY’DE EĞİTİM
	Birey	Grup ve Birey
Öğrenmede Vurgulanan Öge	Konunun Kapsamı	Kapsam ve Örnek Prosesler
Dinleyicinin Konuya Katılım Tarzı	Bilgi Almak (Genel Anlamda)	Kendi Özellikleride Dikkate Alıp Araştırarak Bilgi Almak (Kendi Organizasyonunu Bilerek)
Katılımcının Rolü	Dinleyen, Ezberleyen, İmtihanları Geçen, Aktif Olmaktan Ziyade Pasif	Konuya Katılan, İlgili, Etkileşime Açık, Son Derece Aktif
Eğitmenin Rolü	Öğretmen, Öğretim Görevlisi, Tanıtan, Sunucu, Değerlendirici	Rehber, Antrenör, Çare Bulan , Zaman Zaman da Katılımcı
Eğitmenin Sorumluluğu	Öncelikle Tek Yönlü İletişim Araçlarını Sağlamak(Konferanslar, Filimler, Slayt Gösterimleri)	Katılımcılara, Esas Öğrenmenin Gerçekleşeceği ve Tecrübe Kazanılacak Şartları Sağlamak
Eğitimin Ortamı	Formal ,Yasakçı, Hiyerarjik Yapıyı Vurgulayan	İnformal, Rahatlatıcı, Cesaretlendirici, Hiyerarjik Yapıyı Azaltan
Eğitmenin Öneme Üzerinde Durduğu Öge	Katılımcılara “Daha İyi” Sorular Yöneltebilmek	Katılımcılardan Daha Kapsamlı Sorular Gelmelerini ve Bu Sorulara da Grup İçerisinde Daha İyi Yaklaşımlar İle Cevap Bulunmasını Teşvik Etmenin Yollarını Aramak
Öğrenmenin Gerçekleşmesinden Sorumlu Kişi	Eğitmen Sorumludur(Şayet Öğrenen Öğrenmemiş İse Öğretmen Öğretmemiştir.)	Katılımcılar Kendi Öğrenimlerinden VE Davranışlarından Sorumludurlar
İhtiyaçları En Fazla Tatmin Edilen Kişi	Sunucu Rolündeki Eğitmen	Katılımcı
Öğrenilenlerin İş Hayatına Yansıtılma ve Kullanılma Olasılığı	Oldukça Az Oranda veya Belirsiz	Katılımcıların Büyük Çoğunluğu İçin Oldukça Yüksek Oranda

Kaynak: [Özlem BATUR. \(1995\), Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri ve Koç Projesi \(İstanbul: Kalder Yayınları\). S. 75.](#)

TKY de uygulamaların ana temelinde insan yatmaktadır. İş süreçlerinin ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi , ancak insan kaynağının yeterliliğinin geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır

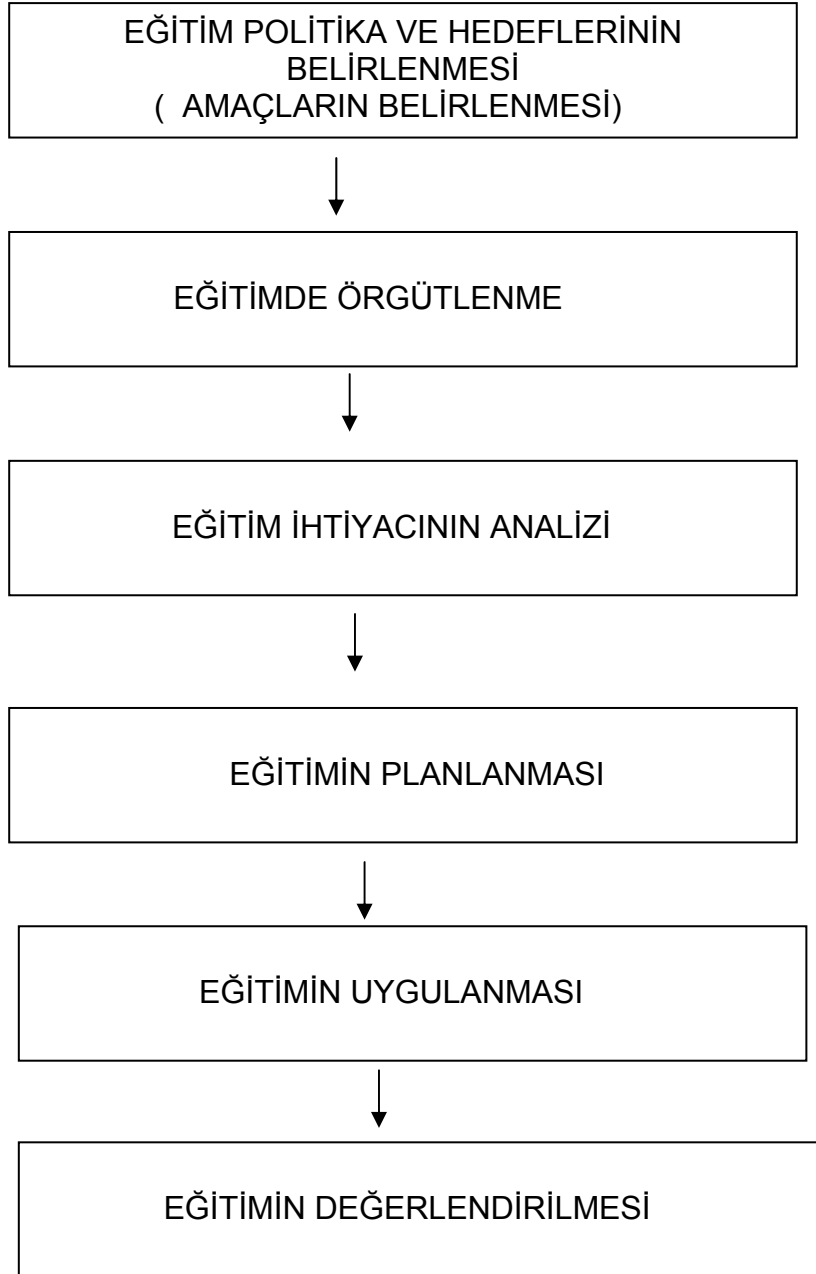
Kurumlarda uygulanan kalite programları, her seviyedeki çalışanın daha fazla katılım ve sorumluluk almasını gerektirmektedir.Katılım ve sorumluluk almak için ise çalışanların eskisinden çok daha fazla, çok daha farklı bilgi ve becerilerle donatılmış olması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.Kalite programları temel matematikten iletişim becerilerine, grup dinamiklerinden istatistik yöntemlerine kadar pek çok konuda geliştirilmiş insan gücü talep etmektedir.Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için eğitim tüm kalite pogramlarının ayrılmaz bir parçası olmak durumundadır.

Kalite iyileştirme faaliyetlerinin en önemli bileşeni işgücünün yeterliliğinin geliştirilmesidir. Bu noktadan bakıldığında , kurumda verilen tüm eğitimler kalite eğitimleridir. Mesleki- teknik eğitimler, kişisel geliştirme eğitimleri , temel kalite eğitimleri ve diğer beceri eğitimleri , sürekli iyileştirme ilkesinin bir gereği olarak düşünülmelidir.Toplam Kalite Yönetiminde yeni bir organizasyonun başarısı , çalışanın daha iyi bir haberleşme imkanına, daha çok sorumluluk , motivasyon ve eğitilmiş olmasına bağlıdır. İyi planlanmış ,uygulanmış ve değerlendirilmiş eğitim faaliyetlerinden beklenen

- Nicelik ve nitelik yönünden işletme standartlarına uygun bir üretimin gerçekleşmesi
- TKY'nin ana ilkelerinden biri olan sürekli iyileşmenin görülmesi
- Kalite düşüncesinde sınırsızlık. Çalışanların kalite ile ilgili ufuklarının artması
- Hatalı üretim ve hizmetin azalması
- İşbirliği ve katılımın artması
- İş kazalarında azalma
- Motivasyonun artması olarak sıralanabilir.³⁵

³⁵ Haldun ERSEN, (1997), Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi (İstanbul: Sim Matbaacılık 2. Baskı). S.119

Toplam kalite felsefesini uygulayan işletmelerde eğitim faaliyetleri gerçekleşirken izlenmesi gereken süreç aşağıdaki gibidir.



Şekil 2.1: Eğitim Programı Süreci

Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU, (2000) , İnsan Kaynakları Yönetimi (Bursa: Ezgi Kitapevi 1. Baskı). S .113

2.3 Eğitimden Beklenen Faydalar (Eğitimin Amaçları)

Eğitim programlarında ilk adım, eğitim çalışmalarında temel teşkil edecek biçimde eğitim politika ve hedeflerinin oluşturulmasıdır. Eğitim politikası;“çalışanların organizasyon içinde ya da dışında katılacağı eğitim ve geliştirme etkinliklerinin işletmeye özgü gerekçelerinin yazılı olarak açıklanmasıdır.“ Böylece eğitim birimlerinin organizasyon içindeki yeri, rolü, hedefleri, yetkileri ve kullanabileceği kaynaklar ortaya konulmaktadır.

Eğitim politikası ve hedefleri işletmenin vizyon ifadesi gibi beklentileri, gerekçeleri, hedefleri ve sonuçları yansıtacak biçimde hazırlanmalıdır. Eğitim politikası ve belirlenen hedeflerin etkinliği ise; tüm çalışanların eğitime yönelik ihtiyaçları ile entegre olması, onların eğitimden beklentilerini temsil etmesi ve etkin biçimde duyurulması ile mümkündür.³⁶ İşletmeler tarafından yürütülen eğitim çalışmalarından beklenen amaçlar ise genel bir değerlendirme içinde, ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar olmak üzere ikiye ayrılabilir.

2.3.1 Ekonomik Amaçlar

İşletmelerin eğitimden beklediği amaçlar şöyle sıralanabilir.

- Üretim /hizmet artışı
- Kalite artışı
- Maaliyetlerde düşme
- Standardizasyonu sağlama
- Zamandan tasarruf
- Fire ve ıskartaların , ürün iadelerinin azalması

³⁶ Demet GÜRÜZ, Gaye Özdemir YAYLACI, (2004), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi (İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri Yayınevi). S.166.

- İş kazalarının azalması
- Makinaların rasyonel kullanımı
- Bakım giderlerinde azalma

2.3.2 Sosyal Amaçlar

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlarda dolaylı dolaysız katkı sağlayan bir süreçtir. Bunlardan bazıları;³⁷

- Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça hizmet düzeyinde yükselme
- Motivasyon
- Olgunlaşma ve hoşgörü kazanma
- Çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmanın artması
- Davranışlarda gelişme
- İşgücü piyasasında değer artışı
- Çalışanın güven duygusunun geliştirilmesi
- Çalışana başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması
- İşletme amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesi.

Eğitim amaçları belirlenirken aşağıdaki sırada belirlenmelidir.³⁸

1- Eğitimden elde etmeye çalıştığımız amaçlar nelerdir? Söz konusu amaçların belirlenmesi ; üretim, satış, kalite, işgücü dönüşümü, devamsızlık, moral ya da iş yaşamı kalitesi gibi alanlarda elde edilecek sonuçlardan saptanabilir.

2- Sonuçlara ulaşmak için amir ve yöneticilerde hangi davranışların bulunmasını istiyoruz?

³⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU, age.S. 115

³⁸ Donald L. KIRKPATRICK, (1998), **4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi** Çeviri; Largo Eğitim, Danışmanlık ve Dil Hizmetleri (İstanbul: Okur Ofset Yayıncılık) . S. 9

3- Katılımcıların eğitim programı dahilinde hangi bilgi, beceri ve tutumları öğrenmesini istiyoruz? Bazı eğitim programları özel bilgi, beceri ve tutumların öğretilmesini hedefler. Diğerleri, örneğin işgücünde çeşitliliğe yönelik programlar, bilgi düzeyini artırmayı ve tutumlarda değişim sağlamayı amaçlar.

2.3.3 Kişisel Amaçlar

Eğitimin çalışanlara bireysel bazda sağlayacağı faydalar

- Çalışanların öğrenme zamanının kısaltılması.İşe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işlerin daha kısa zamanda öğretilmesi
- İşe yeni başlayanların uyum sağlamalarının kolaylaşması
- Çalışanlara terfi olanakları sağlaması
- Çalışanların olumlu düşünme ,problem çözüme ve yaratıcı düşünme yetkinliklerinin artmasını sağlamak olarak özetlenebilir.

2.4 Eğitimde Örgütlenme

Her işletme kendi yapısına, içinde bulunduğu faaliyet alanının özelliklerine ve çalışanların eğitim düzeyine göre eğitim alanında değişik biçimde örgütlenmeye gidebilir. Kimi işletmelerde eğitim faaliyetleri insan kaynakları bölümüne bağlı birim tarafından yürütülürken, büyük işletmelerde ise bağımsız bir eğitim bölümü tarafından yürütülebilir.³⁹ Her iki halde de ilgili birimlerin eğitimle ilgili sorumlulukları genel olarak şunlardır.

- İşletmede yapılacak eğitimlerin amaçlarını ve politikalarını saptamak
- Eğitimle ilgili prosedür, talimatlar hazırlamak
- İşletmede çalışanların var olan ve gelecekteki eğitim ihtiyaçlarını saptamak

³⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, age.S. 117.

- Eğitim bütçesi hazırlamak
- Eğitim planı hazırlamak
- Eğitim planını duyurmak
- Eğitim planında belirtilen eğitim yerini (kuruluş içi eğitimlerde) , eğitim gereçlerini temin etmek
- Eğitimlere katılan (kuruluş içi eğitimlerde) personelin yatma, konaklama, yemek ve sosyal etkinliklerini karşılamak.
- Eğitim programlarının plana göre uygulanmasını sağlamak, ve her aşamada izlemek, eksiklikleri gidermek.Kuruluş içi eğitimle ilgili iletişim ve koordinasyonu, ilgililerin katkı ve desteklerini sağlamak ve sürdürmek.
- Eğitim programlarının değerlendirmesini yapmak
- Eğitimlere katılanların aldıkları eğitimleri ve başarı durumlarını takip etmek
- İşletmede çalışanların faydalanabileceği yayınları yapmak ve kaynakları hazır bulundurmak.

2.5 Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti

Eğitim ihtiyacı , bir çalışanın görevinin gerektirdikleri ile , mevcut bilgi ve becerileri arasındaki fark olarak tanımlanabilir.⁴⁰ Eğitim ihtiyacı ile eğitim isteği arasında önemli bir fark bulunmaktadır.Her eğitim isteği gerçek bir eğitim ihtiyacı olmayabilir. Eğitim ihtiyaçlarının tespiti ise ; şirketin çalışanlarının hangi alanlarda eğitime ihtiyacı olduğuna ve bu alanlarda hangi çalışanın eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesidir. Eğitimde kalite; doğru eğitimin, doğru zamanda , doğru kişilere , doğru mekanda, doğru kişilerce verilmesi ile gerçekleşebilir.⁴¹

⁴⁰ PAKSOYLU Ercüment. (2004) **Uygulamada Eğitim İhtiyacı Analizi**
<http://www.insankaynaklari.com>

⁴¹ Özlem BATUR , agk S 72.

Bu belirleme kariyer yönetimi ve performans değerlendirmesinin sonuçlarına göre yapılmalıdır. İşletmelerde eğitim ihtiyacı genellikle üç durumda ortaya çıkar

- 1-Çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında
- 2-Değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde (Değişen teknoloji , değişen çevre koşulları, değişen yasal mevzuat , rakiplerin durumunda ve pazarda olan değişiklikler gibi)
- 3-İşin geçerliliği ya da gerekliliği kalmadığında veya çalışan işini değiştirdiğinde (yeni işe başladığında)Ayrıca aşağıda belirtilen olguların ortaya çıkması da eğitim açığının olduğunun bir delili olabilir.

- Müşterilerin ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili şikayetlerinin yoğunlaşması
- Satışların durgunlaşması, düşmesi ve rekabet gücünün zayıflaması
- Dış çevredeki değişime ve gelişmelere uyum sağlanamaması
- Fire, hurda ve atık miktarlarının artması
- Enerji, malzeme ve emek savurganlığının artması
- Makine ve donanımın kötü kullanılması
- İş kazalarının artması, iş güvenliği kurallarına uyulmaması
- Kayıtların yetersizliği, bilgi ve becerilerin tutarsızlığı
- Tedarik, imalat, sevkiyat ve satış uyumunun sağlanamaması
- İade oranlarında ve stoklarda artış
- İnsan sorunlarının, gerilim ve çatışma durumlarının yoğunlaşması
- İşgücü devrinin yükselmesi

Eğitim pahalı bir araç olduğundan , yerinde kullanılmalıdır. Yani eğitim verilecek alanlar, eğitime katılması gerekenler, eğitimin yeri , zamanı , biçimi , eğitimi verecek kişi veya kuruluşların seçimi doğru yapılmalıdır. Eğitimin genel amacı çalışanların niteliklerini geliştirmek ise de , bu işlem gelişmiş güzel yapılamaz.Eğitim, eğitim ihtiyacı olan kişilere ihtiyaç duyulan alanlarda yaptırılırsa verim sağlanabilir.Bunun içinde eğitimin, kariyer planlarında öngörülen alanlarda olması ve performans değerlemesi sonucu o alanda eğitim görmesine ihtiyaç duyulan çalışana verilmesi gerekmektedir.

Eğitim ihtiyaçı analizinin başarılı olabilmesi için iş hakkında tam ve doğru bilgi edinilmesi gerekir.Eğitim ihtiyaçı analizini yaparken insan kaynakları veya eğitimden sorumlu birim aşağıdaki bilgileri derlemelidir.⁴²

-Şirket kimleri işe alıyor?

-İşe almada aranan yaş, cinsiyet, eğitim, bilgi, beceri, deneyim, tutum ve davranış gibi özellikler nelerdir?

-İşe alınanlar hangi kriterlere göre gruplara ayrılıyor ya da görevlendiriliyor?

-İşe alma yetkisini kim kullanıyor? Son kararı kim veriyor?

-Ne kadar sıklıkla eleman alma ihtiyaçı duyuluyor.

-İşe alınanlar ortalama ne kadar süre şirkette çalışıyorlar?

-Neden şirketten ayrılıyorlar?

Bu sorulara verilecek cevaplar hangi çalışanların hangi konularda ne kadar eğitime ihtiyaç duydukları konusunda önemli ipuçları sağlayacaktır.

Eğitim ihtiyaçı analizini yapacak eğitim departmanlarında çalışan kişilerin önemli yetkinlikleri aşağıda verilmiştir.

- İşletme yapısı, İşletme kültürü, ve bilgi sistemlerini anlamak
- İşletme içinde grup ve bireyin değişimine katkıda bulunan ya da engelleyen faktörleri anlamak
- İşleri yapmak için gerekli bilgi ve becerileri belirlemek
- Eğitim ve değerlendirmeleri yapabilmek için teknolojiden faydalanmak
- Davranışı objektif olarak gözlemlemek ve tanımak
- Veri toplama ve veri analizi yöntemlerini bilmek
- Yapıcı geri bildirim sağlamak

⁴² İsmet BARUTÇUGİL . age. S 55

2.6 TKY’de Eğitim İhtiyaçları Tespitinde Kullanılan Başlıca Yöntemler

TKY’de eğitim ihtiyaçlarının tespitinde , işletme analizi, iş analizi ve kişi analizi yöntemlerinin yanı sıra diğer yöntemlerden de yararlanılır. Bunlar anket formları, eğitim talep formları, gözlem yöntemi, mülakat yöntemi, belge incelemeler, eğitim çizelgesi tekniğidir. Bu yöntemlerin tarifleri aşağıda verilmiştir.

2.6.1 İşletme Düzeyinde Analiz (Örgütsel Analiz)

Eğitimin temel amacı işletmelerin uzun vadeli hedef ve politikalarına uygun bir personel yapısı oluşturabilmek için , mevcut personeli bu hedef ve politikaları gerçekleştirebilecek şekilde geliştirmek ve yetiştirmektir.İşletmelerde herhangi bir baskı noktası için eğitimi çözüm olarak seçmeden önce, dört faktör göz önüne alınmalıdır.İşletmenin stratejik yönü (genel olarak işletmenin vizyonu , amacı , stratejileri, dış çevrenin analizi), işletme iklimi , yöneticilerin ve personelin eğitim faaliyetleri için verdikleri destek ve mevcut eğitim kaynakları.

2.6.1.1 İşletmenin Stratejik Analizi

İşletmenin stratejik analizi yapılırken işletmenin vizyon, misyon, amaç ve stratejileri gözden geçirilir. Vizyon işletmenin gelecekteki durumunu tasvir eden bir fotoğraf gibidir.Vizyon geleceğin nasıl olacağı ve ideal duruma nasıl ulaşılacağını gösteren yolların yer aldığı ve tüm işletme çalışanları tarafından paylaşılan inançları gösterir.İşletmenin misyonu ise işletmenin varoluş nedenini ifade eder.Misyon daha çok soyut kolay ulaşılamayan , işletmeye ve insanlara hedef gösteren bir pusula niteliğindedir.Örneğin bir işletmenin misyonu “Faaliyet gösterdiği alanda en iyi olmak” şeklinde olabilir. Bu misyon eğitim ihtiyaçları analizinde , yapılacak eğitimlerin bu misyona uygun olması gerekliliğini belirler.İşletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmadaki

hedefleri ise misyon ve vizyona göre daha somut göstergelerdir. Bir işletmenin amacı 2005 yılı satışlarını geçen yıla göre %10 artırmak şeklinde olabilir. Bu hedef belkide satış elemanlarının yeni pazarlama teknikleri konusunda eğitim almalarını gerektiren bir süreç oluşturabilir. İşletmenin stratejileri üç düzeyde oluşturulur. Şirket düzeyinde, işletme düzeyinde ve fonksiyonel bölümler düzeyinde. Şirket düzeyinde strateji bağlı tüm işletmeleri içine alır. Bu düzeyde oluşturulan strateji hangi faaliyetlerin yapılacağı, hangi pazarlarda rekabet edileceğini gösterir. İşletme düzeyinde strateji seçilen faaliyet alanları ve pazarlarda nasıl rekabet edileceğini gösterir. Fonksiyonel düzeyde stratejiye pazarlama, üretim, personel, Ar-Ge faaliyetleri örnek olarak verilebilir. İşletmenin misyon, hedef ve stratejilerinin personel tarafından tam olarak anlaşılması gerekir. İşletmenin vizyon, misyon ve hedefleri işletmeye gelecekteki ihtiyaçları belirleme imkanı verir. İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği yer tam olarak bilinirse çalışanlara hangi konularda eğitim verilmesi gerektiği konusunda bir fikir oluşur.

Eğitim programları dış çevredeki değişim ve gelişmelerden etkilenir. İşletmenin içinde bulunduğu ekonomi, yasalar, rakiplerin durumu, teknolojik gelişmeler, pazarın durumu eğitim programlarını etkiler. İşletmeyi etkileyen dış çevre faktörleri arasında yer alan ekonominin durumu, yasal şartlar, siyaset ve hükümetler işletmenin faaliyet alanını sınırlandırır. Sürekli değişen yasal şartlara uyma zorunluluğu yasaların takibi ve bu yasaların getirdiği hükümlere uyma işlevinin gerçekleştirilmesi için eğitim alınması gereken konuların irdelenmesini gerektirir. Sürekli ve hızlı gelişen teknoloji mevcut bilgi ve becerileri çok kısa zamanda geçersiz hale getirmektedir. Teknolojik gelişmeler nitelikli ve uyum kabiliyeti yüksek çalışanlara sahip olmayı zorunlu kılmıştır. Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve bunların işletmeye uyarlanması eğitim programlarında dikkate alınması gereken en önemli faktörlerden biridir. İşletmenin dış çevre analizi yapılırken faaliyet gösterilen alanın dış faktörlerden ne kadar etkilendiğinin irdelenmesi önem taşır. Örneğin yasal mevzuatın çok sık değişmediği bir sektörde faaliyet

gösteren işletmenin yasal mevzuatla ilgili eğitim programına alacağı konular, mevzuatların çok sık değiştiği bir alanda faaliyet gösteren işletmeler kadar geniş ve kapsamlı olmayabilir.Yine teknolojik gelişmelerin veya rekabet durumunun çok yüksek olduğu ortamda faaliyet gösteren işletmelerin eğitim ihtiyaç analizleri ile bu etmenlerin düşük olduğu alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin eğitim ihtiyaç analizleri farklılık gösterir.

2.6.1.2 İşletme İkliminin Analizi

İşletme düzeyinde analiz yapılırken örgüt iklimi de dikkate alınmalıdır.Örgüt iklimi , işletmenin çalışma koşullarının kalitesi, çalışanların işletmeyi nasıl algıladıkları ve insan kaynaklarının ne kadar etkin ve verimli olduğu , personelin morali ve ilişkilerin düzenliliği hakkındaki genel inançlardan oluşur.İnsan kaynaklarının etkinlik ve verimliliği için standartlara uygunluk önemlidir.Örgüt iklimi bazı standartlar yardımıyla ölçülebilir. Bu standartlar şöyle sıralanabilir.

- Devamsızlık, Geç kalma oranı
- İş gücü devir oranı
- Şikayetlerin yoğunluğu
- Kazaların sıklığı
- Öneri sisteminin etkin çalışıp çalışmadığı
- Personelin iş bilgisi.⁴³

Çalışanların işe devamsızlık sayılarının artması ve/veya geç kalma oranlarında yükselme çalışanların işe karşı olan motivasyonlarında bir azalmanın belirtisi olabilir.Belki de değişen mesai saatlerinden yeterince haberdar olamama işe geç kalmalara neden olabilir. Devamsızlıkların artması neticesinde işletme yönetimi; değişen mesai saatleri veya işçilerin mesai

⁴³ Hüner Şencan, Nihat ERDOĞMUŞ, (2001), **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi** (İstanbul: Beta Basım A.Ş 1. Baskı), S.53.

saatlerine karşı tutumlarının ölçülmesine yönelik toplantı niteliğinde eğitim faaliyeti gerçekleştirilebilir. İş gücü devrinde azalma çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları problemlerden, bilgi eksikliklerinden, çalışma ortamının zorluklarından, teknolojik gelişmelerin işe adaptasyon zorluklarından ve benzeri bir çok sebepten olabilir. İş gücü devrindeki azalma nedenlerinin analiz edilmesi ve bu analiz neticesinde eğitim açığı tesbit edilmiş ise tesbit edilen konular eğitim programına alınabilir.

Şikayetlerin yoğunluğu (çalışanlardan veya müşterilerden gelen şikayetler) işletmeler için analiz edilmesi gereken diğer bir unsurdur. Çalışanlardan veya müşterilerden gelen şikayetler bazen şikayet edilen konuların yeterince anlaşılmasından kaynaklanabilir. Piyasaya yeni çıkan bir elektronik cihazın kullanma talimatının müşterilerce yeterince anlaşılabilmesi cihaz ile ilgili şikayetlerin doğmasına sebep olabilir. Bu durumda müşterilere yeni cihazın kullanma prosedürünü anlatan bir eğitimin tertip edilmesi belki de bu tür şikayetlerin azalmasına sebep olabilir. Yine üretim departmanında çalışan işçinin yeni alınan paketleme makinesi ile ilgili üst yönetime yapmış olduğu şikayetler belki de cihazın kullanma talimatının yeterince anlaşılmasından olabilir. Sonuçta iç (çalışanlar) ve dış müşterilerin yapmış oldukları şikayetlerin analizi , bu şikayetlerin giderilmesine yönelik çalışmalar çalışanlara ve müşterilere eğitim programları uygulanmasına sebep olabilir.

İş kazalarındaki artış yine kazaların oluş nedenleri, oluş sıklıkları ve kaza çeşitliği ile analiz edilmesi gereken bir süreçtir. TKY felsefesini benimseyen firmalar için işletmelerinde meydana gelebilecek kazaların önlenmesi amacına yönelik önleyici faaliyetlerin planlanması ve uygulanması, kazaların meydana geldikten sonra bir daha tekerrür etmemesine yönelik yapılan düzeltici faaliyetlerin yönetimi ve uygulanması TKY'nin uygulama başarısının bir ölçütüdür. Bugün TKY uygulayan çoğu işletme aylar hat da yıllardır iş kazası ile karşılaşmamakta ve kazasız geçen gün sayısını gururla beyan etmektedirler. Tüm bunlara rağmen kazalardaki artış belki de çalışma ortamı,

makina kullanımı, çalışma ortamında işi yaparken uyulması gereken kurallar ile ilgili eğitimlerin yapılması veya daha önce yapılan eğitimlerin değerlendirmesinin sorgulanmasını gündeme getirebilir.

TKY'de öneri sisteminin çalışması çalışanların motivasyonu ve katılımı ilkelerinin nederece sağlandığının bir ölçütüdür. Sürekli iyileştirmenin yöntemlerinden biride çalışanlardan, tedarikçilerden ve müşterilerden gelen önerilerdir. TKY uygulayan firmalarda bazen çalışanlardan gelen öneriler sayesinde milyonlarca dolarlık bir iyileştirme sağlanabilmektedir.İşletmeler bu gibi durumlarda çalışanları ödüllendirmekte ve önerilerin devamı konusunda onları motive etmektedir. Bir işdeki aksaklıkları ve geliştirilmesi gereken unsurları yine en iyi o işi yapanlar bilir. Üst yönetim sürekli iyileştirme çalışmalarında her zaman çalışanları, tedarikçilerin ve müşterilerin önerilerine ihtiyaç duymaktadır.Öneri sisteminin etkin çalışması TKY'de olmazsa olmaz olgulardan biridir. Kalite çemberlerinin oluşturulması da bu olguya hizmet eden yapılandırmalardır.Neticede öneri sistemindeki aksaklıkların analizi neticesinde öneri sistemi (Önerilerin yapılması , değerlendirilmesi, uygulanması , izlenmesi) ile ilgili geliştirmeler eğitimlerde çalışanlara, tedarikçilere, müşterilere anlatılabilir.

Çalışanın iş bilgisine yönelik analiz ve bu analiz neticesinde tesbit edilen açığın eğitim yolu ile kapatılması eğitim ihtyacı analizi yöntemlerinden biri olan iş-görev analizi metodunda detaylıca incelenmiştir.

2.6.1.3 Yöneticilerin ve Personelin Eğitim Faaliyetleri İçin Verdikleri Destek

İşletmelerde yöneticilerin eğitime destek vermeleri büyük önem taşımaktadır.Başarı için kilit faktörler , yöneticilerin eğitim aktivitelerine katılım konusundaki pozitif tutumu , yöneticilerin eğitilenlerin eğitimde kazandıkları bilgi, beceri ve davranışları nasıl daha etkili kullanabilecekleri konusunda bilgi sağlama isteklilikleri ve eğitilenlerin eğitimin içeriğini işte kullanabilme

imkanlarıdır.Eğer yöneticilerin tutum ve davranışları destekleyici olmazsa , personel muhtemelen eğitimin içeriğini işlerine uygulayamaz.⁴⁴

Eğitim genellikle masraflı, ve geri kazanımı uzun zaman alan bir faaliyetdir. İşletmelerde yöneticilerin desteği olmadan düzenli ve geniş kapsamlı eğitimlerin yapılması mümkün görünmemektedir.Yöneticilerin eğitimi bölümünde de değinildiği üzere TKY ilkeleri ve uygulamalarına yönelik eğitimleri ilk önce üst düzey yöneticiler almalıdır ki , eğitimin gerekliliği ve sürekliliği konusunda çalışanlara destek olsunlar.Yöneticiler kendilerinin daha önce almış oldukları eğitimlerin işletmeye sağlayacağı katma değeri daha iyi bilirler ve bu anlamda çalışanların eğitim programlarına katılmaları konusunda onları desteklerler.Yukarıda da belirtildiği gibi çalışanların eğitimlerden almış oldukları bilgileri onların iş yaşamındaki davranışlarına aksettirebilmeleri için yöneticilerin sabırlı ve davranış değişikliğine ortam hazırlayan tutum ve davranış içinde olmaları gerekmektedir.

2.6.1.4 Eğitim Kaynakları

İşletmenin eğitim için gereken bütçe, zaman ve uzmanlığa sahip olup olmadığının bilinmesi gereklidir.⁴⁵ Eğitim programlarının oluşturulmasında mevcut eğitim kaynaklarının analizi gereksiz harcamalardan kaçınılmasına veya ileride işletmenin mali dengelerini bozacak yüklü eğitim harcamalarının yapılmasının önlenmesini sağlar. Bu konu eğitim bütçesi bölümünde daha detaylı irdelenecektir.

Eğitim ihtiyaç tespitinde işletme analizi mutlaka yapılmalıdır.İşletmenin misyonu, vizyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri doğrultusunda eğitim planları oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Eğitim programları bu politika ve

⁴⁴ Raymond A. NOE. (1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi** Çeviren :Prof. Dr. Canan ÇETİN. (İstanbul: Beta Basım Yayınevi 1. Baskı) , S. 61.

⁴⁵ Raymond A. NOE. age. S.62.

hedeflerle tutarlı olmalıdır.Kalite politikasında teknolojik gelişmeleri yakından takip etme taahhütü olan firmanın eğitim programları mutlaka yeni teknolojiyi takip edecek fırsatları sağlayan eğitim konularını içermelidir.İşletme ikliminin analizi yine her eğitim planı hazırlanmadan önce yapılması gereken bir analizdir.İç ve dış müşteri şikayetleri, işyerinde meydana gelen iş kazaları sayısı ve kaynağı eğitim planları için göz ardı edilmeyen veri kaynaklarıdır.Müşteri şikayetlerini gidermeyen, iş kazalarını bitirmeyen bir firmada TKY uygulamalarının başarısından söz edilemez.

2.6.2 Görev Analizi

Eğitim ihtiyacının saptanmasında ikinci analiz görev analizidir.Eğitim ihtiyacının örgütsel analiz yapılarak örgüt genelinde belirlenmesi ikinci adım olan görev analizine olanak sağlar. Görev analizi eğitim programına katılacak kişilerin yaptıkları işin analizidir.⁴⁶ Görev analizinin amacı görevin gerektirdiği teknik bilgi , yetenek, beceri, insan ilişkileri vb. konularda personelin yetiştirilmesini ve gelişmesini sağlamak , dolayısıyla iş kalitesinin ve veriminin yükseltilmesidir. Görev analizi, bir işin niteliklerini, gereklerini, inceliklerine ve çalışma koşullarını gözlem, soruşturma ve inceleme yoluyla saptamaktır. Bu niteliği ile iş analizi, bir işin ne olduğunu, niçin ve nasıl yapıldığını ve o işin yerine getirilmesi için ne tür ustalık, çaba, bilgi ve yetenek gerektiğini araştıran bir tekniktir.İş analizi işin kendisini inceler, görev analizi, her işin niteliğini, işin yapıldığı çevreyi ve koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme, bunlarla ilgili bilgileri yazıya aktarma işlemidir.Bununla bir yandan işi oluşturan faaliyetler ve ödevler, diğer yandan işin yürütülmesi için gerekli ustalık, bilgi yetenek ve sorumluluk belirlenir. Böylece söz konusu işin hangi çevre içinde, hangi koşullar altında yapıldığı öğrenilmiş olur.

⁴⁶ Canan ERGİN. (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım** (İstanbul: Academyplus Yayın Evi 2. Baskı), S.108

2.6.2.1 Görev Analizi Yöntemleri

Bir görev analizi tekniğinin özü, işin yapılış biçimine, gerektirdiği çaba ve yeteneğe, sorumluluk ve çalışma koşullarına ilişkin bilgi toplamaya dayanır. İş analizinde geliştirilen yöntemler bilgi toplamada izlenen yöntemlerin farklılığından kaynaklanan doğru bilgilerin en sağlıklı biçimde elde edilmesidir. Uygulamada kullanılan yöntemleri üç grupta incelemek mümkündür.⁴⁷

2.6.2.1.1 Gözlem ve Görüşme Yöntemi

Bir işin nasıl yapıldığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini, işin nitelik, nicelik ve içeriğini anlamamanın en iyi ve en etkin yolu o işi yapan kişiyle bizzat görüşerek, bu sırada gözlem yolu ile işi yakından izlemek ve tanımdır. İşlerin yapıldığı ortamın yaşanması ve çalışanlarla görüşülmesi en doğru ve doyurucu bilgileri verir.

2.6.2.1.2 Soru Formu Doldurma Yöntemi

Görev analizini yürüten yetkili kişi ya da komite, işin çeşitli özelliklerini ve aşamalarını tanımak amacı ile çalışanlara soru formları dağıtır. Bu formların doldurulmasının ardından toplanan bilgiler değerlendirilir.

2.6.2.1.3 Bileşik Yöntem

Bu yöntem yukarıda belirtilen iki ayrı yöntemin birlikte uygulanmasını içerir. Öncelikle doldurmaları için çalışanlara soru formları verilir. Daha sonra, elde edilen bilgilerin sağlık derecesini ölçmek amacıyla görüşme ve gözlem yöntemi uygulanır. En etkin ve son zamanlarda en çok uygulanan yöntem olan bileşik yöntem diğer iki yöntemin dezavantajlarını bertaraf etmekte çalışanların

⁴⁷ [Türk Standardları Enstitüsü Personel Belgelendirme Müdürlüğü. \(2002\). Performans Değerlendirmesi Eğitim Notu. \(Ankara\), S.11.](#)

soru formlarını doldururken unuttukları veya eksik bildirdikleri tanımları gözlem yolu ile gidermekte veya gözlem yolu ile izlenemeyen davranışların soru formları ile elde edilmesini sağlamaktadır.

Görev analizine başlamadan önce aşağıdaki konuların açıklığa kavuşturulması gerekir.

- Görev analizinin genel mi yoksa belli bir bölüme özgü olarak mı yapılacağı
- Analiz çalışmasına katkıda bulunacakların belirlenmesi
- İşletmede analizi yapılacak anahtar görevlerin belirlenmesi
- Kullanılacak analiz yönteminin belirlenmesi
- Görev analizi yapacak kişilerin işletme ve iş hakkında bilgi sahibi olmalarının sağlanması

Görev analizi yapacak uzmanların işletme içinden veya dışından olsun, bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir

- Başkaları ile iyi geçinme yeteneği
- Tarafsız görüşlü olma yeteneği
- Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği
- İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği
- Kısa ve öz yazabilme yeteneği
- Kendi başına çalışma yeteneği

2.6.2.2 Görev Analizi Yapılırken İzlenecek Adımlar

Görev analizi yapılırken aşağıda verilen süreç takip edilmelidir.

1- İşlerin tam olarak nasıl yapıldığını tarif eden sistematik bilgilerin toplanması.

Bu bilgiler yukarıda belirtilen üç yöntemden biri ile elde edilip yazılı hale getirilmelidir. Örnek görev analiz formu **EK-10'da** verilmiştir.

2- İşlerin yapılabilmesi için ulaşılmaması gereken performans standartlarının çıkarılması

Performans standartları bir işin ne kadar iyi yerine getirilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı ifadelerdir.⁴⁸ Performans standartları mümkün olduğu ölçüde görevi yerine getiren çalışanlarla birlikte geliştirilmelidir. Performans standartları , iş performansını değerlendirmeye esas alınarak bir kıyas sağlar. Performans standartlarının oluşturulmasında görev veya fonksiyon için minimum kabul edilebilir performansı oluşturan sonuçlar ve davranışlar tartışılır ve tanımlanır. Performans standartlarını oluştururken ; performans beklentileri : zaman (işin bitiş zamanı), maliyet, kalite, müşteri memnuniyeti , kabul edilebilir hata limitleri performans olarak belirlenebilir. Değerlendirme performansının hangi koşullar altında elde edilmesinin beklendiği belirtilmelidir. Performans standartları yazıldıktan sonra standartların gerçekçi olup olmadığı kontrol edilerek tüm çalışanlar için minimum kabul edilebilir düzeyde olması gerektiği unutulmamalıdır.

3- Standartlara uymak için uzman personel ve yöneticileri gözlemleyerek ve onlarla görüşerek iş başında yerine getirilmesi gereken görevlerin listesini yapmak

4- Görev listesini doğrulamak

Bu konu uzmanlardan oluşan bir grubun görevlerle ilgili görüşmelerle veya yazılı olarak bilgi vermesidir. Soru tipleri şu tür sorular içerebilir. Görev ne sıklıkla yerine getiriliyor? Her bir görev için ne kadar zaman harcanıyor? Görevi öğrenmek ne kadar zor? Bu bilgiler eğitim programında hangi görevler üzerinde durulacağını belirlemek için kullanılır. Gerekli değerlendirmeyi yapan kişi veya komite farklı boyutlardaki derecelendirmeleri göz önünde bulundurarak eğitim programına dahil edilmesi gereken görevleri belirlemelidir. Orta, önemli, sık yapılan ve yüksek zorluk seviyesindeki görevlerin eğitimi yapılmalıdır. Önemli olmayan ve sıklığı düşük olan görevlerin eğitimi yapılmaz. Yöneticiler ve eğitimciler için sıklıkla yapılmayan ve minimum zorluk içeren görevlerin eğitime dahil edilip edilmeyeceğine karar vermek güçtür. Yöneticiler ve eğitimciler ,

⁴⁸ [Türk Standartları Enstitüsü Personel Belgelendirme Müdürlüğü. \(2002\). Performans Değerlendirmesi Eğitim Notu. \(Ankara\), S.12.](#)

önemsiz görevlerin hangi sıklıkla yapıldığını önemsemeden yada zorluk seviyesine bakmadan eğitime dahil edilip edilmeyeceklerini belirlemelidir.

5- Belirlenen görevler için bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin tesbit edilmesi

Görevler belirlendikten sonra, bunların her birini icra etmek için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemek önem taşır.Bu yetenek ve becerilerden bazıları aşağıda verilmiştir.

- Bedensel yetenekler
 - Vücut organlarını kullanma yeteneği
 - Organlar arası kordinasyon yeteneği
 - Tepki sürati yeteneği
 - Boy, güç , ağırlık yetenekleri
- Zihinsel yetenekler
 - Sözel muhakeme
 - Sayısal muhakeme
 - Hitabet becerisi
 - Mekanik kavrayış
 - Algılama ve tepki sürati
- Yönetim Becerileri
 - İletişim kurma yeteneği
 - Karar verme yeteneği
 - Organizasyon yeteneği
 - İkna etme yeteneği
 - Otorite kullanma yeteneği
 - Koordinasyon yeteneği
 - Kontrol ve denetleme yeteneği

Yukarıda sözü edilen aşamalardan oluşan görev analizi, özellikle, işe yeni başlayan personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlerken son derece

önemlidir. Deneyimsiz personeli belli bir ücret karşılığı çalıştırarak , bu sırada iş için gerekli becerileri kazanmaları amacıyla eğitmek oldukça yaygındır. Niteliksiz işgörenler için nasıl bir eğitim verileceği oldukça açıktır. Buradaki amaç, etkili bir performans için gerekli bilgi ve becerilerin belirlenmesi ve ona göre işgörenin eğitilmesidir. Bu nedenle eğitim ihtiyacının saptanması, genelde işin hangi nitelik, bilgi ve becerileri gerektirdiğini belirlemek amacıyla, onun detaylı bir incelemesi olan görev analizi temeline dayanır.⁴⁹ Ancak görev analizinin, eğitim amacıyla yalnızca niteliksiz işçilerin çalışacağı işlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve niteliklerin belirlenmesinde kullanılması gerektiği yanlış bir izlenimdir. Görevin gerektirdiği bilgi, yetenek , tecrübe ve niteliklerin saptanması, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde hemen hemen tüm görevler için gerekli ve önemlidir. Aksi düşünülürse, yapılan örgüt analizi ve iş analizi sonuçlarıyla, kendi bulgularını karşılaştırarak eğitim açığını tesbit eden kişi analizinin de pek bir anlamı olmayacağı söylenebilir. Sonuç olarak görev analizi sonucu belirlenen görevleri yerine getirmede beceri ve bilgi eksiklikleri olduğu tesbit edilen personel eğitime tabi tutulur. Eğitime tabi tutulacak personelin bu görevlerle ilgili olarak işe başladığında veya sonradan gerekli eğitimleri alıp almadığının eğer eğitim almış ise eğitimin yeterli olup oladığının irdelenmesi gerekir.

Görev analizi yöntemi genelde büyük işletmelerde uygulanan bir yöntemdir. İşlerin karmaşıklığı, çalışan sayısını fazla olması ve bu analiz için gerçekten de profesyonel ve eğitilmiş kadrolara gereksinim duyulması, analizin zaman alması küçük işletmeler için uygulamada sorunlara yol açmaktadır. Küçük işletmelerde yapıları gereği iş analizlerinin detaylı yapılmasına gerek yoktur. Bu anlamda eğitim ihtiyaçları tesbitinde görev analizi yöntemi büyük işletmeler için mutlaka uygulanması gereken bir yöntem olmakla beraber küçük işletmeler için bu yöntemin uygulanması gereksiz detaylarla uğraşmak anlamına gelebilir. İş- görev sadeliği olan küçük işletmelerde bu analiz

⁴⁹ Oya ÖZÇELİK. (1996), “**İnsan Kaynakları Yönetimi** ,“ İnsan Kaynakları Yönetimi (Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları), S.127

yönteminin uygulanması kaynak israfına yol açabilir. Akıldan çıkmaması gereken bir gerçek de bu analiz yönteminin uygulanmasında yetişmiş insan gücüne ihtiyaç duyulmasıdır.

2.6.3 Kişi Analizi

Kişi analizi personelin kişisel özelliklerinin incelenmesi ve işletme için daha yararlı olacak yönde eğitiminin ve geliştirilmesinin sağlanmasıdır. Eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik kişi düzeyindeki analizde, ilgili kişinin performansı üzerinde durulmakta, mevcut performansı yanında, personelin değerleri, ihtiyaçları, potansiyel performansı ve kişisel kariyer gelişim planları ele alınmaktadır. Yukarıda belirtilen iş analizi neticesinde oluşturulan standart performansın ile işgörenin görevi yerine getirirken ortaya koyduğu performansın uygun olup olmadığı analiz edilmelidir. İşgörenden elde edilen performansın ondan beklenen ve daha önce tanımlanan standart performansından daha düşük olması halinde kişiye yönelik eğitim ihtiyacı belirlenebilir.

2.6.3.1 Performansın Değerlendirilmesi

Çalışanların mevcut performanslarının ölçülmesinde en yaygın olarak kullanılan ölçütler;

- Yapılan işin kalitesi
- Üretim miktarı
- İşin yapılma süresi
- Yazılı ve sözlü iletişim becerisi
- Amirleri ve arkadaşları ile uyumu
- Problem çözme becerisi
- Yeni fikirler ve öneriler geliştirme becerisi
- Takım çalışmalarına uyumu olarak sıralanabilir.

Yukarıda verilen ölçütlerden örneğin yazılı ve sözlü becerisi yeterli olmayan çalışana bu becerileri kazandıracak kendini ifade edebilme yeteneğini kazandıracak eğitimin eğitim programlarına dahil edilmesi gerekir.

Performans değerlendirmesi esas konumuz olmamakla birlikte eğitim ihtiyacı analizinde uygulanması gereken bir süreç olduğundan performans değerlendirme yöntemlerinden kısaca bahsedilecektir.

2.6.3.1.1 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda dört temel yöntem bulunmaktadır.⁵⁰

1- Hedeflerle Yönetim: Hedeflerle Yönetim yöntemi genellikle profesyonel yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanmaktadır. Bu yöntemin uygulanmasında temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir.

a) Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.

b) Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirleyen eylem planları geliştirilmelidir.

c) Hedefler ölçülebilir olmalı ve belirli periyotlarda ölçülmelidir.

2- Çalışma standartları yaklaşımı: Bu yöntem bir standart oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışma performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade eder.

3- Doğrudan Endeks Yöntemi: Bu yöntemde performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da çalışanla birlikte belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen

⁵⁰ [Türk Standartları Enstitüsü Personel Belgelendirme Müdürlüğü. \(2002\). Performans Değerlendirmesi Eğitim Notu. \(Ankara\), S.18](#)

hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal değerini verir.

4- Metin Değerlendirmesi: Metin değerlendirme yönteminde çalışanın performans değerlendirme yazılı bir öykü biçiminde yapılmaktadır. Bir metin değerlendirme yönteminde sorulan soru. “ Kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz” biçimindedir. Bir başka soru “Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?” biçiminde olabilir.

2.6.3.1.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım Yöntemi

Diğer bir performans değerlendirme yöntemi Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım yöntemidir. Bu yaklaşım, her çalışanın performansını, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumlulukları çerçevesinde ele alır ve değerlendirir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmaktadır. Bu yaklaşımın alt unsurlarına kısaca değinecek olursak

a) Kritik olay değerlendirmesi: Kritik olay yönteminde, değerlemeci kendisine bağlı personeli değerlendirme dönemi boyunca işini yaparken aşırı ölçüde olumlu ve olumsuz davranışlarını kaydetmek sureti ile değerlemektedir.⁵¹ Bu yöntemde değerlemeci, olayları olduğu gibi yazılı olarak kayda geçirmelidir. Kaydedilen olaylar, çalışanın tatmin eden ve etmeyen performansını ortaya koyan iş davranışlarını içermelidir. Zaman içinde kaydedilen olaylar, performansın değerlendirilmesinde ve çalışana geribildirim sağlanmasında temel oluşturmaktadır. Bu yöntemin en zorlu yönlerinden biri değerlendirmecinin olayları düzenli olarak biçimde kısa notlar olarak

⁵¹ Edip ÖRÜCÜ, Mehmet Ali KÖSEOĞLU, (2003) , **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, (Ankara : Gazi Kitabevi) , S.56.

kaydetmesidir. Bu durum değerlendirmeci için zaman alıcıdır. Çalışanın kendisi hakkında yönetici tarafından notlar tutulduğunun fark edilmesi durumunda da çalışan ile yönetici arasındaki kuşku ve güvensizlik artar.

b) Grafik değerlendirme lekleri: Bu yöntemde değerlendirici, çalışanın kişisel özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin ıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir.çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve işbirliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerlendirmeyi hem de yazılı tanımlamayı içermektedir.

c) Kontrol listesi: Kontrol listesi yönteminde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili “evet“ veya “hayır“ cevapları alabilecek biçimde çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir liste hazırlanmaktadır.Kontrol listesinde her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar verilir.

2.6.3.1.3 Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım Yöntemi

Diğer bir performans değerlendirme yöntemi ise Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım yöntemidir. Bu yaklaşımda değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırmaları sonucunda elde edilir.Bu yaklaşımın yöntemleri aşağıda verilmiştir.

a) Birbirinin yerini alma- alternatif sıralama yöntemi: Bu yöntemde sınıflandırılacak çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır.Daha sonra değerlendirmeci listeden en değerli çalışanı belirleyerek sayfanın sağ tarafına ilk sıraya yazar. Listedeki en az değerli çalışan da belirlenerek sayfanın sağ tarafına en alt sıraya yazılır. Bu işlem listede yer alan tüm çalışanlar için tekrarlanır. Sonunda en değerlisinden en az değerlisine kadar tüm çalışanlar sıralanmış olmaktadır.

b) iftli karşılaştırma yöntemi: Bu yöntemde değerlendirilecek çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır.Daha sonra değerlendirmeci üretim miktarı gibi önceden seçilmiş olan performans kriterine göre listedeki birinci çalışanı ikinci çalışan ile karşılaştırır. Eğer değerlendirmeci birincinin

ikinci çalışandan daha fazla ürettiğine karar verirse birinci çalışanın isminin karşısına işaret koyar. Daha sonra değerlendirmeci birinci çalışanı aynı performans kriterine göre listedeki diğer tüm çalışanlarla karşılaştırır. Her karşılaştırmada daha fazla üretim yapmış olan çalışanın karşısına işaret konur. Bu işlemle listedeki tüm çalışanlar önceden seçilmiş olan performans kriterlerinin herbiri için birbirleriyle karşılaştırılır. Sonunda en çok işareti alan kişi performansı en yüksek, en az işareti alan kişi de performansı en düşük çalışan olarak belirlenir.

C) Zorunlu dağılım yöntemi: Bu yöntemde değerlendirmeci çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Çalışanların performans düzeyleri çan eğrisi biçiminde olabilir. Örneğin değerlendirmeci çalışanların %60'nın performansının beklentileri karşıladığına, %20'sinin beklentilerinin üzerinde performans gösterdiğine ve %20'sinin de beklentilerin altında performansa sahip olduğuna karar verebilir.

2.6.3.1.4 Performans Değerlendirenlerin Belirlenmesi

Performans yönetimi sisteminin oluşturulması sırasında, cevaplanması gereken bir soru da değerlendirmeyi kimin yapacağıdır. Performans değerlemede en yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, her çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişinin ilk yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi olarak bilinen kişinin kendi öz değerlendirmesini yapması, çalışanın kişisel gelişme amacına büyük katkıda bulunmakta ve özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için daha fazla motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır. Performans değerlendirmesi çalışanların takım arkadaşları, astları, müşteriler ve danışman ve uzman kişilerce yapılabilir. Diğer bir performans geribildirim yönteminde son yıllarda özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren işletmelerde yaygın hale gelen 360° performans geribildirimidir. Bu yöntem : çalışanın

performansının ; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerden, kendisine doğrudan rapor verenlerden , iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.⁵² Yöneticiler ve çalışanlar 360° performans geri bildirimini çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadırlar.

Geri bildirimler çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin (kişinin) bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır.360 derece performans değerlendirmesinin avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar.
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar
- Amirler çalışanların yetenekleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olur.
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet eder.⁵³

Performans değerlendirme işlemi tamamlandıktan sonra değerlemeyi yapan yönetici ile personel bir araya gelerek performans değerlendirme sonuçlarını karşılıklı olarak görüşmeli ve böylece ihtiyaçlar hakkında görüş birliğine varılmalıdır. Bu işlem çalışanın eğitim ihtiyacını kabul etmesini de kolaylaştıracaktır.

Günümüz işletmelerinde yöneticilerin zamanı sınırlıdır. Performans değerlendirmesi çoğu kez zaman alıcı ve zor bir iştir. Bununla birlikte performans değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmaz. Ayrıca sık

⁵² Türk Standardları Enstitüsü Personel Belgelendirme Müdürlüğü. (2002), **Performans Değerlendirmesi Eğitim Notu.** (Ankara),

⁵³ Edip ÖRÜCÜ, Mehmet Ali KÖSEOĞLU a.g.e. S.56.

yapılan değerlendirmeler çalışanın üzerinde baskı oluşturabilir. Ancak geç kalınmış bir değerlemenin işletmeler için önemli maaliyetlere yol aabileceğide unutulmamalıdır.

2.6.3.2 Potansiyel Performansın Değerlendirilmesi

Kişilerin şuanda başarısız olmaları gelecekte de başarısız olacakları anlamına gelmez.Eğitim ihtiyacı analizinde , potansiyeli olan ve umut vadeden personelin belirlenmesi önemlidir.Eğitimin insana yapılan bir yatırım olduğu , işletmelere belirli bir maaliyet getirdiği ve uzun bir süreç aldığı , eğitim geri beslemelerinin bazı durumlara uzun zaman aldığı hatırd a tutulduğunda , işletmeye gelecekte daha yararlı olacağı beklenen kişilere eğitim verilmesi tercih edilmelidir.çalışanların potansiyel performansının ölçülmesi testler veya ilk amirinin gözlemleri aracılıyla gerçekleştirilir.çalışanlara yapılan zeka seviyesi tespit testi onların genel zeka düzeyi ile ilgili bir bilgi verebilir.Bu da onun gelecekte daha başarılı olabileceğinin bir işareti olarak yorumlanabilir. Ancak tek başına zeka düzeyinin yeterli olmadığı bunun yanında başkaları ile iyi geçinme yeteneği, strese dayanma gücü , kendini geliştirme azminin potansiyel başarının diğer göstergeleri olduğu unutulmamalıdır.

Potansiyel başarının değerlendirilmesinde en önemli bilgi kaynağı personelin ilk amiridir.İlk amiri bireyin kişisel ihtiyaçlarını, yeteneklerini zayıf yönlerini diğer kişilerden daha iyi gözlemleyebilir.İlk amirleri performans değerleme formlarına yazacakları kişinin gelecekteki performansı ile ilgili görüşleri potansiyel başarının llmesinde belirleyici bir bilgi kaynağıdır.

Potansiyeli yüksek çalışanın belirlenmesi ve gelişme ihtiyaçlarının ortaya konulması bir kaç yönden ele alınmalıdır.⁵⁴

- Adaylar için gelecekteki muhtemel pozisyonlar ve bu pozisyonlara ulaşmak için gerekli zamanın belirlenmesi.

⁵⁴ Hüner şENCAN , Nihat ERDOğMUş a.g.e S.106.

- Adayın güçlü yönlerinin (kabiliyet ve yeteneklerinin belirlenmesi)
- Adayın öncelikle geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi (geliştirilmesi gereken alanlar belirlenirken, işletmenin ihtiyaçları ve aday için planlanan pozisyonu dikkate alınmalıdır).

Tüm bu değerlendirmeler göz önüne alındığında potansiyel başarısı yüksek olan çalışanlar eğitim programında her zaman öncelikli bulunmalıdırlar.

2.6.3.3 Kişisel Beceri ve Yetenek Analizi

Eğitimciler eğitim ihtiyaçları tespitinde kişilerin beceri ve yeteneklerini analiz etmeli analiz sonuçlarına göre doğan eğitim ihtiyaçlarını eğitim programına dahil etmelidir. Beceriler başlıca beş grupta toplanabilir.

2.6.3.3.1 Soyut, Zihinsel Beceriler

İşletmelerde yönetim kademelerinde yer alan personelin zihinsel becerileri alt kademelere göre daha ileri düzeyde olmalıdır. Zihinsel beceriler, soyut düşünmeyi, olaylar ve nesnel arasındaki ilişkileri kavrayabilmeyi, neden sonuç ilişkilerini görebilmeyi, işletmeyi bir bütün olarak kavrayabilmeyi kapsar. Stratejik düşünme, planlama, koordinasyon, denetleme gibi faaliyetler zihinsel beceri gerektirir. Zihinsel beceriler işletmelerde satışlar, üretim, performans gibi konularda önceden iyileşme ve düşüşleri görebilme imkanını sağlar. Zihinsel beceriler işletmede karşılaşılan problem ortaya çıkmadan problemin önceden tahmini ve bununla ilgili önlemler almaya yardımcı eder. Problemlerin uygun çözüm yolları yine zihinsel beceriler yoluyla bulunur. Zihinsel becerilerin başlıcaları aşağıdaki gibidir.

- Karar verme
- Matematik analiz
- Strateji ve politika geliştirme
- İsabetli tahmin yapma
- Örnek olayların analizi

2.6.3.3.2 Kişilerarası İlişki ve Davranışla İlgili Beceriler

Kişilerarası ilişki ve davranışla ilgili becerilerden söz edildiğinde, başkalarıyla anlaşabilme, ilişki kurabilme, kendini onlara ifade edebilme ve sağlıklı bir iletişim akla gelir. Kişilerarası ilişki becerisi yönetici kademesinde çalışanlar için alt kademedeki çalışanlara oranla daha önemlidir. Alt kademedeki çalışanların ilişkileri kendi arkadaşları ve ilk amirleri ile kısıtlı olurken yöneticiler işletmeyi dışarıya tanıtan ve işletmenin çevresiyle olan ilişkilerinden sorumlu insanlardır. Yöneticiler işletmenin içinde bulunduğu çevreyi oluşturan , rakipler, müşteriler , kamu kurumları, birlik ve odalar gibi kurumlarda çalışanlarla birebir ilişki kurma zorunluluğundadırlar. Bu anlamda işletmelerde yöneticilerin kişilerarası ilişki ve davranış becerileri işletme açısından son derece önemlidir. Yöneticiler ayrıca çalışanları ile de iyi ilişki kurma yeteneğine sahip olmalı onların iş motivasyonuna , sorunlarına katkıda bulunmalıdırlar. Kişilerarası ilişki ve davranışla ilgili becerilerin başlıcaları aşağıdaki gibidir.⁵⁵

- İkna etme
- Gerilimle başa çıkma
- Güvenilir olma
- Olumlu yaklaşım
- Konuşma/Dinleme
- Sempatik olma
- Etkin olma
- Sosyal destek sağlama

2.6.3.3.3 Mesleki Bilgi ve Beceriler

⁵⁵ Hüner ŞENCAN , Nihat ERDOĞMUŞ a.g.e S.108.

Mesleki bilgi ve beceri , bir iş yapılırken nasıl yapılacağı, hangi ilke ve kurallara göre yapılacağı, hangi standartlarda olacağı, ilgili araç, gereç ve malzemenin tanınması ve kullanılabilmesini kapsar. Günümüzde hızla değişen çevre şartları ve teknolojik gelişmeler mesleki bilgi ve becerilerin sürekli geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Personel sürekli olarak teknoloji ve diğer şartların gerektirdiği yeni bilgi ve becerileri kazanmak için çaba harcamalıdır. Personelin işini yaparken ihtiyacı olan bilgi ve teknolojideki gelişmeler dolayısıyla , işle ilgili malzemeleri tanımayı gerektirir. Bazı durumlarda ise gerekli mesleki bilgi yasal değişiklikleri bilme ve yakından takip etmeyi gerektirebilir.

İşletmeler toplam kalite yönetiminin temel ilkesi olan sürekli iyileşmeyi gerçekleştirebilmek için mesleki bilgi ve becerileri devamlı gözden geçirmelidir. Ayrıca işletmeler mevcut işlerin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmakla yetinmeyip gelecekte ihtiyaç duyulacak bilgi ve becerileride kazanmaya çalışmalıdır. Eğitim ihtiyaç analizinde mesleki bilgi ve beceriler şimdi ve gelecek zaman açısından değerlendirilmelidir.

2.6.3.3.4 Personelin İşe Uyum Gösterme Becerisi

İşe yeni alınan personelin işe ve işletmeye alışması için yapılan çalışmalara oryantasyon denir. Yeni personel işe ilk girdiğinde genelde şu sorunlarla karşılaşır

- Yeni görevini öğrenmede cesaretsizlik
- İş arkadaşlarının kendisini dışladığı duygusu
- Görevin fiziksel şartlarına uyum sağlayamama

İşletmenin personel veya insan kaynakları yöneticisi oryantasyon çalışmalarından sorumludur. İşletmenin kültürü , kalite politikası , misyonu, tarihi

ve bugünkü durumu , personel politikaları yeni personele aktarılır.Yeni personelin çalışacağı bölüm yöneticisi ise işle ilgili bilgileri , kurallar ve düzenlemeleri, birlikte çalışacağı insanları ve bazı standartları aktarır.Oryantasyon programı yapılandırılmış bir eğitim uygulamasıdır.Toplam kalite yönetimi uygulayan firmalarda eğitim prosedürlerinde mutlaka oryantasyon eğitiminin nasıl yapılacağı belirtilmeli ve her yeni giren personele uygulanmalıdır.

2.6.3.3.5 Yönetim Becerileri

Eğitim ihtiyaçları belirlenirken işgörenlerin ileride gelebilecekleri pozisyonlara bugünden hazırlanmaları gerekmektedir.Eğitim ihtiyacı analizinde personelin yönetim becerilerine sahip olma düzeyinin belirlenmesi yararlı olacaktır. İşletmelerde , her kademe yönetim mevkiinde görev yapan personelin belli yönetim becerilerine sahip olması gerekir.Yönetim becerileri üst kademedeki yöneticiler için daha önemlidir. Toplam kalite felsefesindeki liderlik kavramı ve üst yönetimin desteği ilkeleri ışığında yöneticilerin yönetim becerileri konusunda başarılı bir performans sergilemeleri kaçınılmaz bir olgudur.Yönetim becerilerinin başlıcaları şunlardır;

- Strateji ve plan geliştirme
- Örgütlenme ve iş bölümü dağılımı
- Astlarını yetiştirme
- Liderlik
- Denetleme
- İletişim kurma
- Temsil kabiliyeti
- Otoritesini kullanma, disiplin
- İşletme kültürü oluşturma
- Verilerle yönetme

Yönetim becerileri eğitim uygulamalarıyla geliştirilebileceği gibi, bizzat yönetim süreci içinde gelişebilir.Son yıllarda yönetim becerilerini geliştirmek için ,

eğitim uygulamalarında simulasyonlardan yararlanılarak iş ortamında karşılaşılabilecek sorunlar laboratuvar ortamına getirilmekte ve yöneticilerin kendi tepkilerini tanımaları sağlanmaktadır.

Ayrıca eğitim ihtiyaçlarının tesbitinde aşağıdaki değerlendirmeler göz önünde bulundurulmalıdır.

- İşletmeye yeni alınacak personelin yapacağı iş de dikkate alınarak, uzmanlık kodunun gereği olan ihtisasın kazandırılması için gerekli eğitimler belirlenmelidir.
- Herhangi bir sebepten dolayı, görevi değiştirilecek personelin yeni görevin gerektirdiği uzmanlık bilgisini alabilmesi için gerekli eğitimler belirlenmeli
- Teknolojik gelişmelere paralel olarak, ihtiyaç duyulan uzmanlık ve bunun gerektirdiği eğitimler belirlenmelidir.
- Kalite bilincinin yerleştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik eğitimler belirlenmelidir.
- Kalite Güvence Bölümü tarafından gerçekleştirilecek iç denetimler, kalite sistem denetimleri, özel proses denetimleri ve personel vasıflandırma ve sertifikalandırma işlemlerinde ortaya çıkan eğitim eksiklikleri belirlenmelidir.

İşe yeni başlayan personele, eğitim kurulu tarafından uygun görüleceği şekilde oryantasyon eğitimi verilmelidir.

2.6.3.4 Kişi Analizi Yönteminde İrdelenmesi Gereken Diğer Konular

Kişi Analizi yönteminde irdelenmesi gereken diğer konular aşağıda görüldüğu gibidir.

Değerler: Değerler insanlar için önem verilen önceliklerdir.Kişinin niçin çalıştığı, yeteneklerini geliştirme, sevdiği işleri yapıp mutlu olması, çok para kazanma isteği gibi faktörler kişinin mesleğinden neler beklediğini gösterir.Personel değerlerine uygun işi daha severek ve istekli yapar , değerleriyle çelişi gösteren işleri yaparken beklenen performansı göstermeyebilir. Örneğin ailesi ile akşam vaktinde birlikte olmaya değer veren biri için bankacılık sektöründe çalışmak onun çalışma performansını olumsuz

yönde etkiliyebilir.Bu yüzden başarıyı sağlayacak faktörlerin başında çalışanın yaptığı işin değerleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Bazı değer alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Yaratıcılık	Düzenli yaşam	Tutumluluk
İnanç	Gelir	İnsanlarla İlişkiler
Liderlik	Yardımlaşma	Giyim tarzı

Çalışanların değer yargıları dikkatli yöneticiler tarafından anlaşılabilir.Çalışanlar eğitim programlarına dahil edilmeden önce işi ile değer yargıları arasında uyum problemi olup olmadığına bakılması gerekir.Ayrıca eğitim programları hazırlanırken çalışanların değer yargılarına dikkat edilmesi gerekir. Değer yargılarıyla örtüşen eğitim programlarına katılmak çalışanlar için tercih sebebidir. Bu da başarılı bir eğitim programı için göz ardı edilmemesigereken bir unsurdur.

İhtiyaçlar: İhtiyaç çalışanın beklentisi veya gereksinimi ile mevcut durumu arasındaki fark olarak tanımlanabilir.İnsanlar bazen ihtiyaçlarını ifade edebildikleri gibi bazen de ihtiyaçlarının farkında olamayabilirler. Örneğin şeker hastası olduğunu bilmeyen bir insan içtiği çaylarda tatlandırıcıya ihtiyaç duyduğunu bilmeyebilir.İşletmelerde çoğu zaman çalışanlar belirli konularda eğitim ihtiyaçları olduğunun farkında olmalarına rağmen bazı durumlarda bu ihtiyaçların farkında değillerdir. Bu gibi durumlarda çalışanların eğitim ihtiyaçları yöneticiler veya eğitim departmanı sorumluları tarafından dile getirilir.İşletmelerde İfade edilmiş İhtiyaçlara örnek olarak; çalışanların görev tanımlarında belirtilen işleri yapmak için gereksinim duydukları bilgisayar, malzeme gibi ihtiyaçları sayabiliriz. Bu gibi ihtiyaçların giderilmesinde o malzemeyi kullanacak çalışanların bilgisayar kullanma eğitimini içeren eğitim programlarına alınması gerekebilir.İşletmelerde çalışanların farkında olmadıkları ihtiyaçlara örnek verirsek; yeni teknolojik gelişmelerden veya şirketin organizasyonel yapısında yapılması planlanan değişikliklerden çalışanların bilgisi olmayabilir bu anlamda üst yönetim tarafından gerçekleştirilecek yeni

teknoloji transferi neticesinde veya yapılacak organizasyonel değişiklik neticesinde doğacak ihtiyaçlar çalışanlar tarafından bilinmeyebilir.

Yukarıda da belirtildiği üzere bu tür ihtiyaçlar yöneticiler tarafından tespit edilip çalışanlar için alınması gereken eğitimler eğitim programlarına dahil edilmelidir. Eğitimden sorumlu olanlar için çalışanların istekleri ile gerçek ihtiyaçlarını ayırt etmek ve eğitim programlarını ihtiyaçlar çerçevesinde hazırlamak başarılı bir eğitim programı için gereklidir. Ancak alışanların motivasyonu ve beklentilerini karşılamak için onların istekleri de dikkate alınmalıdır. Fakat esas olan ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçları karşılayacak eğitim programlarının oluşturulmasıdır.

2.6.4 Diğer Yöntemler

Eğitim ihtiyaç analizinde kullanılan diğer yöntemler aşağıda verilmiştir.

- Anket Formları
- Eğitim talep formları
- Güzlem
- Mülakat
- Belge incelemeleri

Bu yöntemler aşağıda sırası ile incelenecektir.

2.6.4.1 Anket Yöntemi

Eğitim ihtiyacı analizi yapılırken en sık başvurulan yöntemlerden birincisi anket yöntemidir. İşletmenin büyüklüğü ve çalışanların sayısına bağlı olarak eğitim ihtiyacını saptamak için anket verilecek personel sayısı değişebilir. Eğer işletme küçük, çalışan sayısı az ise personelin tamamına anket verilebilir. Personel sayısının çok olduğu büyük işletmelerde personelin tamamı yerine bir kısmına anket verilebilir. Örnekleme metodu ile yapılacak anket çalışmasında aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekir.

- Anket uygulanacak personel, birimde diğer kişileri temsil edecek bilgi ve deneyime sahip olmalıdır.
- Her kademedeki ünvan grubuna yeteri kadar anket verilmelidir.
- Her bölümde temel işlevleri kapsayacak şekilde anket uygulanmalıdır.⁵⁶

Anketler hem personelin hem de ilk kademe amirlerinin görüşleri toplanacak şekilde düzenlenmelidir. Organizasyon şemasında alt kademe yer alan çalışanlar günlük ihtiyaçlarını dile getirirken kısa dönemli sıkıntılarını göz önünde bulundururlar. Oysa yöneticiler bu ihtiyaçlara daha yukarıdan bakma ve objektif olarak değerlendirme imkanına sahiptirler. Böylece yöneticiler ihtiyaçların önem sırasını belirlemede ve gelecekteki ihtiyaçları ortaya koymada aktif rol almış olurlar. Yalnızca çalışanların veya yalnızca yöneticilerin eğitim ihtiyacı taleplerinin eksik olması ihtimali yüksektir. Çalışanlar hergün hissettikleri ihtiyacı belirlerken, yöneticiler de gelecekte ortaya çıkacak ihtiyacı belirleyecektir. Böylece çalışanların ve yöneticilerin tespit edecekleri ihtiyaçlar birbirini tamamlayacak, bunun sonucu olarak daha gerçekçi değerlendirmeler yapılacaktır.

Anketlerin uygulaması personel sayısının az olduğu işletmelerde yüz yüze görüşme yapmak suretiyle gerçekleştirilebilir. Ancak çalışanların sayısının fazla olduğu işletmelerde yüzyüze anket için çok sayıda anketöre ihtiyaç duyulacağından ve çalışanların da bu tür yüz yüze görüşme yapma zamanlarının kısıtlı olması nedeniyle anketler çoğunlukla çalışanların kendileri tarafından doldurulur.

Anket uygulamasına geçmeden önce bölüm yöneticileri ile bir toplantı yaparak anketlerin önce kendilerine tanıtılmasında yarar vardır. Öncelikle bölüm

⁵⁶ Hüner ŞENCAN , Nihat ERDOĞMUŞ a.g.e S.118.

yöneticileri anketin ne şekilde doldurulacağı konusunda çok iyi bilgi sahibi olmalıdır.

2.6.4.1.1 Anket Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Anket yöntemi diğer yöntemlerle kıyaslandığında bir çok olumlu yönleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

- Anket yöntemi ile kısa sürede çok sayıda kişiye ulaşılabilir
- Anket diğer yöntemlere göre nispeten daha ucuzdur.
- Anketin yüz yüze yapılmadığı durumlarda cevaplayıcı soruları baskı altında kalmadan cevaplayabilir.
- Anketlerden toplanan verileri değerlendirmek daha kolaydır.

Anket yönteminin olumlu yönleri yanında olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunlar aşağıda görüldüğü gibidir.

- Anketörlerin eğitimi masraflı ve zaman alıcıdır.
- Yanlış hazırlanan bir anket sonuçların yanlış yorumlanmasına yol açabilir
- Anketi dolduranlar genellikle anketdeki sorular çerçevesinde görüşlerini dile getirirler. Konuyla ilgili beklenmeyen cevapları almak zordur
- Anketin hazırlanması meşakatli ve zaman alıcı bir süreçtir.

Anket yöntemi işletmeler için uygulanması en kolay yöntemlerden biridir. Burada dikkat edilmesi gereken husus; anket sorularının anlaşılabilir olması ve yanlış yorumlara yol açmaması gerekliliğidir.

2.6.4.2 Eğitim Talep Formu Yöntemi

Bu yöntemde eğitim departmanı tarafından hazırlanan eğitim talep formları bölüm yöneticilerine ve ilgili bölüm çalışanlarına dağıtılır. Bu yöntemde doğrudan bölüm yöneticilerinin ve çalışanların ihtiyaç duydukları eğitimler sorulur.Çalışanların gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında en iyi değerlemeyi yapacak kişiler onların üstleridir.Belirli zaman dilimlerinde üst astını yakından izler , onun başarılı ve başarısız yönlerini gözler gözlemler ve yetersiz gördüğü yönlerini eğitim bildirimine bir rapor veya eğitim talep formunu doldurarak iletir.⁵⁷ Ancak amirlerin her zaman astlarının eğitim ihtiyaçlarını tam olarak belirlemeleri mümkün olmadığından ; eğitim talep formlarının en alt kademedede çalışanlarca da doldurulmasında fayda vardır.Eğitim talep formlarını değerleyen birim astlardan gelen eğitim talep formlarının değerlendirilmesinde birim amirlerinin görüşüne başvurarak şirket eğitim planını oluşturması daha gerçekçidir.

Bu gün işletmelerde en çok uygulanan eğitim ihtiyaç analiz yöntemlerinden biri eğitim talep formu yöntemidir. Uygulamadaki basitliği ve verimliliği nedeniyle küçük veya büyük işletmeler tarafından tercih edilen bir yöntem olmuştur. Çalışanların eğitim planlarının oluşumuna katılımlarının sağlanması ve onların istedikleri konuların eğitim programlarına dahil edilmesi açısından işletmelerde mutlaka uygulanması gereken bir yöntemdir. Örnek eğitim talep formları **EK-1 ve EK-2'** de verilmiştir.

2.6.4.3 Gözlem Yöntemi

Anket ve eğitim talep formu yöntemlerinde katılımcıya görüşleri sorularak bilgi toplanırken gözlem yönteminde kişiler doğal iş ortamında soru sorulmadan gözlemlenir.Personelin iş başında çalışırken davranışlarını, başkalarıyla

⁵⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU a.g.e. S.121.

ilişkilerini gözlemleyerek görülen eksikliklerin tesbit edilmesidir.⁵⁸ Gözlem dört türdür

- Dışarıdan Gözlem
- Katılarak Gözlem
- Cihazlar yardımı ile Gözlem
- Gözlem ortamının gözlemci tarafından değiştirilerek yapılan gözlem

Dışarıdan gözlemde gözlemlenen kişinin görünen davranışlarına bakılarak bir sonuca ulaşılabilir. Bu davranışların temelinde yatan nedenler tahmin edilmeye çalışılır. Katılarak gözlemde gözlemci insanların arasına katılarak daha ileri düzeyde bilgiye sahip olur. Cihazlar yardımı ile gözlemde gözlem işlemi kamera veya benzeri cihazlarla yapılır. Böylece çalışanlar gözlemlenirken farkında olmadıklarından daha doğal davranışlar sergiler. Bazen gözlem ortamının gözlemci tarafından değişikliğe uğratılması gerekebilir. Örneğin çalışanların yangın alarmı durumunda bilgilerinin ve yapacakları işlemlerin yeterli olup olmadığının gözlemlenmesi için gözlemci tarafından yangın alarmı verilip çalışanların davranışları gözlenip bu konu ile ilgili önceden almış oldukları eğitimlere ilave eğitimlerin verilip verilmeyeceği değerlendirilir. Gözlem yöntemi en iyi şekilde ilk amirler tarafından gerçekleştirilir. Bunun dışında işletme danışmanları, dış uzmanlar da gözlem yöntemiyle belli kanaatlere ulaşabilir.

2.6.4.3.1 Gözlem Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Eğitim ihtiyacı analiz yöntemlerinden biri olan gözlem yönteminin olumlu yönleri aşağıda verilmiştir.

- Gözlem çalışanı ve iş akışını fazla etkilemeden gerçekleştirilir.
- Gözlemde davranışın gerçekleştiği ortam doğrudan gözlemlendiği için sağlıklı bilgi edinme imkanı yüksektir.

⁵⁸ Hüner ŞENCAN , Nihat ERDOĞMUŞ a.g.e S.124.

Gözlem yönteminin olumlu yönleri yanında olumsuz yönleri de göz ardı edilmeyecek kadar çoktur. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

- Gözlem yapanın iş ve çalışanların davranışıyla ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olması gerekir.Gözlemci olarak da gözlemi yapan kişinin beceri düzeyinin yüksek olması gerekir.Gözlemcinin yetenekli olmaması eksik ve yanlış sonuçlar çıkarmaya neden olabilir.
- Çalışanın sadece iş ortamındaki bilgi, beceri ve davranışlarını değerlendirmek gerçek ihtiyaçların belirlenmesini engelleyebilir.
- Cihazlarla yapılan gözlem etik açıdan uygun olmayabilir.
- Gözlendiğini bilen çalışanlar farklı davranışlarda bulunabilirler.
- Gözlem yönteminden veri elde edilmesi uzun zaman gerektirebilir.

Gözlem yönteminde gözlemcinin yetenekli olması gerekliliği ve yöntemin zaman alması küçük işletmeler için dezavantaj olabilir. Gözlem yöntemi büyük işletmeler için daha uygun bir yöntemdir. Örnek gözlem formları **EK-7 ve EK-8** de verilmiştir.

2.6.4.4 Mülakat Yöntemi

İşletme Yönetcisi veya dışarıdan bir danışman personelle görüşerek işteki performans düşüklüğünü belirlemeye çalışır.Personelle yapılan görüşmelerde performans düşüklüğü ve eğitim ihtiyaçları saptanmaya çalışılırken gelecekte ortaya çıkacak işler ve ihtiyaçlar da belirlenir. Mülakat önceden programlanmış ve şekillendirilmiş bir biçimde yapılacağı gibi (soruların önceden hazırlanması) , önceden planlanmamış bir şekilde de yapılabilir.Bu tip mülakatlar daha samimi ve sıcak bir ortam hazırlar.Mülakata katılacak kişilerin belirlenmesinde anket yönteminde olduğu gibi küçük işletmelerde konuyla doğrudan ilgili kişilerin tümü veya büyük işletmelerde örnekleme metodu ile

belirlenen kişiler ile görüşmeler yapılır.Mülakat yönteminde mülakatı yapan kişinin tecrübeli olması son derece önemlidir. Mülakatı yapan davranışları ve soruları ile karşısındakini etki altında bırakmamalı onu kendi istediği yöne doğru yönlendirmemelidir.Mülakata katılan çalışanın tavır ve davranışlarını iyi okumalı yanlış değerlendirmelerde bulunmamalıdır.Mülakat yönteminin en büyük avantajı problemle yüz yüze olan personelle sorunların çözümü ve eğiti m ihtiyaçlarının tespiti konusunda doğrudan görüşme imkanı sağlamasıdır.

2.6.4.5 Belge İnceleme Yöntemi

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile yönetilen işletmelerde işletmenin yönetim ve organizasyon şeması, planlama dökümanları, işletme el kitabı , müşteri şikayetleri , proses analizleri , kalite hedeflerinin tetkikleri, personel dosyaları , bütçe raporları gibi kayıtlar eğitim ihtiyacı belirlemede yardımcı olabilir.Personel şikayetleri , devamsızlık oranları , işten ayrılma sebepleri gibi kayıtlar yöneticiler için ihtiyaç analizinde önemli bilgiler sağlar. Personel kayıtları ihtiyaçlar için önemli bilgiler sağlar.Ancak personel kayıtlarının genellikle mevcut durumdan ziyade geçmiş durumları göstermesi bu yöntemin en büyük olumsuz yönüdür.Eğitim ihtiyacı analizinde analizci aşağıdaki bilgileri inceleyerek bu bilgilerden eğitim ihtiyacını belirlemeye çalışır.

Personelin

- Yaşı
- Medeni hali
- Mezun olduğu okul
- Mezuniyet yılı
- Toplam kıdemi
- İşletmedeki kıdemi
- İşletme içinde bulunduğu görevler ve süresi
- Önceki işyerlerindeki görevi ve süresi
- Halen çalıştığı görevindeki bulunma süresi

- Performans değerleme sonuçları
- Bildiği yabancı diller ve düzeyi
- Bilgisayar tecrübesi
- Katıldığı eğitimler , kurslar ve seminerler
- Ödül ve disiplin cezası alma durumu
- Toplantılara katılma/ katılmama durumu
- Kendisine yönelik olarak yapılan şikayetler
- Kendisinin yapmış olduğu istek ve şikayetler gibi bilgiler eğitim ihtiyacı analizinde kullanılabilir.

Her eğitim programından önce mutlaka belge incelemeleri yapılmalıdır.Daha önce verilen ve katılımcının başarı sağladığı eğitimlerin tekrar verilmesi; çalışanlar için motivasyon eksikliğine, işletmeler için kaynak israfına yol açmaktadır.

2.6.5 Eğitim İhtiyaç Analizinin Planlanması

Eğitim ihtiyaç analizinin planlanmasında şu hususlar açıkça belirtilmelidir.

- Ne tür bilgiler toplanması gerektiği
- Verilerin, kimlerden toplanacağı veya belgelerden derlenecekse, nelerden alınacağı
- Bu verilerin toplanmasında hangi yöntemlerin kullanılacağı
- Sonuçtaki yorumlamanın nasıl yapılacağı⁵⁹

Eğitim İhtiyaçları hakkındaki verilerin toplanması ve yorumlanmasına ilişkin pek çok yöntem vardır. Eğitim ihtiyaçları analizini yapılırken aşağıda verilen sorulara cevap aranması yararlı olabilir.

1-İhtiyaç analizi yapılmalı mıdır ?

⁵⁹ Kay Tytler Abella, (1994), **Başarılı Eğitim Programları**. Çeviren: Mhir BARIŞ (Ankara:..Açı Yayıncılık), S.18.

Bu soruya cevap ararken; önce işletmenin organizasyonun yapısı açısından veya ahlaki yönden bütün bu verilerin toplanmasının uygun düşüp düşmeyeceğine karar verilir.Çünkü derlenecek bilgilerin amacına uygun şekilde kullanılmayacağına hissedilmesi halinde veri toplama işleminden fayda yerine zarar gelebilir.

2-Programın Tasarlanması İçin Hangi Bilgilere İhtiyaç Vardır?

Hiç bir amaca hizmet etmeyen lüzumsuz bilgileri toplamaksızın sadece işletmenin ihtiyacı olanları belirlemek oldukça önemli bir konudur. Örneğin eğitim programının başlatılmasının amacı, amirlerin memurların işine son verirken yasal yolları uygulamadaki başarısızlıkları ise bu durumda amirlerin yasal kuralları ne derecede bildikleri hakkında bilgi edinilmesi gereklidir.Eğitim ihtiyaç analizinden amirlerin yasal kuralları tam olarak anlamadıkları ortaya çıkıyorsa, eğitimin nerede işe yarayacağı hala belirsiz kalacaktır.Ancak neden anlamadıkları kendilerine sorulup, bunun belki el kitabında kullanılan dilden veya kanunları uygulamada hiç tecrübeleri olmadığından yahut mevcut kitaplarda farklı şeyler söylendiğinden veyahut o işletmedeki gerçek durumun kanunda yazılı olandan daha farklı bir biçimde ortaya çıktısından ileri geldiğini keşfedebilirsiniz.Ancak bu şekilde problemin çözülmesine yardımcı olabilecek bir eğitim programı tasarlamaya hazır olabilirsiniz.

3- Toplanacak Bilgiler İçin En Elverişli Kaynaklar Nelerdir?

Eğitim ihtiyaçları analizi yapılırken önemli bilgi kaynakları şunlardır:

- İnsanlar
- Hedeflenen grubun bireyleri
- İdarecileri
- Üst yönetim kademesi
- Hedef kitlenin ast personeli
- Bu grubun işbirliği halinde çalıştığı diğer kimseler, meslektaşları

- İnsan kaynakları değerlendirme personeli
- Kuruluşa mal satanlar , taşaronlar
- Müşteriler
- Rakip firmalar
- Endüstri uzmanları veya gözlemciler

2-Belgeler

- İşe alma belgeleri
- Geçmişteki eğitim programlarına yazılı olarak yapılan tepkiler
- Görev tarifleri
- İşten ayrılma sırasında yapılan görüşmelere ve devir kayıtlarına ilişkin belgeler
- Hedef kitle veya görevleri hakkında geçmişte yapılan çalışmalar, analizler veya araştırmalar
- Bu ve benzeri gruplara uygulanmış eğitim programları
- Performansı değerlendirme kayıtları

4- Verilerin Değerlendirilmesi ve İlgili Bölüme Sunumu Nasıl Olmalı?

Eğitim ihtiyaçları analizinde son aşama elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve eğitim departmanına sunulmasıdır. Değerlendirmeler veri kaynaklarına göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirmeler yapılırken elde edilen verilerin gruplara göre ayrılması (yöneticiler, yönetici yardımcıları, memurlar ve destek personel gibi) gerekir. Elde edilen verilerden gerçekçi bir sonuç alınabilmesi için her grupta çalışanların tamamından veri elde edilmesi gerekir. Veri toplama yöntemlerinden **EK-9'** da verilen anket formu kullanıldığında değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibi olabilir.⁶⁰

Değerlendirme Basamakları:

⁶⁰ Canan ERGİN a.g.e. S 133

1. Basamak: Anketler rol gruplarına (yöneticiler, yönetici yardımcıları , memurlar, destek personel gibi) göre ayrılır.

2. Basamak: Her katogoriye verilen cevapların toplam puanları bulunur. Her katogoride 5 soru bulunduğundan en yüksek puan 25 en düşük puan 5 olacaktır.

3. Basamak: Grup Ortalama puanı hesaplama

Her grupta birden fazla kişi ankete cevap vereceğinden, her katogori için verilen puanları toplayıp ankete katılanların sayısına bölerek her katogorinin “Grup Ortalama Puanı” hesaplanır

• **Basamak: Genel Ortalama Puanı Hesaplama**

Bütün grupların grup ortalama puanının toplanması ile o katogorinin “Genel Ortalama Puanı” hesaplanır.

Anketimizin “Çalışma Becerileri Geliştirme” alanında yönetici, yönetici yardımcısı, memur , destek personel ve diğer çalışanlardan oluşan 5 gruba yapıldığı varsayılırsa ; bütün grupların ortalama puanlarının toplamı alınıp, 5’e bölüldüğünde genel ortalama puan belirlenir.

Grup Ortalama Puanları aşağıdaki şekilde belirlenmiş olsun:

Tablo 2.2: Anket Yöntemi Grup Ortalama Puan Dağılımı

Gruplar:	<i>Grup Ortalama Puanları</i>
1.Yöneticiler	12
2.Yönetici Yardımcıları	15
3.Memurlar	12
4.Destek Personel	15
5. Diğerleri	18
	Toplam: 72

Genel Ortalama Puan : 14.4 olarak bulunur.

Anket de “Çalışma Becerileri Geliştirme” için genel ortalama 14.4 olarak bulunmuştur.

5. Basamak: Ortalama puana göre aşağıdaki değerlendirme kriteri kullanılarak eğitime ihtiyaç duyulan alanlar ve bunların öncelik sırası tesbit edilir.

Değerlendirme Kriterleri:

- 1- 4 Puan arası : 5. Derecede eğitim ihtiyacı duyulan alan
- 5- 9 Puan arası : 4. Derecede eğitim ihtiyacı duyulan alan
- 10-14 Puan arası : 3. Derecede eğitim ihtiyacı duyulan alan
- 15-20 Puan arası : 2. Derecede eğitim ihtiyacı duyulan alan
- 21-25 Puan arası : 1. Derecede eğitim ihtiyacı duyulan alan

yukarıda verilen örneğe göre “Çalışma Becerileri Geliştirme” alanında Genel Ortalama Puanı 14 olarak alındığından (14.4 yuvarlanarak 14 olarak alınır) bu bölüm 3. Derecede eğitime ihtiyaç duyulan bölüm olarak belirlenmiştir.

Anket, eğitim talep formu, gözlem, mülakat , belge inceleme, eğitim çizelgesi tekniği, psikoteknik test yöntemlerinden elde edilen veriler ilgili sorumlularca değerlendirildikten sonra eğitim departmanı yöneticilerine bir rapor halinde sunulmalıdır. Bu rapor da eğitim ihtiyaç analizinin neden yapıldığı , analizde hangi yöntem veya yöntemlerin kullanıldığı veilerin hangi metodlarla değerlendirildiği ve ortaya çıkan sonuçlar belirtilmelidir. Raporu hazırlayanlar sadece verileri analiz etmeli kendi düşünce ve isteklerini rapora yansıtmamalıdır. Eğitim departmanı gerek kendi bünyesinde gerekse üst yönetim ile yapılan toplantılarda bu raporları inceleyerek eğitim planını üst yönetiminde olurlarını hazırlamalıdır.

2.6.6 Geleceğe İlişkin Eğitim İhtiyaçlarının Öngörülmesi

Yukarıda belirttiğimiz analizler , özellikle halihazırda işleri yapacak işgörenlerin bilgi ve beceri eksikliklerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır.Ancak işletmelerin sürekli olarak değişim göstermelerinden dolayı, gelecekte ortaya çıkacak yeni işleri ifa edecek , yeni birimlerde görev alacak işgörenleri hazır bulundurmamız gerekmektedir.Hazırlayacağımız çalışanların hangi niteliklere sahip olması gerekir?Değişiklikleri gerçekleştirebilmek için mevcut çalışanlardan yararlanılacaksa, bunlara hangi bilgi ve beceriler kazandırılacak ve hangi konularda geliştirilecektir?⁶¹ Bu sorulara işletmenin hedefleri, amaçları, kalite politikasını inceleyerek cevap verebiliriz.İşletmenin genişleme durumu , yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni tasarımlar, yeni teknolojik gelişmeler, rakiplerin durumu, yeni yasal düzenlemeler, işletme içi yapılan değişiklikler dikkate alınarak gelecekte belirli bir zamanda ihtiyaç duyulacak işgörenler, nitelik ve nicelik açısından belirlenir.İhtiyacın ne olduğu bilindiği takdirde, eğitim konusundaki ihtiyaçların saptanmasında kolaylaşır.

2.7 Eğitimin Planlanması

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra hizmet içi eğitim hedefleri saptanır. Bir diğer anlatımla eğitim planlaması yapılır.Tespit edilen her eğitim ihtiyacı için mutlaka bir eğitim programı gerekmez.Bazı ihtiyaçlar mikro düzeydedir, yani az sayıda kişi için geçerlidir.Eğitim programları , programdan beklenen yarar ile programın maliyeti arasında bir denge gözeterek oluşturulur.⁶² .Eğitim planlamasının , organizasyonun uzun dönemli amaçları ile orta ve kısa dönemli hedeflerinin birlikte gözetilerek yapılması gerekir. Bugünkü sorunların çözümü için eğitime ağırlık veren bir organizasyonun gelişmeler

⁶¹ Dursun BİNGÖL, (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım 5. Baskı). S. 216

⁶² Halil CAN , Halil AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Siyasal kitapevi 4. Baskı), S. 200.

karşısında yetersiz kalma olasılığı bulunurken uzun dönemli amaçları öne alan bir işletme de güncel sorunlar karşısında sıkıntıya düşebilir. Bu nedenle eğitim planlaması;

- Kısa dönemli: içinde bulunan koşulları ve sorunları ele alan eğitimler,
- Orta dönemli; yakın gelecekteki durumları ve gelişmeleri dikkate alan eğitimler,
- Uzun dönemli; işletmenin geleceğini ve stratejik değişimini amaçlayan eğitimler olarak belirli bir perspektif içinde ele alınmalıdır.

Eğitimin planlanması eğitim verilecek konu , ve eğitimi alacak çalışanların tesbiti, eğitim amaç ve hedeflerinin tespiti, eğitimin yeri, süresi ve kullanılacak eğitim malzemeleri, eğitimde verilecek her bir dersin, amacı hedefleri, ders saati, konular ile eğitimin ölçülmesi işlevlerini kapsar.

Çalışanlara verilecek eğitimler farklı kaynaklardan sağlanabilir.Şirket bazı alanlarda hizmet içi eğitim uygulayabilir.Bazı alanlarda şirket dışından yurt içi veya yurt dışı özel veya kamu kurumlardan eğitim alabilir.Şirket dışında verilen eğitimlerin eğitim programları , genellikle işletmenin müdahalesi olmaksızın , eğitimi veren kuruluş tarafından belirlenir.Bir eğitimin şirket ihtiyaçlarını ne derecede karşılayabileceği ancak eğitim programını incelenmesi suretiyle anlaşılabilir.Şirket içinde verilecek eğitimler, teorik, uygulamalı ve oryantasyon eğitimleri olabilir.Hangi şekilde verilirse verilsin , her eğitim önceden hazırlanmış eğitim programı çerçevesinde verilmelidir.Bir takvim yılı içinde çalışanlara verilmesi öngörülen eğitimlerin; eğitime katılacakların, eğitim tarihinin eğitim yerinin ve eğitimi veren kişi veya kuruluşun belirlenmesi eğitim planını oluşturur.Eğitim planı ek eğitim ihtiyacı doğduğunda insan kaynakları yönetimi tarafından revize edilmelidir.Bu plan çerçevesinde insan kaynakları yönetimi tarafından eğitime gidecek olan kişilere gerekli tebliğler yapılmalıdır.

Bir eğitim programı yapılırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.⁶³

- Bir eğitim prosedürü hazırlanmalı ve eğitim ile ilgili tüm faaliyetler bu prosedüre uygun olarak yürütülmelidir.
- Eğitimlerin adı açıkça belirtilmelidir.

⁶³ Ahmet KOVANCI a.g.e S 175

- Her eğitimi diğerinden ayırmaya yarayan, bir eğitim kodu olmalıdır.
- Eğitimin amacı katılımcıların anlayacağı şekilde açıklanmalıdır.
- Eğitim sonucunda , beklenen kazanım ve davranış değişiklikleri belirlenmelidir.
- Eğitim sadece alması gerekenlere verilmelidir.Bunun içinde çalışanların mevcut bilgi ve becerileri belirlenmelidir.
- Eğitim programı işletmenin kendi kültürel dokusuna uygun olmalı
- İşletmeye yeni girenler dahil her seviyedeki çalışanı kapsamalı
- Eğitim kapsam ve içerik açısından yeterli olmalı
- Verilecek olan eğitim eğitilecek kişilerin seviyesine uygun olmalıdır.

Eğitim planının öğeleri aşağıda görüldüğü gibidir.

2.7.1 Eğitim Konuları

Eğitim planlarında eğitim konuları eğitim ihtiyacı analizi ile tesbit edilir. Eğitim konuları , yönetim düzeyinde , ünvan grubunda (mühendisler, pazarlamacılar, muhasebeciler gibi), veya bölüm bazında belirlenebilir. Aynı konular , farklı düzeydeki çalışanlar için farklı içeriklerle ve farklı sürelerle de verilebilir.Yöntemler farklılaştırılarak eğitime katılanların farklı amaçlara yönelmeleri sağlanabilir.

2.7.2 Eğitim Programına Katılacakların Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacı analizi sonucu kimlerin ne tür bir eğitime ihtiyaçları olduğu belirlendikten sonra eğitim grupları oluşturulur. Bu grupları oluşturan bireylerin bilgi ve beceri seviyeleri ile yaptıkları işlerin birbirine benzer olmalarına dikkat edilmesi gerekir. Çünkü bilgi ve beceri seviyeleri veya yaptıkları işler çok farklı olan bireylerden oluşan gruplara verilen eğitimin etkinliği istenilen seviyede olmayabilir.Eğitim alacak personelin belirlenmesinde işletmenin öncelikleride dikkate alınmalıdır.

2.7.3 Eğitimcilerin Belirlenmesi

Eğitim tür ve düzeyine göre eğitimciler işletme içinden veya dışından seçilebilir. İşletme içinde eğitim verebilecek personelden bazıları şunlardır;

- Üst Yönetim Kademesi
- Bölüm Yöneticileri
- Ustabaşı
- Personel bölümü görevlileri
- Eğitim bölümü görevlileri
- Kalite sistem yöneticileri
- İşletmenin başka bir bölümünden uzmanlar
- İş arkadaşları

İşletme dışından eğitim verebilecek kurumların bazıları şunlardır;

- Konusunda uzman bir eğitimci
- Üniversite öğretim üyeleri
- Endüstriyel Kuruluşlar
- Kamu Kurumları
- Özel danışmanlık kuruluşları
- Odalar ve birlikler
- Yurt dışı firmalar

Eğitmen seçimi bir programın başarısında çok önemli bir rol oynar. İyi bir eğiticinin yapması gereken görevleri ve bulundurması gereken yetkinlikler vardır. Eğitimcinin temel görevleri aşağıda verilmiştir.⁶⁴

1-Eğitimin planlanması, organize edilmesi ve programlanması (kuruluş içi eğitimlerde eğitim departmanı ile birlikte)

- Eğitim yerinin organize edilmesi
- Eğitim sunuşunun planlanması ve programlanması

⁶⁴ İsmet BARUTÇUGİL, age. S 88

- Katılımcıların davet edilmesi

- Eğitim için gerekli malzemelerin hazırlanması

2-Eğitim içeriğinin hedef grubun beklentilerini karşılayacak şekilde hazırlanması ve uygulanması

- Programın sektöre uygun içeriğe kavuşturulması
- Programın yerel kültüre uygun içeriğe kavuşturulması
- Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine ilişkin bilgi alınması
- Programın müşterinin ihtiyaçlarına göre uyarlanması
- Katılımcı notlarının ve görsel malzemelerin müşteriye göre tasarlanması

3-Öğrenme ve gelişmeye uygun bir tutum oluşturulması.

- Programı açarken dikkatin yakalanması
- Katılımcıların rahat etmelerinin sağlanması

4-Platform becerileri ve iletişim

- Görsel malzemelerin ve ekipmanın profesyonelce kullanılması
- Ortamın etkin kullanılması
- Beden dilinin kullanılması
- Sesin kullanılması
- Soruların ele alınması
- Sinirlerin etkili bir şekilde kontrol edilmesi

5- Program içeriği ile ilgili bilginin ve uzmanlığının ortaya konulması

- Program içeriğinin yapılandırılması
- Bir örneğin verilmesi

6- Öğrenme ortamının yönetimi

- Bütün grupla profesyonel bir ilişkinin kurulması ve sürdürülmesi
- Etkili bir öğrenme sürecini sağlamak için farklı eğitim yöntemlerinin bir araya getirilmesi

7-Performansın ve sonuçların değerlendirilmesi

- Amaçların ölçülmesi bir değerlendirme formunun verilmesi
- Geribildirim yapıcı bir şekilde ele alınması
- Değerlendirme sonuçlarından yararlanılması

- Uzun dönem memnuniyetin sağlanması

8- Eğitcilik mesleğinin inanç ve değerlerine uygun çalışılması

Aranan nitelikler arasında öğretilecek konuya tam hakim olamama,öğretme isteği, iletişim yeteneği ve sınıf içi katılım sağlama becerisi bulunmalıdır.Ayrıca öğretmenlerin “ katılımcı Odaklı“ olması, yani katılımcı gereksinimlerini karşılama yönünde güçlü bir isteğe sahip olması istenir.

Eğiticinin temel yetkinlikleri aşağıdaki gibi olmalıdır.⁶⁵

- Analitik Düşünme: Eğitici bilgileri analiz etmeli, alt unsurlarına inerek kavramalı ve analiz etmelidir.
- İletişim: Eğitici bilgileri açık ve özlü bir şekilde aktarmalı, kendini iyi ifade etmeli , başkalarını dinlemelidir.
- Sürekli gelişim:Eğitimci kendi verimliliğini artırmalı, performansını her geçen gün iyileştirmelidir.
- İşbirliği: Eğitimci takım üyelerini ve katılımcıları destekleyici ilişkiler kurmalı, bilgiyi paylaşmalıdır.
- Müşteri duyarlılığı:Eğitici müşteri gereksinmelerini saptamalı ve bunları karşılamaya gayret etmelidir.
- Karar Alma:Eğitici alternatif eylem tarzları üzerinde yeterince bilgi edindikten ve düşündükten sonra mantıklı ve sağlam kararlar vermelidir. Eğitici eğitim süresince çeşitli kararlar almak ve uygulamak zorundadır.
- İnsan ilişkileri:Eğitici başkalarının düşüncelerine, duygularına ve tutumlarına duyarlı olmalı ve saygı göstermelidir.
- Organizasyon ve planlama: Eğitici, eğitim programlarını uygulamak için stratejiler geliştirmeli, süreçleri ve prosedürleri tanımlamalı, öncelikleri saptamalı ve planları uygulamalıdır.

⁶⁵ İsmet BARUTÇUGİL, a.g.e. S.97.

Eğitim bütçesi eğitmenin seçimindeki olanakları kısıtlayabilir.Örneğin eğitim bütçesi kısıtlı işletmelerde eğitimci kuruluş içinden seçilirken eğitim bütçesi uygun olduğu durumlarda eğitmen kurum dışından temin edilebilir.

2.7.4 Eğitim Yeri

Firma içi eğitimler eğer iş başında değil ise İşletmenin eğitim salonlarında veya bölüm içinde uygun görülen yerlerde yapılabilir.İşletme dışı eğitimler otellerde , dinlenme ve tatil köylerinde , üniversitelerde, kamu veya özel eğitim kuruluşlarında olabilir.

Kötü bir sunuş ortamı istekli dinleyicilerin bile hevesini kırabilir. Fiziksel düzenleme, dikkat dağıtıcı dış etkiler ve eğitime katılanların kalabalık olması eğitim ortamına etkide bulunur.⁶⁶ Eğitim yerinin fiziksel düzenlemesi yapılırken katılımcıların nasıl oturacağını, mekanın büyüklüğünü ve kullanılacak araçları (görsel işitsel araçlar, mikrofon ,kursü, yazı panoları , slayt cihazı vb.) önceden belirlemek eğitim sırasında problemleri en aza indirir. Bu tür eğitim malzemeleri **EK-4'** de verilen form yardımı ile belirlenebilir. Eğitim yerini etkileyen dış etkenlerin de kontrol altına alınması gereklidir. Dışarıdan gelen siren sesleri , trafik gürültüsü , koridor konuşmaları katılımcıların dikkatini dağıtabilir. Eğitim yeri belirlenirken bu tür olumsuzlukların en aza indirildiği yerler seçilmelidir. Örnek eğitim planı **EK-3'** de verilmiştir.

2.7.5 Eğitim Yöntemi

Eğitim ihtiyaç analizi sonucunda her bir eğitim için hangi eğitim yönteminin uygulanacağı belirlenmiş olmalıdır. Eğitim yöneticisi bu

⁶⁶ Christine E BINGAMAN, (1993), **Etkili Sunuş**, Çeviren: Erhan TUSKAN, (İstanbul: Rota Yayınlar 1. Baskı), S. 35.

yöntemlerden birini veya bir kaçını aynı anda uygulayabilir. Eğitim yöntemlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

İşbaşında Uygulanan Eğitim Yöntemleri

- Yönetici gözetiminde eğitim.
- Yetki devri yoluyla eğitim
- Staj yolu ile eğitim
- Rotasyon yolu ile eğitim
- İşe alıştırmaya yolu ile eğitim
- Koçluk (Coaching)

İşdışı Uygulanan Eğitim Yöntemleri;

- Anlatma
- Gösterim metodu ile eğitim
- Gezi ve gözlemler
- Örnek olay yöntemi
- Sempozyum ve Panel
- Kurslar
- Rol oynama yöntemi
- Duyarlılık eğitimi
- Grup tartışması yöntemi
- Konferans
- Uzaktan eğitim
- Yönetici Eğitimleri

2.7.6 Eğitim Zamanı ve Süresi

Hedeflere göre yönetim ve bu hedeflerin sürekli iyileştirilmesi toplam kalite yönetiminin temel öğelerinden biri olduğuna göre , işletmeler eğitim planlarını yaparken işletmenin yıllık bazda kişi başına alınması hedeflenen

eğitim sürelerini çıkartmalı bu eğitim hedefleri göz önünde bulundurularak eğitim sürelerini belirlemelidirler. Bu hedeflerin sürekli iyileştirilmesini sağlayacak eğitim programlarının oluşturulması işletmeler için temel dayanak olmalıdır. Eğitim zaman ve süresinin kayıtları kişi bazında tutulmalı ve personel/ alınan eğitim süresi hedefi dikkatle takip edilmelidir. Eğitimin zaman ve süresi eğitimin niteliğine , eğitim alacak grubun niteliğine ve işletme şartlarına göre farklılık gösterebilir.Örneğin ülkemizde domates salçası üreten bir işletmenin en yoğun olduğu çalışma mevsimi Ağustos-Kasım döneminin olduğu dikkate alınırsa eğitim zamanının bu dönem dışında yoğunlaştırılması işletmenin iş akışını engellememesi açısından daha uygundur.Ayrıca eğitim zamanı seçilirken çalışanların motivasyonunu artıracak bir zaman eğitim için uygun olacaktır. Bunun için işletmenin işlerini aksatmayacak mesai saatleri dışında yapılan eğitim en uygun zamanlama olacaktır. Mesai saatleri dışında veya haftanın tek tatil günü olan pazar günlerinde yapılacak eğitim katılımcıların motivasyonlarını olumsuz bir şekilde etkileyebilir.Ayrıca eğitim zamanı belirlenirken ülkemizde kutlanan dini ve resmi bayram günleri dikkate alınmalıdır. Eğitim süreleri verilen eğitimin konusuna uygun olmalı , eğitime katılanların dikkatlerini veya motivasyonlarını olumsuz etkileyecek çok uzun veya çok kısa süreli olmamalıdır.

2.7.7 Eğitim Bütçesi

Eğitim planlamasının çok önemli bir boyutu da eğitim bütçesinin belirlenmesidir. Eğitimlerin sayısı , süresi , katılacakların sayısı, niteliği eğitim yeri büyük ölçüde eğitim için ayrılan bütçeye bağlıdır.Eğitim bütçesinin belirlenmesinde çeşitli yaklaşımlar kullanılabilir. Örneğin , satışların veya karların belirli bir yüzdesi her yıl eğitim bütçesi olarak kararlaştırılabilir.Geçen yılın bütçesi belirli bir artış oranıyla tekrarlanabilir.Rakip yada benzer büyüklükteki bir işletmenin kıyaslama yolu ile ölçü alınabilir. Eğitim ihtiyaçları analizinin sonuçlarına göre bir karar verilebilir. Bir işletmede eğitim bütçesi

belirlenmesi , yukarıda belirtilen yöntemlerin yanısıra bazı iç yada dış faktörlere de bağlı bulunmaktadır. Bunların başlıcaları;

- Şirket kültürü, vizyonu, inanç ve değerleri
- İşletmenin uzun dönem amaçları ve stratejileri
- Yönetim kadrosunun eğitime verdiği önem
- Ekonomik çevre, genel anlamda ekonominin canlı yada durgun olması
- Teknolojik, ekonomik , sosyal değişim hızı
- Yasal düzenlemeler, eğitim teşvikleri, vergi kolaylıkları ⁶⁷

Daha önce de belirtildiği üzere; eğitim; masraflı ve çoğu zaman işletmelere sağlayacağı faydaların kazanılması uzun zaman gerektiren bir faaliyettir. Bu yüzden çoğu işletme eğitim bütçelerini kısıtlı tutarak eğitime gerektiği kadar kaynak ayırmaya çekinirler. Ancak toplam kalite yönetiminin temel unsuru olan insanın eğitilmesi bu felsefe ile yönetilen işletmeler için en önemli öge olmalı ve eğitim bütçelerini hazırlarlarken genel bütçeden çok önemli bir pay eğitim bütçesine ayrılmalıdır.

2.8 Eğitimin Uygulanması

İşletmelerde eğitim yöntem ve tekniklerinin seçimi eğitilecek kişiye , konuya, zamana ve maliyete göre değişebilmektedir. Genellikle yönetici eğitimi ile yönetici olmayanların eğitimi arasında fark vardır. Yönetici olmayanların eğitimi daha çok beceriye dönük iken yönetici olmayanların eğitimi daha çok kavramsaldır. ⁶⁸

Eğitim faaliyetleri firma dışı ve firma içi olmak üzere iki aşamada incelenebilir.

2.8.1 Firma İçi Eğitimler

⁶⁷ İsmet BARUTÇUGİL, a.g.e. S .71.

⁶⁸ Yüksel ÖZNER, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitapevi) S. 205

İşyerinde eğitim ile sağlanacak başarının düzeyi, büyük oranda başlangıçta işe göre eleman seçilmesine bağlıdır. İşyerindeki eğitimin kapsamı , eğitilenlere ve örgütün yapısına göre belirlenir. En alt kademedeki çalışandan en üst kademedeki yöneticilere kadar her düzeydeki çalışanın görev ve sorumluluklarına uygun eğitim programları düzenlenir. Düzenlenen eğitim programları bazı işletmelerde çalışana gerekli olan bilgi ve yetenekleri kazandırmaya yönelik iken, bazılarında ise çalışanların niteliklerini geliştirmeye yöneliktir. Çalışanların kendi işlerini sürekli geliştirmeleri hedef olduğuna göre, önemli olan çalışanların niteliklerini geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenlemektir.⁶⁹ Çalışanlara gerekli olan bilgi ve becerilerin teorik ve pratik eğitimlerle öğretilmesi işletmelerdeki eğitim programlarının ortak yönüdür. Çalışanlar bu programlara boş zamanlarında, mesaiden sonra veya tatil günlerinde katılırlar. Program çerçevesinde çalışanların yaptıkları işlere yönelik teknik bilgiler ve son gelişmelerin yanısıra toplam kaliteye yönelik , istatistiksel kalite kontrolü ve problem çözme teknikleri , veri toplama ve sınıflandırma neden sonuç analizi, pareto analizi , sürekli geliştirme ve iyileştirme , kalite ve kalite maliyeti , grup çalışması, motivasyon iletişim gibi uygulamaya yönelik konular öğretilir. Üst yönetime yönelik eğitim programlarında ise karar alma mekanizmaları, örgütsel problemlerin giderilmesi, kalite- maliyet- verimlilik ilişkileri ve toplam kalite yönetim sistemi gibi genel konular öğretilir.

2.8.2 Firma Dışı Eğitimler

İşgörenler için gereken temel mesleki bilgi ve beceriler işletme dışında örgün eğitim kurumlarında kazandırılır. Örgün eğitim kurumları, işgücü piyasasındaki değişimleri ve teknolojik gelişmeleri sürekli izleyerek, bu piyasanın ihtiyaçları doğrultusunda eğitim yapabilecek şekilde programlarını yenilemek ve

⁶⁹ Özlem BATUR, a.g.k. S.71.

geliştirmekle sorumlu olmalıdır.Çalışanlar verimli ve verimsiz olmak üzere iki grupta değerlendirilebilir. Verimsiz çalışanlar muhtemelen yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmemiş olanlardır.Her insanın bir amacı vardır ve bu amacı gerçekleştirmek için kendine uygun bir işi verimli yapabilecek durumdadır. Problem kişilere uygun iş belirleyebilmektir.Bunun yolu da işe göre eleman seçiminden geçmektedir.Çalışanın uygun bir şekilde seçimi ve eğitilmesi için başlangıç noktası iş tanımlarının eksiksiz olarak belirlenmesidir.⁷⁰

2.9 Eğitim Yöntemleri

Eğitim yöntemlerini firma içi (iş başında) ve firma dışı(iş dışında) verilen eğitimler olarak iki bölümde incelenebilir.

2.9.1 İş- Başında Eğitim Yöntemleri

İş başında yapılan eğitim yöntemlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

2.9.1.1 Yönetici Gözetiminde Eğitim

Yönetici astlarını herkesten daha yakından tanıyan kişidir.Onun eksik yönlerini , zaaflarını , yeteneklerini en iyi bilen odur. Bu anlamda kendi alanında yapılan işleri astlarına öğretmek için sayısız fırsatlara sahiptir.Yönetici astın zayıf yönlerini bildiği için bunları gidermek için astlarına bilgi aktarımında bulunur. İşe yeni başlayan bir kişi için işin nasıl yapılacağı , işin nitelikleri, çalışma ortamı ile ilgili bilgiler kendi ustabaşlarından kolayca temin edilebilir.Bu yöntem hem pratik olması hem de düşük maliyet açısından oldukça tercih edilen bir yöntemdir.Ancak şunlar unutulmamalıdır ki;

- İş bilmek ile öğretmek farklı şeylerdir. Bir yönetici veya ustabaşı işini çok iyi bilebilir ancak bu bilgileri öğretme kabiliyeti yeterli olmayabilir.
- Yöneticiler öğretirken kendi işlerini aksatabilirler

⁷⁰ Cafer ÇELİK, (1993), "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü" **Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi Özel Sayı**, S.124

- Yönetici astlarına doğru şeyleri öğretirken kendi yanlışlarını da aktarabilir.

2.9.1.2 Yetki Devri Yolu İle Eğitim

Yapılacak bir işi en iyi öğrenmenin yolu yeterli ölçüde yetki ve sorumlulukla bu işi yapmaktır. Yetki devri astta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir. Ancak yönetici işlerle ilgili yetki devri yaparken tamamen işten ayrılmamalı , yapılan işi denetlemeli , kendi birikimi ve bilgisini astlarına aktarmalıdır. Bu eğitim metodundan yarar elde edilmesi, yönetici ile yetki devredilen çalışan arasında iki yönlü, karşılıklı güvene ve işbirliğine dayalı bir diyalog ortamının yaratılmasına bağlıdır.

2.9.1.3 Staj Yolu İle Eğitim

Staj işgörenlere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını , koşullarını iş standartlarını tanıtmaya, işlerini öğrenme , bilgi ve yeteneklerini geliştirme gibi yararlar sağlar. Staj işgörenin çalışacağı işletmede olabileceği gibi aynı sektörde başka bir şirkette de olabilir. Stajyerlere staj süresinin başlangıcında yapılacak işle ilgili teorik bilgilerin verilmesi ve zamanla onlara işle ilgili pratik işlemlerin yaptırılması uygun olacaktır. Staj süresi sonunda stajyerlerin yaptıkları çalışmaların verimli ve başarılı yönlerini olduğu kadar , yapılan yanlışlıkları ve eksiklikleri de kendilerine bildirilmelidir. Bu bildirimler ileride onların yapacakları benzer işlerde kendileri için bir deneyim olacaktır. Staj süresi 1 ay olabileceği gibi 6-12 aylık bir süreyi de kapsayabilir. Staj çoğu işletme tarafından önemsenmeyen, gereksiz ve zaman kaybı olarak görülen ve çoğunlukla da formalite olarak geçirilen bir süreç olarak algılanmaktadır. Aslında staj etkili bir şekilde planlandığı takdirde işletmeler için

yaşamsal bir önem taşımaktadır.⁷¹ Stajyerler en taze bilgi birikimlerini, aldıkları eğitsel deneyimlerini aktararak çalışanlara katkı sağlayabilir.

- Staj sistemi; nitelikleri, bilgi birikimleri, talepleri, yetenekleri ile yöneticilerin yeni işgücünü tanımlamalarına olanak sağlar.
- İşgücünün gelişmelerle ve teknolojik değişmelerle uyumlu olması sağlar.

2.9.1.4 Rotasyon Yolu İle Eğitim

Rotasyon ; bir kişinin çeşitli işlerde belirli süre çalıştırılması ve bu yeni işlere yönelik eğitilmesidir. Bu yöntem yönetici veya operasyonel personel düzeyinde uygulanabilir.Uzun zamandır aynı işi yapan işgörenler monotonluğun getirdiği motivasyon eksikliğini hissederler. Rotasyon monotonluğu giderdiği için iş görenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkiler.Ayrıca rotasyon sonucu kişilerin birbirlerini yedeklemesi sağlanır.Bir bölüm sorumlusunun görevinin başında olmadığı süre zarfında rotasyon nedeniyle daha önce bu bölümde çalışmış kişiler bu süre içinde aynı görevi yapabilirler.İşgörenler rotasyon süresinde farklı kişilerle çalıştığından işletmede sosyal bütünlük sağlanır. Ancak rotasyon tekniğinin işte uzmanlaşmayı engelleyici yönü unutulmamalıdır. Personel devir hızının yüksek olduğu işletmelerde rotasyon yöntemini uygulamak anlamlı değildir.

2.9.1.5 İşe Alıştırma (oryantasyon) Eğitimi

Oryantasyon eğitimi işe alınmasına karar verilen işgörelere ilk günlerde verilen eğitimidir. Bu eğitimde firmanın kültürü , kalite politikası , tarihi , misyonu gibi bilgiler üst düzey yöneticilerce , işgörenin yapacağı işlere ait bilgiler , standartlar , çalışma ortamı çalışma arkadaşları ile ilgili bilgiler bölüm sorumlularınca verilir.Bu eğitimle işgörenin daha sonra karşılaşacağı sorunların başlangıçta çözülmesi amaçlanır. İşgören; iyi düzenlenmiş oryantasyon eğitimi

⁷¹ Demir GÜRÜZ, Gaye Özdemir YAYLACI, a.g.e. S.174

ile ilk günlerde duyduğu çekingenliği ve sıkılganlığı üzerinden atabilir ve kendisini işletmenin bir parçası olarak görebilir. Oryantasyon eğitimi yeni göreve başlayan ve korku, çekingenlik gibi duygular içinde olan bireylerin sormaya cesaret edemedikleri soruları sorması ve kurumun diğer personeliyle sosyal ilişkiler kurup geliştirmesi açısından önemlidir. Oryantasyon programlarında mutlaka belirli yöneticilerin özellikle bu iş için görevlendirilmeleri ve bu eğitimi verme konusunda bilinçlendirilmeleri gereklidir. Oryantasyon eğitimi mutlaka çok iyi planlanmış olmalıdır. Oryantasyon eğitiminde en sıklıkla yapılan çalışmalar, işle ilgili ifadeleri- görev tanımlarını aktarmak, işin gerektirdiği yeterlilikleri yeni elemana göstermek, dinlenme odaları, sosyal tesisler, üretim bandı, birimler vb. fiziksel çevre ve işletme hakkında adayı bilgilendirmek, tanıtım toplantıları yapmak, kurumun genel yapısı, örgütsel iletişim düzeni , çalışanlar, iş ve iş süreçleri vb. konulara ilişkin yazılı dökümanları adaya vermek şeklinde sıralanabilir.

2.9.1.6 Koçluk (Coaching)

Yeni bir eğitim yöntemi olan koçluk, Avrupa ve Amerika'dan sonra ülkemizde de eğitim yöntemi olarak uygulanmaya başlanmıştır. Koçluk; çalışanların başarı düzeylerinin yöneticiler tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek değerlendirilmesine dayalı bir yöntem olarak tanımlanabilir. ⁷²Bir başka ifadeyle koçluk; "çalışanların rekabet güçlerini artırmaları ve yüksek performans için engelleri aşmalarında onlara yardımcı olmak için tasarlanmış sürekli ve etkili iletişime dayalı bir süreçtir."

Bu sürecin aşamalarını ise 8 adımda değerlendirmek mümkündür.

- 1. adım: Yüksek performansa engel tutum ,davranışın, problemin tanımlanması
- 2. adım: Bu konuda çalışandan geribildirim alınması,
- 3. adım: Beklentilerin karşılıklı olarak tanımlanması

⁷² Demir GÜRÜZ, Gaye Özdemir YAYLACI, a.g.e. S .173.

- 4. adım: Karşılıklı anlaşmaya varılması
- 5. adım: Gelişim planının hazırlanması
- 6. adım: Plana ve anlaşmaya varılması
- 7. adım: Bir sonraki görüşme zamanının belirlenmesi
- 8. adım: İzleme ve destekleme

Adam yetiştirme sanatı olarak da adlandırılan bu sistem, sporda antrenörlerin sporcuları çalıştırıp maça hazırlaması, motive etmesi gibi, iş yaşamında çalışanların ve takımların kariyer ve performans gelişmelerinde, yönetim becerileri göstermelerinde, zor işlerin üstesinden gelmelerinde, kendi kendini tanımlarında yardımcı olur. Ayrıca koçluk; yönetici ve çalışanların daha iyi iletişim kurmalarına, işletmelerde performans ve üretkenliğin artmasına katkı sağlar.

2.9.2 İş- Dışı Eğitim Yöntemleri

Firma dışı eğitim yöntemlerinden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

2.9.2.1 Anlatım Yöntemi

Anlatma bir konuşmacı tarafından bir gruba yapılan konuşmadır. Anlatım yönteminde görsel eğitim araçları (tepe göz, slayt mak., bilgisayar, video) da kullanılabilir. Bu yöntem basit , kolay ve en çok kullanılan eğitim yöntemidir. Eğitimin başarılı olması tamamen konuşmacının hitabet kabiliyetine, konuyu ilginç hale getirerek dinleyicilerin dikkatini dağıtmamasına bağlıdır. Konuşmacı anlatacağı konuları çok iyi seçmiş ve konuların teoriden ziyade pratik temellere dayalı olması da eğitimin başarılı olması için etkin bir yöntemdir.

2.9.2.2 Gösterim Yöntemi

Eğitcinin eğitime katılanların önünde bir şeyin nasıl yapılacağını göstererek uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde yapılacak işi bizzat göstermek, iş sürecini gösteren şema ve resimler kullanmak ya da işi anlatan video , slayt gösterilerinden yararlanmak kullanılan başlıca metodlardır. Gösteriye başlamadan önce gösterinin amacı eğitici tarafından açıklanmalı , mümkünse katılımcılarla paylaşılmalıdır. Gösterime başlamadan önce kullanılan cihazlar kontrol edilmeli ve gösterimin katılımcılar tarafından en iyi şekilde görülmesini sağlayacak şekilde eğitim alanına yerleştirilmelidir. Katılımcılar açısından gösterim yolu ile yapılan eğitim anlatım yöntemine göre daha heyecan verici ve özendiricidir. Gösterim yönteminde katılımcıların dikkati daha az dağılır. Bununla birlikte kullanılan cihazların alım , bakım ve depolama maliyetleri eğitim masraflarını artırır.

2.9.2.3 Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi eğitim programlarına katılanlara gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara sorunları bizzat canlandırarak, uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan bir eğitim yöntemidir. Eğitim programına katılan personele daha önce hazırlanan bir problemin çözümünü sağlamak üzere roller dağıtılır. Kişiler üstlendikleri bu hayali rollere sahip çıkarak kararlar alır, tartışır ve etkin çözümü bulmaya çalışır. Rol oynama yönteminde izlenmesi gereken aşamalar şöyle özetlenebilir.

- Doğal bir ortam yaratmak
- Rol yapılacak yeri belirlemek
- Roller dağıtmak
- Oyun sonucu tartışmak ⁷³

Rol oynamanın çeşitli şekilleri vardır. Bunlar

⁷³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, a.g.e. S.140.

- Ters rol oynama: Kişilere konularının tam tersi rol vererek karşılarındaki insanları anlama imkanı tanınması, örneğin satıcıya müşteri rolü , amire ast rolü verilmesi gibi.
- İkili rol oynama: İki kişinin olayı dramatize etmesi ile seyircilerin tepkilerinin karşılaştırılması
- Rotasyon rol oynama:Aynı rolün eğitim grubu içindeki kişiler tarafından sırayla oynanması

Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğreten ve sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitim yöntemidir.

2.9.2.4 Gözlem Gezileri Yöntemi

Bu yöntemde eğitime katılacaklara anlatılacak konuların uygulandığı merkezlere araştırma gezileri düzenlenir.Yeni teknolojik imkanların takip edilmesi ve nasıl uygulandığının görülmesi bu tip eğitim yöntemine iyi bir örnek teşkil eder.Gezi ,konusunda uzman bir kişinin rehberliğinde yapılmalı ve gezi programı önceden katılımcılara duyurulmalıdır. Ayrıca katılımcılardan gözlemleriyle ilgili rapor istenerek bu raporlar doğrultusunda gezi değerlendirilmelidir.

2.9.2.5 Örnek Olay Yöntemi

Orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan örnek olay yöntemi, grubun dikkatini özel bir duruma ve soruna çevirir.Bu yöntemde işletme ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun eğitilenlere önceden yazılı

veya görsel olarak aktarılır.Sorun eğitilenler tarafından tartışılarak karara etki edecek faktörler gözden geçirilir.Eğitime katılanların herbiri olası çözüm yolu önerir diğer katılımcılar bu öneriyi tartışırlar. Tartışma sonucunda katılımcılardan en iyi çözümü seçerek uygulamaları istenir.Böylece yöneticiler gerçek hayatta karşılaşılabilecekleri problemler için hazırlanmış olurlar.

2.9.2.6 Konferans Yöntemi

Konferans yetkili ve uzman bir kimsenin belirli konularda geniş bir dinleyici kitlesine bilgi vermesidir. Örneğin toplam kalite felsefesi , iş güvenliği , yeni pazarlama teknikleri gibi konularda firma dışından gelen uzman kişilerin katılımcılara bilgi aktarmasıdır. Konferans yöntemi dinleyiciyi pasif durumda tuttuğu, yeterli katılımı sağlamadığı için iyi bir eğitim yöntemi olarak görülmemektedir.Ancak kalabalık gruplara bilgi aktarmak için uygun bir yöntemdir.

2.9.2.7 Grup Tartışması Yöntemi

Bu yöntemde eğitici liderliğinde 10-12 kişiden oluşan grup üyelerine verilen eğitimin tartışılması istenir. Burada grup tartışması yöneticisi konumunda olan eğiticinin herkese söz hakkı vermesi , tartışmayı belirli bi yöne yönlendirmemesi , grup üyelerinin fikirlerini iyi analiz etmesi ve yorumlaması , kendi fikirlerini grup üyelerine empoze etmemesi , grup üyelerinin rahat bir ortamda baskı altında kalmadan tartışmalarını ve fikirlerini söylemelerini sağlaması gerekmektedir. Katılımı sağlaması açısından etkin bir eğitim yöntemi olan grup tartışması , az sayıda kişilerle gerçekleşmesi ve insanların grup içinde söylemek istediklerini grup baskısı sebebi ile söylemedikleri gerçeği ile olumsuz yönlerde içermektedir. Yukarıda belirtildiği gibi grup yöneticisininde verimli bir grup tartışması ortamını sağlayacak meziyetlere sahip olması gerekir.

2.9.2.8 Sempozyum ve Panel

Sempozyum ve panel planlı bir tartışma yöntemidir. Her konuşmacı belli bir konuda tebliğ hazırlar ve bunu sunar. Sempozyum veya panele katılan dinleyici kitlesi eğitim sonunda panelistlere sorular sorarak veya karşıt fikirler sunarak tartışmalara katılır. Karşıt fikirlerin tartışılması değişik çözümlere ulaşılmasında yardımcı olur. Sempozyum veya panele katılanların eğitim öncesi konular hakkında bilgi sahibi olması eğitimin etkinliği açısından katılımcılara fayda sağlar.

2.9.2.9 Kurslar

İşletmelerde genelde çalışma saatleri dışında yapılan kurslar, sempozyum ve panellere göre daha uzun süreli eğitim yöntemidir. Kurslar işletme içinden veya dışından belirlenmiş uzmanlarca önceden belirlenmiş bir konu üzerinde katılımcıların eğitilmesini içerir. Eğitim işletme içinde veya dışında bir yerde yapılabilir. Kurslar bir kaç günden , birkaç haftaya hatda bir kaç yıla kadar sürebilir.

2.9.2.10 Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık, kelime anlamı itibariyle kendisi ve başkaları hakkında gerçeği olduğu gibi görebilmek, başkalarının duygularını anlayabilmek demektir.⁷⁴ Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemde katılanların kendi aralarındaki duyarlılıklarını artırmaları hedeflenir. Grup tartışmasına katılan her üye hem kendisini hem de başkalarını , daha iyi anlamaya çalışır, başkalarının güdülerini , duygularını analiz eder ve davranışlarının etkilerini izler. Eğitime tabi olan bireyde artan duyarlılık onların kişilerarası ilişki kurma yeteneklerini de artıracak ve onun başkalarına daha yararlı olmalarını sağlayacaktır.

⁷⁴ Oya ÖZÇELİK. (Ekim 1998) "Duyarlılık Eğitimi" Yönetim **Dergisi**, S 18.

2.9.2.11 Uzaktan Eğitim

Uluslararası şirketlerin daha çok kullandığı bu yöntemde eğitici katılımcılara bilgisayar kullanarak e-mail aracılığıyla veya video telekonferans sistemi ile değişik coğrafyalardan bilgilerini aktarabilir. Eğitilenler anında eğiticiye sorular sorabilir veya konu hakkında fikirlerini iletebilirler. Uzaktan eğitimin en büyük avantajı seyahat masrafından yapılan tasarruftur. Çok uzaklarda bulunsa bile uzman kişilerden yararlanma imkanını sağlar.

2.9.2.12 İşletme Oyunları Metodu

İşletme oyunları simülasyon metodları adı ile tanınan bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde katılanlar gruplara ayrılırlar ve bu grupların her birinin gerçekte olmayan bir şirketi temsil ettiği varsayılır. Her bir grup kendilerine verilen verileri esas alarak şirkete ait bazı kararlar alırlar ve alınan bu kararları önceden hazırlanmış formlara doldururlar. Alınan bu kararlar bir jüri veya bilgisayar tarafından değerlendirilir ve sonuçları adaylara duyurulur. Böylece aday daha sonra vereceği kararlarda bu bilgilerden yararlanma olanağı elde etmiş olur. İşletme oyunları genellikle tüm Pazar koşulları göz önüne alınarak ve bu koşullar içinde yer almış çeşitli işletmelerin faaliyetde bulunduğu varsayılarak düzenlenir. Bu gerçek hayattaki koşullara göre işletmenin pazarlama, üretim, finans gibi konularıyla ilgili olarak adayların karar almaları istenir. Oyunlar belli bir süre devam ettikten sonra, oyunu yöneten kişi çalışmalarını durdurur ve adaylara oyunun tümü hakkında eleştiride bulunup yorumlar yapar. İşletme oyunları oldukça geniş bir biçimde kullanılan ve başarılı bir eğitim metodu olarak kabul edilmektedir.⁷⁵

2.9.3 Yönetici Eğitimleri

⁷⁵ Asuman TÜRKEL, (1994) , **Hizmet İçi Eğitim Notu**, (MESS Yayınevi), S.16

Son yıllarda eğitim yöntemleri içinde oldukça yeni ve çok sık kullanılan eğitimlerden biridir. Büyük işletmelerin eğitim programları incelendiğinde yönetim eğitimlerinin ağırlıklı olarak uygulandığı görülmektedir. Toplam kalite yönetimi ilkelerinden liderlik (üst yönetimin desteği) ilkesi daha önce irdelenmiş idi. Üst yönetimin işletmede kalite kültürünün yerleşip, gelişmesinde öncü rol oynadığı unutulmaması gereken bir gerçektir. Sürekli bir TKY uygulaması için üst yönetimin desteği en önemli unsurdur. Yöneticiler kalite ve verimlilikteki değişimi izleyebilmelidir. Üst yönetim TKY felsefesini ve uygulamalarını çalışanlara anlatmak ve onları ikna etmek istiyorsa mutlaka kalite ile ilgili eğitimlere kendisi katılmalıdır. İşletmelerde sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleşmesi ancak üst yönetimin desteği ile olur. Bu anlamda daha önce benzer eğitimleri almış üst yöneticiler, işletmenin diğer bölümleri için yapılan eğitim tekliflerini incelemek için gerekli bilgiye sahip olacakları gibi bazende eğitici olarak rol alabileceklerdir. Deming'e göre bir işletmenin problemlerinin %94'ü sistemi geliştirme otoritesine sahip olan yönetim tarafından düzeltilir.⁷⁶ Yöneticilerin yönetim teorileri, planlama, toplam kalite ilkeleri, motivasyon, yetkilendirme, süreç yönetimi, ISO 9001, liderlik, iletişim, toplantı teknikleri, performans değerlendirme, problem çözme teknikleri, düşünme teknikleri, kurum kültürü ve politikaların oluşturulması, müşteri memnuniyeti ölçümü, istatistiksel teknikler ve benzeri konularda eğitim almaları gerekmektedir. Bu eğitimlerde yöneticiler asıl görevlerinin problemleri çözmek değil, onların çözümünde ilgililere yol göstermek olduğunu kavrarlar. Bu nedenle , TKY uygulama nedeni ne olursa olsun bir işletmede görev yapan yöneticilerin atmaları gereken ilk adım TKY konusunda eğitim alma zorunluluğudur. TKY eğitimleri süresince üst yöneticilerin düşünce yapıları TKY felsefesine uygun hale gelir. Bu da üst yönetimin desteğinin sürekliliği için gereklidir. Üst yöneticiler, TKY uygulamaları içinde yer alan;

- Tekniklerin değerini anlamalı
- Tekniklerin kullanılmasından doğan soru ve cevaplar üretebilmeli

⁷⁶ Ahmet KOVANCI a.g.e. S.196.

- Bunların kullanımını desteklemeli ve cesaretlendirmelidir.

Özetle toplam kalite yönetimi ilkelerini uygulayan işletmelerde yönetici eğitimlerinin öneminin ne denli büyük olduğu aşikardır. İşletmelerdeki yönetici eğitimleri; şimdiki ve gelecekteki işletme gereksinimlerini karşılamak, bu ihtiyaçları karşılamak için yöneticilerde olması gereken becerileri geliştirmek üzere tüm düzeylerde etkin olacak yöneticilerin gelişimini sağlamayı amaçlayan sistematik süreçtir.

Eğitim uygulamalarında mutlaka eğitime başlarken katılımcılara **EK-6'** da verilen form benzeri eğitim katılım formları imzalatılmalıdır. Bu kayıtlar ileride eğitim departmanına kimlerin hangi eğitimlere katıldığına dair verilerin elde edilmesinde yardımcı olacaktır. Ayrıca her personel için **EK-13'** de verilen form benzeri eğitim takip kartı düzenlenmelidir. Bu form da personelin aldığı eğitimin konusu, eğitim veren kişi veya kuruluş adı ile eğitim tarihi mutlaka bulunmalıdır. Eğitim yeri ve bir sonraki bölümde açıklanan eğitim değerlendirme sonuçları da eğitim takip kartında verilebilir. Eğitim takip kartının en az ilgili personel işletmede çalıştığı sürece muhafaza edilmesi gereklidir. İleriki yıllarda hazırlanacak olan eğitim planlarının oluşumunda takip kartlarındaki bilgilerden mutlaka yararlanılmalıdır.

2.10 Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim sürecinin son aşaması eğitimin değerlendirilmesidir. Eğitim sonucunda değerlendirmenin ne tarzda yapılacağı ve nerelerde kullanılacağı da önceden belirli olmalıdır. Bütün eğitim ve geliştirme programlarının amacı, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmek verimi yükseltmektir. Eğitim ve geliştirme programları, bu amacı ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakarak

değerlendirilir.İşletmelerde uygulanan eğitim programlarında önemli olan, kişilerin elde ettiklerini işletme yaşamında uygulayabilmesidir.⁷⁷

2.10.1 Eğitim Programının Değerlendirilmesinin İşletmelere Sağlayacağı Faydalar

Eğitim programlarının değerlendirilmesinin işletmelere sağlayacağı faydalardan bazıları aşağıda verilmiştir..

- 1- Programın güçlü ve zayıf yönlerinin saptanmasını sağlar.Programın öğrenme amaçlarını karşılayıp karşılamadığını, öğrenme çevresinin kalitesini ve eğitimden alınan bilginin işe transferinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin öğrenilmesini sağlar.
- 2- Zaman planı, konaklama, eğiticiler ve meteryal de dahil olmak üzere programın içeriği, organizasyonu ve yönetiminin; öğrenmeye ve eğitimin içeriğinin işte kullanımına olan katkısını değerlendirir.
- 3- Programda hangi eğitilenlerin en az veya en çok fayda sağladığını belirler.
- 4- Eğitilenlerden programı başkalarına tavsiye edip etmeyecekleri, programa niçin katıldıkları ve programdan duydukları memnuniyet düzeyi ile ilgili bilgiler toplayarak pazarlama programlarına destek olmak.Programın mali getirisini ve maliyetini belirler.
- 5- Eğitim ve eğitim dışı yatırımların maliyet ve faydalarının karşılaştırılmasına olanak sağlar.
- 6- En iyi eğitim programını seçmek için farklı programların maliyet ve analiz edilmesini sağlar.

Eğitim faaliyetlerini değerlendirmenin başlıca hedefi, eğitim ve geliştirme sistemini daha iyi hale getirmekte ve sistemin kalitesini korumakta yararlanılacak bilgileri toplamaktır.Sistemi oluşturan bütün ögeler ve bunlar arasındaki ilişkiler dikkatle incelenmelidir.Eğiticilerin ayrı ayrı değerlendirilmesi temel amaç değilse de , sürecin bir parçası olarak görüldüğünde çok önemlidir.

⁷⁷ Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK, (1996), **Personel Yönetimi**, (İzmir: Barış Yayınları II. Baskı). S.156.

Sürecin etkilerini bir bütün halinde görebilmek için, eğitim programının bütün ögeleri incelenmelidir. Ögelerden herhangi biri istenen standartların altında ise , programın amacına tam olarak ulaştığı söylenemez. Dolayısıyla değerlendirme sürecinde programa katılan herkesin görüşleri öğrenilmelidir. İncelenecek konular arasında şunlar sayılabilir: Eğitim görenlerin eğitimcilerin beceri ve stratejileri konusundaki düşüncesi, kullanılan malzeme, kursun içeriği, program için ayrılan zaman, eğitim görenlerin öğrendikleri bilgi ve becerileri ne ölçüde uygulanabildiğidir ⁷⁸

2.10.2 Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler

Bir eğitim programını değerlendirmek için programın etkin olduğunu nasıl değerlendireceğimizi belirlememiz gerekir. Eğitim değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerin bazıları aşağıda verilmiştir.

2.10.2.1 Formatik Değerlendirme

Formatik değerlendirme eğitim sürecini geliştirmek için yapılan değerlendirmeyi ifade eder. Bu değerlendirme ;

- 1-Eğitim programının iyi organize edildiğini ve düzgün yürüdüğünü
- 2-Eğitilenlerin öğrendiklerini ve programdan memnun olduklarını garanti etmek için kullanılır.⁷⁹ Formatik değerlendirme programın, nasıl daha iyi hale getirileceği hakkında bilgi sağlar. Formatik değerlendirme genellikle program hakkında kalitatif bilgi toplamayı içerir. Kalitatif bilgi; program hakkındaki fikir inanç ve duyguları içerir. Bu bilgi eğitime katılanlardan veya personelin katılması için eğitim satın alan yöneticilerden anket veya görüşme yoluyla

⁷⁸ Margeret PALMER, Kenneth T. WINTERS, a.g.e. S.133.

⁷⁹ Raymond A. NOE, a.g.e. S. 151

sağlanır.Formatif bir değerlendirme yürütebilmek için ,personelin veya yöneticilerin eğitime katılması ve içeriğini gözden geçirmeleri istenir.

2.10.2.2 Topyekün Değerlendirme

Topyekün değerlendirme eğitilenlerin eğitim programına katılmaları sonucunda ne ölçüde bir değişim geçirdiklerinin belirlenmesi için yapılan değerlendirmeyi ifade eder.Eğitilenlerin, eğitimin amaçlarında yer alan bilgi beceri, tutum , davranış veya diğer sonuçları edinip edinmedikleri araştırılır.Topyekün değerlendirme işletmenin eğitim programından elde ettiği maddi faydaların ölçümünü de içerir.Bu yöntem genellikle testlerin kullanımı, davranışların derecelendirilmesi veya satış hacmi, kaza veya patentler gibi objektif performans ölçüleri ile elde edilen katitatif verileri içerir.

Eğitimin değerlendirilmesindeki en önemli husus eğitim hedeflerinin doğru belirlenmesidir.Bu hedefler ne kadar net ve ölçülebilir olursa değerlendirme için ilgili sonuçları belirlemek o kadar kolay olur.

2.10.3 Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi

Eğitim değerlendirmelerinde kullanılan Kirkpatrick'in 4 aşamalı eğitim değerlendirme modeli aşağıda verilmiştir.

2.10.3.1 1. Aşama –Tepkinin Ölçülmesi

Tepki sözcüğü ifade ettiği anlam gibi katılımcıların programa nasıl bir tepki gösterdiğini ölçer.⁸⁰ Eğitim sonunda tepkinin değerlendirilmesi müşteri memnuniyetini ölçmekle aynı anlamdadır. Eğer eğitimin etkili olması isteniyorsa, katılımcıların olumlu tepki vermesi önem taşır.Aksi halde öğrenmek için motive olmayacaklardır.Tepkinin ölçülmesi birkaç nedenden ötürü önemlidir.Birincisi;

⁸⁰ Donald L. KIRKPATRICK, a.g.e. S.19

gerek programı değerlendirmemize ışık tutacak geri bildirimleri, gerekse gelecekteki programları geliştirmemize yarayacak görüş ve önerileri sağlar.İkincisi, katılımcılara , eğitimcilerin orada bulunma nedeninin katılımcıların işlerini daha iyi yapmasına yardımcı olmak olduğu ve bunu yaparken ne dereceye kadar etkili olduklarını belirlemek üzere geri bildirim gereksinim duydukları mesajlarını verir.Üçüncüsü, tepki formları yöneticilere ve eğitimle ilgilenen kişilere sayısal bilgiler sağlayabilir. Son olarak , tepki formları eğitimcilere gelecekteki programlar için performans standartları oluşturmada yararlanabilecekleri sayısal bilgiler sağlar. ⁸¹ Tepkiler genellikle eğitim sonunda dağıtılan bir anket formunun katılımcılar tarafından doldurulması ile elde edilir. Bu forma örnek **EK-5'** de verilmiştir. Katılımcı sayısı az olan eğitimlere olan tepki görüşme yöntemi ile de ölçülebilir.

2.10.3.2 2.Aşama- Öğrenmenin Ölçülmesi

Bir eğitim programında öğretmenlerin öğretebileceği üç temel unsur vardır. Bilgi beceri ve tutum. Dolayısıyla öğrenmeyi ölçmek; hangi bilginin öğrenildiğinin, hangi becerilerin geliştiğinin yada hangi tutumların değiştiğinin ölçülmesi anlamına gelir. Öğrenmenin ölçülmesi tepkinin ölçülmesinden daha zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Öğrenmenin ölçülmesinde dikkat edilmesi gereken kurallar;

- Ölçümde kolaylıkla uygulanabilecekse, bir kontrol grubu kullanılmalıdır.
- Bilgi, beceri veya tutumlar programın hem öncesinde, hem sonrasında değerlendirilmelidir.
- Bilgi ve tutumları ölçmek için yazılı bir test kullanılmalıdır.
- Becerileri ölçmek için bir performans testi uygulanmalıdır.

Bilgi ve tutumları ölçmek için eğitim öncesi ve eğitim sonrası hem deney grubuna hem de kontrol grubuna yazılı bir test uygulanabilir.Örneğin deney grubu eğitimden önce yapılan testten ortalama 50 , eğitimden sonra yapılan

⁸¹ Donald L. KIRKPATRICK , a.g.e. S. 25.

testden ortalama 70 puan aldığı , kontrol grubuna eğitimden önce yapılan testden grubun ortalama 45 puan deney grubuna eğitimden sonra yapılan zamana eş bir zamanlamada yapılan testden kontrol grubunun ortalama 50 puan aldığı tesbit edilirse deney grubunun net puan artışını bulmak için; eğitim öncesi ve sonrası yazılı test puanları arasındaki fark olan 20 puandan kontrol grubuna iki zaman diliminde yapılan test puan farkı olan 5 puanın çıkarılması gerekmektedir. Böylelikle net puan artışının 15 olduğu hesaplanır. Beş puanlık farkın ise eğitim programı dışındaki faktörlerden kaynaklandığı aşıkardır.Becerilerdeki artışın değerlendirilmesi için ise performans testi yapılmalıdır.Örneğin bazı eğitim programları yazılı iletişim becerilerini geliştirmeyi amaçlayabilir.Yeterlilik düzeyini deneyimli bir eğitmen değerlendirebilir.Eğer kendilerine performans standartları verilirse, diğer katılımcılarında bunun için yeterli niteliğe sahip olacağı düşünülebilir.Eğitime geçmeden önce her katılımcıdan katılımcıların tamamıyla hakim oldukları bir konunun anlatımı için bir sayfalık bir yazı istenebilir.Eğitmen bu yazıların her birini ölçüp bir puan verebilir.Eğitmen programa geçildiğinde yazılı iletişim becerileri hakkında katılımcılara gerekli ilke ve teknikleri sunduktan sonra katılımcıların belirli aralıklarla yapacağı yazılı iletişimlerdeki beceri düzeylerindeki artışı ölçülebilir.

2.10.3.3. 3. Aşama- Davranışın Değerlendirilmesi

Katılımcılar eğitimden çıkıp işlerinin başına döndüklerinde bilgi, beceri ya da tutumlarında işlerine ne kadar bir aktarım sağladıkları davranış değerlendirilmesi aşamasında ölçülmesi gereken konulardır.Özetle katılımcıların eğitime katılmasının iş davranışında hangi değişimleri sağlamış olduğu bu aşamada ölçülmelidir.Bu aşamanın değerlendirilmesi ilk iki aşamada yürütülen değerlendirme işlerine göre daha karmaşık ve zordur.Öncelikle katılımcılar davranışlarını değiştirme fırsatı bulana kadar davranışlarını değiştirmez. Burada önemli olan katılımcı amirlerin onlara davranış değişikliği imkanını sunmalarıdır. Bir çok başarılı eğitim programları eğitimden sonra

katılımcılara davranış değişiklikleri için gerekli ortamın sağlanmaması nedeniyle başarısızlığa uğramıştır. Davranıştaki bir değişimin ne zaman meydana geleceğini önceden tahmin etmek mümkün değildir. Katılımcı öğrendiğini uygulamak için fırsat bulmuş olsa bile, bunu hemen yapmayabilir. Gerçekten de davranış değişimi ilk fırsatın yakalanmasından sonra gerçekleşebilir ya da hiç gerçekleşmeyebilir. Ayrıca katılımcı öğrendiğini iş başında uygulayıp şu üç kanıdan birine varabilir.” Olanlar hoşuma gidiyor ve yeni davranışı kullanmaya devam edeceğim.” “Olanlar hoşuma gitmiyor, eski davranışıma geri döneceğim.” “Olanlar hoşuma gidiyor ama yöneticim ve/veya zaman kısıtlamaları beni devam etmekten alıkoyuyor.”⁸² İstenen davranış değişiminin getireceği ödüller sayesinde katılımcının bunların arasında birinci kanıya varmasıdır. O nedenle, eğitim salonundan işinin başına döndüğünde katılımcıya yardım, teşvik ve ödül sağlamak önemlidir. Davranışın değerlendirilmesinde uyulması gereken kurallardan bazıları aşağıda verilmiştir.

- Kolaylıkla uygulanabilecekse, bir kontrol grubu kullanılmalıdır.
- Davranış değişikliği için katılımcıya zaman tanınmalıdır.
- Kolaylıkla yapılabilecekse değerlendirme hem program öncesi hem program sonrası yapılmalıdır.
- Katılımcılar, üstleri, astları ve katılımcıları sıkça gözleme imkanına sahip kişilerin biri ya da daha fazlası ile anket ve/veya görüşme yapılmalıdır.
- Değerlendirme uygun zamanlarda tekrarlanmalıdır.

Değerlendirme metodunun anket mi , yoksa görüşme mi olacağı önemli bir karardır. Her ikisinin de daha önce belirtildiği üzere avantaj ve dezavantajları vardır. Görüşme örneği **EK-11**' de anket örneği **EK-12**' de verilmiştir.

2.10.3.4 4.Aşama –Sonuçların Değerlendirilmesi

⁸² Donald L. KIRKPATRICK, a.g.e. S. 48

Sonuçların değerlendirilmesi ölçüm açısından en zor aşamadır.⁸³ Örneğin işgücünde çeşitlilik üzerine bütün amir ve yöneticilere verilen bir eğitimden sonra üretkenlikte ne kadar artış sağlanmıştır? Ustabaşı ve şeflere işe yeni giren personelin oryantasyonu ve eğitimi konusunda verilen eğitimden sonra işgücü dönüşümünde ve israf konusunda azalma sağlanmış mı? Diğer bir örnekle liderlik, zaman yönetimi ve karar verme konularında verilen eğitimlere harcanan para karşılığında ne gibi somut yararlar sağlanmıştır? Ya da satış elemanlarına verilen pazar araştırması, şikayetlerin ele alınması ya da satış kapatma gibi yöntemlerin sonucu olarak satışlar ne oranda artmıştır.? Net bir ifade ile eğitim için harcadığımız para karşılığında eğitim yatırımının getirisi ne olmuştur. Bu sorulara cevap vermek oldukça güçtür. Çünkü elde edilen sonuçların direk eğitimden kaynaklandığı konusunda kesin bir yargıya varmak oldukça güçtür.

Tablo 2.3: Kirkpatrick'in 4 Kademeli Eğitim Değerlendirme Modeli

DÜZEY	KRİTERLER	ODAK
1	Tepki	Eğitilenin memnuniyeti
2	Öğrenme	Bigi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
3	Davranış	İşteki davranışlardaki gelişme
4	Sonuçlar	Eğitilen tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları

Kaynak: Bilge ERENGÜL, (1998), Eğitim Getirisinin Ölçülmesi , (İstanbul Eğitimciler Zirvesi 10-11 Haziran)

Yukarıdaki tablo Kirkpatrick'in eğitim sonuçlarını katagorize etmekte kullandığı dört kademeli bir çerçeveyi göstermektedir.1. ve 2. Kademedeki kriterler (tepki ve öğrenme) ; eğitilenlerin işlerin başına dönmeden önce toplanır. 3. ve 4. Kademedeki kriterler (davranış ve sonuçlar); eğitilenlerin eğitimin içeriğinin ne ölçüde kullanıldıklarını ölçer.

2.10.4 Kirkpatrick'in Dört kademeli Değerlendirme Kriterlerine Esas olan Sonuçlar

⁸³ Donald L. KIRKPATRICK, a.g.e. S.59.

Kirkpatrick'in dört kademeli değerlendirme kriterlerine esas olan sonuçları Aşağıdaki gibi irdelenebilir.

2.10.4.1 Bilişsel Sonuçlar

Bilişsel sonuçlar eğitilenlerin eğitim programında vurgulanan prensip, bilgi teknik, prosedürler veya süreçler hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduğunu belirlemek için kullanılır. Bilişsel sonuçlar- Kirkpatrick'in çerçevesinde 2. Kademe kriteri içerir- eğitilenlerin programdan ne öğrendiklerini ölçer. Tipik olarak yazılı testler , soru formları , mülakatlar , bilişsel sonuçları ölçmek için kullanılır.

2.10.4.2 Beceri Temelli Sonuçlar

Beceri temelli sonuçlar teknik beceri veya davranışların düzeyini değerlendirmek için kullanılır.⁸⁴ Beceri temelli sonuçlar; becerilerin kazanımı yada öğrenimini veya becerilerin işte kullanımını , davranış değişiminin ölçümünü içerir. Davranış veya beceri değişiminin ölçümü güçtür. Çünkü eğitimi alan personel çeşitli nedenlerden dolayı öğrendiklerini kullanma fırsatını bulamayabilir. Bu nedenle eğitimlerden hemen sonra katılımcılara uygulama fırsatı verilmesinin yanında onlara cesaretlendirici ve özendirici ortamlar oluşturulmalıdır. Davranış ve beceri değişikliklerinin kalıcı olabilmesi belirli bir zaman geçtikten sonra gerçekleşebileceği dikkate alınmalıdır. Eğitilenlerin becerileri ne ölçüde öğrendikleri ve davranış değişiklikleri onların iş performansları gözlemlenerek, kontrol grupları oluşturularak değerlendirilebilir. Eğitime katılanların performans değerlendirilmesi onların amirleri veya o kişiye doğrudan bağlı çalışanlarca yapılabilir. Bu değerlendirme

⁸⁴ Raymond A. NOE, a.g.e. S. 156

gözlem , yüzyüze görüşme ve anket metodu ile yapılabilir.Performansta elde edilen somut ve soyut sonuçları aşağıdaki örneklerle tanımlayabiliriz.⁸⁵

- Somut sonuçlar:

Zaman: Zamanında bitirilen iş sayısı, fazla mesainin ne sıklıkta tekrar ettiği

Çıktı: Tamamlanan satış sayısı , yeni müşteri sayısı , üretilen birim sayısı

Kalite: Yeniden yapılan iş miktarı, sorun sayısı, standartlara uyum oranı

Maliyet: Stok maliyeti, demirbaş maaliyeti, bütçeden sapmalar v.b

- Soyut Sonuçlar

İşte kullanılan yöntemler: İşe geç kalma gün sayısı

Yönetim becerileri: Etkin biçimde alınmış ekip kararlarının sayısı , başarıyla çözülmüş çatışma sayısı

İnisiyatif: Uygulanmış fikir sayısı, başarıyla bitirilmiş proje sayısı

Tablo 2.4: Eğitim öncesi ve Eğitim Sonrası Davranış Değişikliğinin Ölçülmesi

ÖLÇÜT	EĞİTİM ÖNCESİ DÜZEY	EĞİTİM SONRASI HEDEF	EĞİTİM SONRASI DÜZEY

Kontrol grupları ile eğitime katılan deney grubu arasında gözlemlenen farklar beceri ve davranış değişiminin gerçekleştiğinin bir göstergesi olacaktır. Ancak birbiriyle kıyaslanabilecek özellikleri taşıyan kontrol ve deney grupları oluşturmak her zaman kolay olmayacaktır.

Beceri temelli sonuçlar; kirkpatrick'in 3. kademesiyle ilişkilidir.

2.10.4.3 Duygusal Sonuçlar

⁸⁵ Bilge ERENGÜL, (1998), **Eğitim Getirisinin Ölçülmesi** , (İstanbul Eğitimciler Zirvesi 10-11 Haziran)

Duygusal sonuçlar tutumları ve motivasyonu içerir.Duygusal bir sonuç türü ; eğitilenlerin eğitim programına gösterdikleri tepkidir.Tepki sonucu, eğitilenlerin faaliyetler, eğiticiler ve içerik de dahil olmak üzere program hakkındaki algıları ifade eder.Tepki sonuçları eğitilenler tarafından doldurulan bir anket ile toplanır.Genellikle şu tip sorular sorulur “Katılımcılar tasarımı , metaryali , beğendiler mi?” Eğitimciyi bilgili buldular mı?”

“ Öğrenmeleri gereken şeyleri öğrendiler mi?” ⁸⁶Eğitim programından ne kadar memnun kaldılar?” , “Sınıfı ne kadar rahat buldular?” Duygusal temelli sonuçlar; Kirkpatrick'in 1. Kademesiyle ilişkilidir.

2.10.4.4 Genel Sonuçlar

Genel sonuçlar eğitim programının işletmeye kazandırdıklarını belirlemek için kullanılır.Bu kavrama örnek olarak; iş gücü devir oranı veya kazalarla ilgili maliyetlerin düşmesi, artan üretim, ürün kalitesindeki ve müşteri hizmetindeki iyileşme müşteri şikayetlerinde azalma verilebilir. Genel sonuçlar; Kirkpatrick'in 4. kademesiyle ilişkilidir.

2.10.5 Eğitiminin Kendisini Değerlendirmesi

Eğitiminin kendisini değerlendirmesi onun etkili yeteneklerini geliştirir. Firma içi eğitimlerde firma bünyesinde çalışan eğiticilerin kendisini değerlendirerek geliştirmesi, işletme için eğitimlerin başarısında temel etkenlerden biridir. Eğitimciyi başkalarının özelliğe eğitime katılanların değerlendirmesi eğitici için öneml bir olgudur. Bu değerlendirmeler eğitim sonunda eğitime katılanlara dağıtılan soru formları, anketler veya onlarla yüzyüze yapılan görüşmelerle yapılabilir. Eğitime katılanlarla eğitiminin

⁸⁶ Bilge ERENGÜL, (1998), **Eğitim Getirisinin Ölçülmesi** , (İstanbul Eğitimciler Zirvesi 10-11 Haziran)

değerlendirilmesi için yapılan yüzyüze görüşmelerin eğitim birimince yapılması ve sonuçların sonradan eğitimciye aktarılması doğru verilerin ve değerlendirmelerin yapılması için daha uygun olabilir.

2.10.6 Eğitimin Değerlendirilmesi Ne Zaman Yapılmalıdır?

Eğitimin değerlendirmesinin eğitim sonrası yapılacağı açıktır. Ancak hangi değerlendirmelerin eğitimden hemen sonra , hangilerinin eğitimden belirli bir süre sonra yapılacağıın bilinmesi eğitim değerlendirilmesinin başarısı için önemlidir. Eğitim konusunun, eğitim yerinin , eğitim araçlarının ve eğitimcinin eğitime katılanlarca eğitimin hemen sonrası soru formları , gözlemler veya anketlerle değerlendirilmesi uygun olacaktır.Eğitimci tarafından eğitime katılanların bilişsel gelişmelerinin ölçülmesi eğitim bitiminde veya engeç bir kaç gün içerisinde sınav metodu ile yapılabilir. Yine eğitime katılanların eğitimle ilgili duygusal ifadeleri eğitimin hemen sonrası değerlendirilebilir. Ancak eğitime katılanların beceri ve davranış değişikliklerinin ölçülmesi, işletme için eğitimden sağlanan genel sonuçların ölçülmesi veya eğitim yatırımının geri dönüşünün ölçülmesi zaman gerektirir. Bu çeşit değerlendirilmeler eğitimden 3 ile 6 ay sonra yapılmalıdır. Daha öncede belirtildiği üzere ; davranış ve beceri değişikliklerinin değerlendirilmesi, genel sonuçların görülmesi ve yatırımın geri dönüşünün incelenmesi için doğru verilerin elde edilmesi eğitimden sonra belirli bir zaman geçmesini gerektirir.

Eğitim programlarının etkinliği işletmelerde mutlaka değerlendirilmelidir. Eğitim konusuna, eğitimciye, eğitim ortamına, eğitim meteryaline, eğitim zamanı ve yerine katılımcıların tepkisi mutlaka ölçülmelidir. Tepkinin ölçümünde kullanılan anket formları hemen eğitim sonrası katılımcılara dağıtılmalı veriler sıcağı sıcağına toplanmalıdır.Elde edilen veriler analiz edilmeli ve sonuçlar mutlaka bir sonraki eğitim programı hazırlanırken kullanılmalıdır. **Kirkpatrick**'in değerlendirme kademesinde 2. aşama olan öğrenmenin ölçülmesi eğitim öncesi ve eğitim sonrası yapılan sınavlarla yapılabilir. Sınav sorularının hazırlanması

ve cevap kağıtlarının doğru değerlendirilmesi uzmanlık isteyen bir süreç olduğundan uzman eğitimci kadrosuna sahip olmayan küçük işletmelerin firma içi eğitimlerde bu yöntemle başvuramaları tavsiye edilir. Sınavın doğası gereği çalışanlarda strese yol açtığı da unutulmamalıdır. Büyük kuruluşlar özellikle de uzman eğitimcileri bünyesinde barındıran kuruluşlar eğitim değerlendirmelerinde öğrenmenin ölçümünü yapmalı sonuçlarını katılımcılara iletmelidir.

Eğitim değerlendirme aşamalarından belki de en önemlisi davranış değişikliğinin ölçülmesidir. Katılımcılarda olumlu yönde davranış değişikliği oluşturmayan eğitimler zaman ve kaynak israfından başka bir şey değildir. Bu nedenle TKY uygulayan işletmeler eğitim sonrası katılımcıların davranış değişikliklerini mutlaka ölçmeli bu ölçüm sonuçlarından hassasiyetle yararlanmalıdırlar. Davranış değişikliği gözlemlerinde küçük işletmeler kontrol gruplar oluşturamaları bile en azından çalışanların ilk amirleri vasıtasıyla bu değişiklikleri gözlemlenmeli kayıtlarına alınmalıdırlar. Büyük işletmelerin ise küçük çapta da olsa kontrol grupları oluşturması ölçüm doğruluğu açısından son derece önemlidir. **Kirkpatrick'in** değerlendirme modelinde dördüncü aşama olan sonuçların değerlendirilmesi oldukça zordur. Bu zorluk ölçüm sürecinde çokça istatistiksel tekniklerin kullanılması zorunluluğu ve elde edilen sonuçların ne kadarının eğitimle doğrudan ilişkili olduğunun tespitinin zor olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak eğitim programlarına yüklü miktarlarda kaynak ayıran firmalar için ,harcanan kaynağın geri dönüşümünün tespiti önemli olabilir. Bu tür işletmelerin sonuçların ölçümüne dair çalışmalar yapmaları gerekir.

BÖLÜM III

EĞİTİM İHTİYAÇLARI TESPİTİNE YÖNELİK UYGULAMALI BİR ÖRNEK

3.1 Uygulamanın Kapsamı ve Amacı

Eğitim ihtiyaçları tespiti , eğitimin planlanması , uygulanması ve değerlendirilmesine yönelik uygulama 2004-2005 yıllarında Bandırma'da müesses Kurtsan Medikal San. A.Ş firması bünyesinde yapılmıştır.Bu çalışmanın amacı Kurtsan Medikal A.Ş'de eğitim ihtiyaçları analizinde firmaya en uygun yöntem veya yöntemlerin seçilerek , eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, bu ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim bütçesi dikkate alınarak eğitim planı oluşturmak , eğitimleri yapmak ve eğitimleri değerlendirmektir.Uygulamada şekil 2.1 de verilen eğitim süreci takip edilmiştir.

Kurtsan Medikal A.Ş'de belirlenen eğitim amaçları dahilinde işletme analizi, eğitim talep formu ve belge inceleme yöntemleri kullanılarak eğitim ihtiyaçları tespit edilmiş, eğitim planı hazırlanmış, eğitimler yapılmış ve eğitime olan tepki ile eğitime katılanların davranış değişiklikleri değerlendirilmiştir.

3.2 Kurtsan Medikal A.Ş Tanıtımı

Kurtsan Medikal A.Ş. Kurtsan Şirketler topluluğunun bünyesinde yer alan, yara bandı, yakı ve tıbbi flaster çeşitleri üreten, 5500m² 'si kapalı 80 000 m² ' lik bir alanda Bandırma' da faaliyet gösteren bir fabrikadır.Tesis 1988 yılında Alman Paul Hartmann ve Kurtsan Şirketler Grubu ortaklığı ile

kurulmuştur. Teknolojisini ve makinalarını Almanların kurduğu tesis 1992 yılında üretim aşamasına gelmiştir. 1997 yılında ise tamamıyla Kurtsan Şirketler Grubuna dahil olmuştur.

Kurtsan Medikal A.Ş.'de insan sağlığı ile ilgili , özellikle tedavi alanında kullanılmak üzere değişik tıbbi ve farmosotik şekillerdeki ürün türlerinin üretimi yapılmaktadır.Başta Avrupa ve Asya olmak üzere birçok ülkeye ihracat gerçekleştiren KURTSAN MEDİKAL A.Ş. yurt içinde de önemli bir pazara sahiptir.Şirketin ilaç, pastil, cilt sağlığı tedavisinde kullanılan sabun, şampuan gibi sağlık gereçleri İstanbul Merter'deki fabrikasında üretilirken , plaster , yakı ve yarabandı gibi tedaviye yönelik ürünleri Bandırma'da üretilmektedir. Hale hazırda Bandırma'daki fabrikada 50 personel çalışmaktadır.

Kurtsan Medikal A.Ş de toplam kalite yönetimi çalışmaları 1999 yılında başlamış olup firma 2000 yılında Türk Standardları Enstitüsü'den TS EN ISO 9001 Kalite Sistem Belgesi almıştır.

3.3 Kurtsan Medikal A.Ş 'de Eğitim Politikası ve Amaçları

Kurtsan Medikal A.Ş'de eğitim faaliyetlerine büyük önem verilmekte olup ; TKY de eğitim ilkelerinden biri olan üst yönetimin TKY ilkelerine yönelik eğitim alması ve bu eğitimlerin işletme çalışanlarına üst yöneticiler tarafından verilmesi periyodu devam etmektedir. Kurtsan Medikal faaliyet gösterdiği sektör itibari ile üretimde hijyen ortamına ve plaster üretiminin ana hammaddelerinin yanıcı ve parlayıcı olması nedeniyle üretim güvenliğine önem vermektedir. Bu anlamda 2004 yılı eğitim faaliyetlerinden beklenen ekonomik ve sosyal amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Firmanın üretmiş olduğu ürünlerdeki kalite seviyesini korumak ve artırmak
- Üretim maliyetlerini düşürmek
- Fire ve ıskartaların , ürün iadelerini azaltmak
- İş kazalarını azaltmak

- Makinaların rasyonel kullanımını sağlamak
 - Bakım giderlerini azaltmak
 - Üretim malzemelerinin hassas olması sebebi ile yangın vb. İstenmeyen durumları önlenmek
 - İşçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlamak.
-
- Çalışanların motivasyonunu artırma
 - Çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmanın artması
 - Davranışlarda gelişme
 - İşgücü piyasasında değer artışı
 - Çalışanın güven duygusunun geliştirilmesi
 - Çalışana başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması
 - İşletme amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesi.
 - İlerde yapılması düşünülen kariyer planlaması için veri oluşturmak.

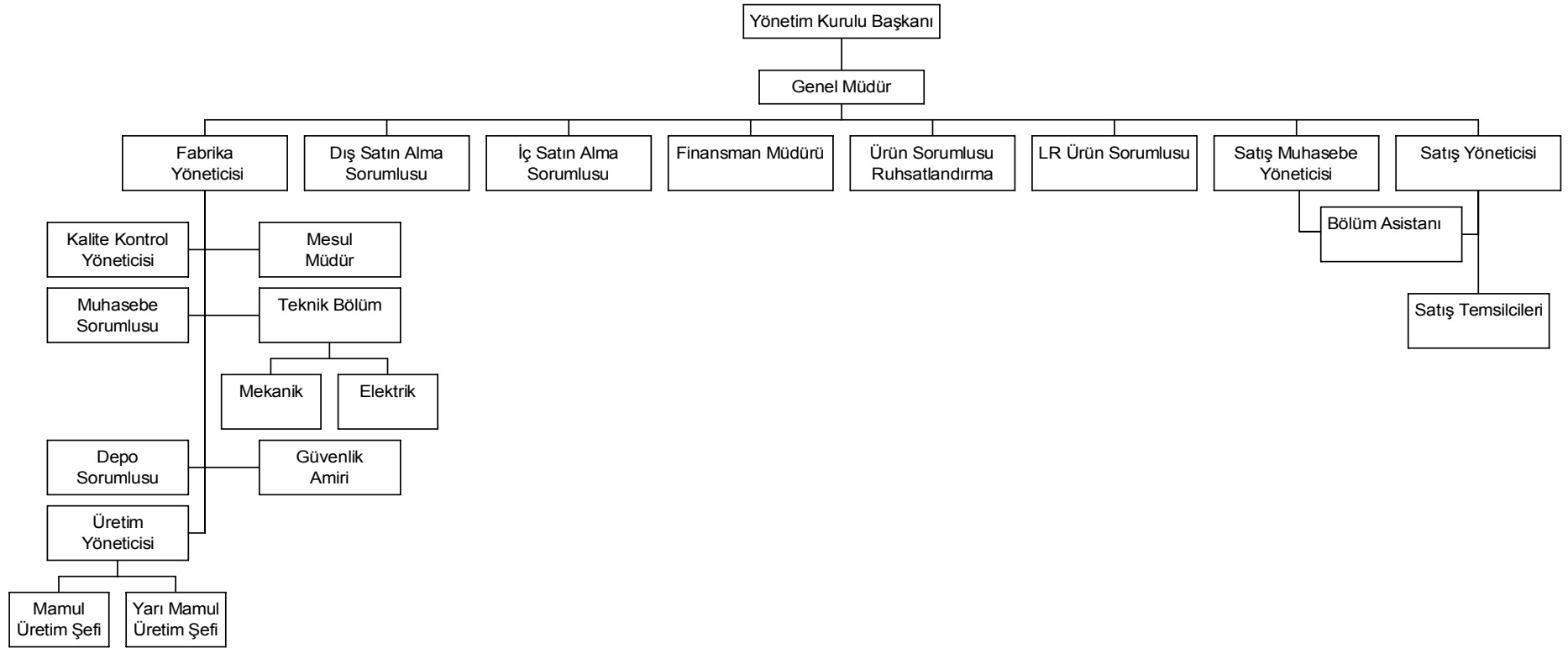
Ayrıca Kurtsan Medikal A.Ş firmasının 2004 yılı eğitim hedefi personel başına yıl içinde 10 saat eğitim vermek olarak belirlenmiştir.

3.4 Kurtsan Medikal A.Ş firmasında Eğitimde Örgütlenme

Kurtsan Medikaş A.Ş firmasının organizasyon şeması aşağıda verilmiştir. Bu şemada bulunan kalite kontrol yöneticisi aynı zamanda kuruluşun eğitim prosedüründe de belirtildiği üzere eğitim ihtiyaçlarının analizinden , eğitimin planlanmasından ve uygulanmasından ve eğitim kayıtlarından sorumlu kişidir. Kuruluş eğitim faaliyetlerinin düzenli yapılması ve faaliyet sorumlularının belirlenmesi amacıyla KGSP06 nolu eğitim prosedürü oluşturmuş olup. İşletmedeki eğitim faaliyetleri bu prosedüre göre yapılmaktadır. Firma büyüklüğü ve çalışan sayısı dikkate alındığında orta ölçekli bir işletme olan Kurtsan Medikal de sadece eğitim faaliyetlerini yürütmek üzere bir departmanın

oluşturulması uygulanabilirlik açısından pek ekonomik görünmemektedir. Bu anlamda eğitim faaliyetlerinin kalite kontrol yöneticisi tarafından yürütülmesi firma yapısına uygun bir karar olarak görülebilir. Firmanın eğitim prosedüründe de belirtildiği üzere eğitim ile ilgili plan onayı ve plan dışı dış eğitimlerin yapılabilmesi fabrika yöneticisinin onayına bağlıdır.

KURTSAN MEDİKAL A.Ş ORGANİZASYON ŞEMASI



Revizyon Açıklama :

Revizyon :0; Yeni yayın.

Şekil 3.1. : Kurtisan Medikal A.Ş Organizasyon Şeması

KGSP06**EĞİTİM PROSEDÜRÜ****1. AMAÇ:**

Kaliteyi etkileyen personelin işin gereklerine göre eğitilmesi için ihtiyaçların saptanması, bu eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi , dokümantasyonunun hazırlanması, sonuçların değerlendirilip eğitim hedefleri doğrultusunda tekrar planlama yapılması amacıyla yöntemleri belirlemek.

2. TANIMLAR ve KISALTMALAR:

FY: Fabrika Yöneticisi KKY: Kalite Kontrol Yöneticisi

3. UYGULAMA

3.1 KKY kaliteyi etkileyen tüm çalışanların yetki-sorumluluk alanını , kalite yönetim sistemi gereklerini ve işe yeni başlayan kişilerin ihtiyaçlarını da göz önüne alarak bölümlerden gelen istekleri de değerlendirerek eğitim ihtiyaçlarını belirler.

3.2 Bölüm sorumluları kendi personeline ait eğitim ihtiyaçlarını, bir sonraki yılın eğitim planının hazırlanması için aralık ayı içerisinde KKY 'ne eğitim istek formu ile bildirirler.KKY eğitimleri planlamaktan ve takibinden sorumludur.

3.3 KKY, her personel için “Eğitim Takip Kartı “ hazırlar ve alınan her eğitimden sonra eğitimle ilgili bilgiler bu forma kaydedilir. Firma içerisinde toplu alınan eğitimlerde eğitim katılım formu doldurulur.

3.4 İşe yeni başlayan personele “İş başı Eğitim Formunda“ belirtilen konularda her konu ile ilgili sorumlular tarafından İş başı eğitimi verilir. Bölüm sorumluları, eğitim gerçekleşme tarihini ve sonucunu formun ilgili bölümlerine kaydeder.

3.5 Eğitimler KKY tarafından her yılın ocak ayında planlanır ve FY onayına sunulur, Eğitim planı çoğaltılarak bölüm sorumlularına dağıtımı yapılır.

3.6 Plan dışı ihtiyaç duyulan iç yada dış eğitimler, eğitim istek formu ile KKY'ne bildirilir, FY tarafından onaylanarak uygulanabilir.

3.7 Görevlendirme yapılırken çalışanların aldıkları eğitimler dikkate alınır.

3.8 Biten eğitimler plan üzerinde gerçekleşen eğitim olarak gösterilir ve kalite kaydı olarak saklanır.

3.9 Eğitimle ilgili bütün kayıtlar KKY tarafından muhafaza edilir.

4 İlgili Dokümanlar:

İş başı Eğitim Formu	F014
Eğitim Plan Formu	F015
Eğitim Takip Kartı	F012
Eğitim Katılım Formu	F013
Eğitim istek formu	F011

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN	REVİZYON TARİHİ	REVİZYON NO
Kalite Kontrol Yöneticisi	Genel Müdür	02.10.2003	1

3.5 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitim İhtiyaç Analizi

Kurtsan Medikal A.Ş'de 2004 yılı eğitim ihtiyaçları tespitinde firmanın yapısına uygun olarak işletme analizi ve eğitim talep formu yöntemleri kullanılmıştır. Diğer yöntemler (görev analizi, kişi analizi, mülakat, gözlem, anket, eğitim çizelgesi tekniği, belge inceleme yöntemi) eğitim ihtiyacı analizinde uygulanmamıştır. Bu yöntemlerin zaman alması, eğitimi hatta profesyonel uzman gereksinimi olması ve maliyet getirmesi sebebi ile Kurtsan Medikal A.Ş'de sadece işletme analizi ve eğitim talep formu yöntemi kullanılmıştır.

3.5.1 Kurtsan Medikal A.Ş'de İşletme Analizi

Kurtsan Medikal A.Ş firmasının 2000 yılında TSE EN ISO 9000 belgesine sahip olması kalite ile ilgili eğitimlere ilgi duymasını sağlamış bu süreç zarfında üst yönetim kalite ile ilgili eğitimleri çeşitli kuruluşlardan almış ve bu eğitimleri çalışanlarla paylaşmıştır. Gelişen teknoloji, yeni makinaların alınmasını gerektirmiş dolayısı ile makinaların kullanımı ve bakımı ile ilgili eğitim ihtiyacı oluşmuştur. Kuruluşun kalite politikası gereği çevre ve insan sağlığına göstermiş olduğu hassasiyet gereği firma TS EN ISO 14001 “ Çevre Yönetimi- Çevre Yönetim Sistemleri Özellikler ve Kullanım Klavuzu ” sayılı Türk Standardı kapsamında sistem kurma ve belgelendirilme kararı almış bunun çalışmalarına başlamış durumdadır. Bu anlamda fabrika üst yönetiminin çevre yönetimi konusunda eğitim alması kararlaştırılmıştır. Yine firma politikası gereği insan sağlığına büyük önem verilmekte olup ; içeriği iş kazalarını azaltmak ve işçi sağlığını korumak olan TS 18001“ İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri ” konusunda sistem kurma ve belgelendirme kararı alınmış bu konuda fabrika yöneticilerinin eğitim alması gereği doğmuştur. TKY'nin ilkelerinden olan müşteri odaklı yönetim konusunda müşteri beklentilerinin alınması yöntemlerini içeren bir eğitimin, yine TKY'nin temel ilkelerinden olan verilere dayalı yönetim konusunda İstatistiksel Proses Kontrol konusunda eğitim alınması gereği ortaya çıkmıştır.

3.5.2 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitim Talep Formu Yöntemi

Eğitim prosedürü gereği firmada 2003 yılı aralık ayı içerisinde **EK.2'de** verilen Eğitim İstek Formu ilgili bölüm yöneticilerine dağıtılmıştır. Bölüm yöneticileri birim çalışanlarına 2004 yılında hangi eğitimlere katılmak istediklerini sormuş, çalışanların kişisel gelişim ve görevleri gereği ne tür eğitimlere ihtiyaç duyduklarını çalışanlarla beraber belirlemiş kendi görüşlerini de ilave ederek formu kalite kontrol yöneticisine teslim etmişlerdir.

3.5.3 Kurtsan medikal A.Ş'de Belge İnceleme Yöntemi

Kurtsan Medikal A.Ş'de personelin daha önce hangi eğitimlere ve kurslara katıldıklarını gösteren belgeler, eğitim takip kartları incelenmiş çalışanların daha önce aldıkları ve başarılı oldukları eğitimleri tekrar almaları önlenmiştir.

3.6 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitimin Planlanması

Kalite kontrol yöneticisi işletme analizi ve eğitim talep formu yöntemi neticesinde tesbit edilen eğitim gereksinimleri için ilgili eğitim kuruluşları ile (firma dışı eğitimler için) temasa geçmiş onlardan eğitim konuları, zamanı, yeri ve eğitim ücretleri konusunda bilgi almış uygun olan zamanlama ve yer ile eğitim bütçesi dahilinde (2004 yılı eğitim harcamaları 15. milyar Türk Lirası olarak belirlenmiştir) uygun fiyat teklifi sunan eğitim kuruluşlarını belirlemiştir. Bütün bu çalışmalar sonucu hazırlanan ve aşağıda verilen eğitim planı yine eğitim prosedürü gereği fabrika yöneticisinin onayına sunulmuş ve onaylanarak yürürlüğe girmiştir. Eğitim planında firma içi ve dışı eğitimler birlikte gösterilmiş firma içi eğitimler için fabrika içerisinde bulunan ve yaklaşık 70 çalışana aynı anda eğitim verilmesine olanak sağlayan eğitim salonununun kullanılması planlanmıştır.

TARİH :03.11.2003	SAYFA: 1/1	REVİZYON NO : 3	
EĞİTİMİN KONUSU	KATILACAK KİŞİLER	EĞİTİM VEREN KİŞİ/KURULUŞ	EĞİTİM TARİHİ
Zwick/Roell Z005 Dinamometre Kullanımı	M.Sevgican,S.Çenberci, E.Albat, N.Özkalan	Zwick / Roell Kutlu Ltd. (Firma Dışı Eğitim)	13.01.2004
Rollbant Standard ve Delikli Yaka Üretim ve Ambalajlaması	Metin Yıldız	Okan Keskin , Sezer Uysal	05/17. 01.2004 (2 şer saat)
Shrink tüneli kullanımı	Bölüm Çalışanları	Okan Keskin	14/21. 01.2004 (2 şer saat)
Yangın Tüpleri ve Dolaplarını Kullanma ve Müdahale	Tüm Personel	Uzman Ticaret	Mart 2004 (5 saat)
İstatistiksel Proses Kontrolü	Serpil ÇENBERCİ	TSE – Bursa . (Firma Dışı Eğitim)	14-16 Nisan
OHSAS (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi)	Kurtuluş TEMUR	TSE – Bursa . (Firma Dışı Eğitim)	12-14 Mayıs
Müşteri Memnuniyeti Eğitimi	Semra SAYGINER	TSE – İstanbul . (Firma Dışı Eğitim)	13-14 Mayıs
Çevre Yönetimi Sistem Eğitimi	Meral SEVGİCAN	TSE – Bursa . (Firma Dışı Eğitim)	26-28 Mayıs
Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi	Dilek KARAKAYA	TSE – İstanbul . (Firma Dışı Eğitim)	02-04 Haziran
Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi	İlknur BAŞPINAR	TSE – İstanbul . (Firma Dışı Eğitim)	07-09 Haziran
Müşteri Memnuniyeti Eğitimi	Engin ÇELİK	TSE – İstanbul . (Firma Dışı Eğitim)	08-09 Temmuz
Sürüngen, uçan ve kemiren haşerelerle mücadele eğitimi	Tüm Personel	Belde İlaçlama	Ekim (3 saat)
Bulaşıcı hastalıklardan korunma ve sağlık	Tüm Personel	Dr.Veyssel KOÇUN	Kasım (2 saat)
Etkin Yönetici Asistanlığı Eğitimi	Yasemin Budak	KOSGEP . (Firma Dışı Eğitim)	01 Nisan
Enerji Tasarrufu ve Buhar kazanları ekipmanları	Mehmet Engüdar, Ahmet Nardan	Gestra Işık A.Ş.	13.05.2004
ISO 13485:2003 Kalite Yönetim Sistemi	Kurtuluş TEMUR, Meral SEVGİCAN	Kalite Dünyası / İZMİR . (Firma Dışı Eğitim)	21.09.2004
Kalite Politikası	Tüm Personel / BANDIRMA	Kurtuluş TEMUR	08.10..2004 (1 saat)
Çevre Denetim Yönetmeliği Eğt.	Kurtuluş TEMUR	Çevre Müh. Odası – İZMİR . (Firma Dışı Eğitim)	05.11.2004
Olivetti marka Fotokopi mak. Kulla.	E.Albat, M.Gediz, B.Çabuk, S.Tırnava, O.Keskin	İrfan ERYILMAZ	26.11.2004
Hazırlayan : Kalite Kontrol Yöneticisi			
Tablo 3.1: Kurtusan Medikal A.Ş 2004 Yılı Eğitim Planı			

3.7 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitim Uygulanması

Kurtsan Medikal A.Ş'de hazırlanan ve onaylanan eğitim planı 2004 yılında gerçekleşmiş olup; firma içi eğitimler firma eğitim salonunda anlatım yöntemi ile Shrink tüneli kullanımı eğitimi ile yangın tüplerini ve dolaplarını kullanma ve müdahale eğitimleri anlatım ve iş başında uygulamalı olarak verilmiştir.Firma dışı eğitimler eğitim kuruluşlarının eğitim salonlarında verilmiştir.Kuruluş içi eğitimlerde katılımcılara **EK-6'** da verilen Eğitim Katılım Formu imzalatılmış olup, personelin almış olduğu eğitimler **EK-13'** de verilen Eğitim Takip Kartı'na işlenmiştir.

3.8 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitimin Değerlendirilmesi

Kurtsan Medikal A.Ş firmasında firma içi yapılan eğitimlerde Kirkpatrick'in dört aşamalı eğitim değerlendirme yöntemlerinden tepkinin ölçülmesi ve davranış değişikliğinin değerlendirilmesi yöntemleri uygulanmış olup; firma dışı eğitimlerde eğitim kuruluşları eğitime olan tepkileri kendi formatları ile değerlendirmiş, kalite kontrol yöneticisi firma dışı eğitimlere katılanlardan sözlü olarak eğitim kuruluşunu , eğitimciyi sunuş şeklini değerlendirmelerini istemiş , bu değerlendirmeleri önümüzdeki yıllarda aynı eğitim kuruluşları ile çalışma olasılığı dikkate alınarak kayıt altına alınmıştır.Yine firma dışı eğitimlere katılanların davranış değişiklikleri ölçülmüş kayıt altına alınmıştır. Firma içi verilen eğitimlere tepkinin ölçülmesi için **EK-15'** de verilen görüşme formu kullanılmış olup, firma içi ve dışı eğitimlerin yol açtığı davranış değişikliklerinin ölçülmesinde bölüm sorumluları tarafından **Tablo 3.2 ve Tablo 3.3' de** doldurulmuş hali verilen gözlem formu kullanılmıştır.

3.8.1 Kurtsan Medikal A.Ş'de Eğitime Olan Tepkinin Ölçülmesi

Kurtsan Medikal A.Ş'de eğitime olan tepkinin ölçülmesi için yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem ile çalışanların; firma genel eğitim politikası, verilen eğitimlerin işlerinde uygulanabilirliği ve verimliliklerine etkisi, eğitim veren kişilerin eğitim becerileri, eğitim zamanlaması ve süresi, eğitim ortamı, eğitim konuları ve eğitimlerde kullanılan araç ve gereçlere olan tepkilerinin ne olduğunun ölçülmesi amaçlanmıştır. Görüşme yönteminde organizasyon şemasına göre 6 değişik birim sorumlusu seçilmiş ve kendilerine **EK-15** de verilen sorular yöneltilmiş cevaplar kayıt altına alınmıştır. Fabrika Müdürü, Kalite Kontrol Yöneticisi, Mamül Üretim Şefi, Yarı Mamül Üretim Şefi, Depo Sorumlusu, Teknik Bölüm Sorumlusu ile yapılan görüşmeler sonucunda aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir.

Firmanın genel eğitim politikası ile ilgili soruya 6 katılımcı da olumlu görüş bildirmiştir. Firma mamül üretim şefi ;

“ Eğitim uygulamaları gayet yerinde ve düzenli. Eğitimler önceden belirlenmiş tarihlerde oluyor. Eğitimler yapılmadan önce bizden görüş alınıyor. Kuruluşumuzda sürekli eğitim oluyor.” şeklinde görüşlerini beyan etmiştir.

Görüşme sonunda 6 katılımcı da firmanın eğitim prosedüründen haberdar olduğunu, eğitim planının hazırlanma aşamasında kendilerinden görüş alındığını, kuruluşlarında eğitimin sürekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Alınan eğitimlerin yapılan işlerde uygulanabilirliği ve verimlilik üzerine etkileri ile ilgili sorulara 6 katılımcı da eğitimlerin işlerinde faydalı olduğunu aldıkları eğitimlerin verimliliklerini artırdıklarını ifade etmiştir. Fabrika Müdürü görüşmede;

“ Kalite ile ilgi aldığım eğitimler yaptığımız işler ile ilgili önümüzün açılmasını sağladı. İstatistiki değerlendirmeleri sağladık. Örnek verecek olursak bir makinenin 2000 yılına kadar olan verilerini değerlendirebiliyoruz. Yönetim becerileri konusunda bilgi deneyimim arttı. Aldığım eğitimler daha iyi karar vermeme yardımcı oldu. Toplum karşısında hitabet yeteneği sağladı. Almış olduğum eğitimleri çalışanlara aktarma yeteneğim arttı. Verilere dayalı karar vermeye başladım ”

ifadelerini kullanırken, aynı konuda Kalite Kontrol Yöneticisi;

“ En son TS 13485 tıbbi malzemelerin CE belgesi kullanımı ile ilgili eğitim aldım. Bu konuda daha önce hiçbir bilgim yoktu. Eğitim sonrası kalite departmanında uygulanabilirliğini gördüm.Almış olduğum istatiki teknikler eğitiminide kalite departmanında kullanıyorum, kalibrasyon eğitimide işime yaradı. Eskiden cihazların kalibrasyonu için çok uzun zaman bekliyorduk. Kalibrasyon eğitiminden sonra bir takın doğrulamaları burada yaptığımız için hem maddi hem de zaman kazancımız oldu. Verimliliğimiz arttı.” Şeklinde düşüncelerini açıklamıştır.

Eğitim veren kişilerin konusunda uzmanlığı ve eğitim verme becerileri hakkındaki soruya tüm katılımcılar eğitmenlerin yeteri kadar konulara hakim olduğunu söylemişlerdir. Bu konu ile ilgili görüşlerini firma Depo Sorumlusu;

“ Mesala yangın söndürme eğitimi uygulamalı oldu. Uzman ticaretin bu konuda verdiği eğitimde eğitmen konusuna hakimdi. Eğitici ve eylenceli bir eğitim oldu.” şeklinde özetlemiştir.

Eğitimlerin zamanlaması ve süresi hakkında tüm katılımcıların görüşü firma içi eğitimlerin mesai saatleri içinde olmasının gayet olumlu olduğu.Mesai saatleri dışında eğitim olması durumunda bunun kendileri için iyi olmadığını ifade etmiştir.Görüşmeye katılan 6 katılımcı da eğitim sürelerini yeterli bulduklarını ifade etmiştir. Sadece Mamül Üretim Şefi ISO 9000 ile ilgili eğitimlerin daha sık yapılmasını ve bu eğitimlerin firma dışında verilmesini istemiştir.

Görüşme sonunda fima içi eğitimlerde kullanılan eğitim salonunun genişlik, konfor, havalandırma imkanları, ve oturma düzeni açısında yeterli bulunduğu anlaşılmıştır. Firma dışı eğitimlerin genelde otellerde olduğu ve eğitim ortamının mükemmel olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Eğitimlerde kullanılan araç ve gereçler ile ilgili soruya tüm katılımcılar görüşlerini firma içi eğitimlerde kullanılan eğitim araçlarının yeterli olduğunu projeksiyon cihazında firma içi eğitimlerde kullanılmasının daha iyi olacağını

söylemişlerdir. Genelde firma dışı eğitimlere katılan Fabrika Müdürü bu konu ile ilgili görüşünü;

“ Firma dışı eğitimlerde her türlü araç ve gereç kullanılıyor. Projeksiyon cihazından üç boyutlu görüntü veren cihazlara kadar hepsi. En son İzmir’de Çevre Mühendisleri Odasının vermiş olduğu eğitime katıldım. Çok güzel bi eğitimdi. İleride kendi eğitim salonumuzun güzelleştirilmesi için yeni eğitim cihazları alınacak” şeklinde ifade etmiştir.”

Görüşmeye katılan çalışanların firma eğitim politikası, eğitim süresi, konuları, eğitimcilerin deneyimi , eğitim ortamı ve eğitimde kullanılan araç gereçlerle ilgili düşünceleri genelde olumlu olup; bu görüşmeler sonunda firma eğitim salonuna projeksiyon cihazı alınması ve kalite ile ilgili eğitimlerin daha sık ve firma dışında olması yönünde önemli iki öneri geldiği görülmüştür. Bu öneriler firma üst yönetimine iletilmiştir.

3.8.2 Kurtsan Medikal A.Ş’de Eğitim Sonrası Davranış Değişikliğinin Ölçülmesi

Kurtsan Medikal A.Ş’de eğitim sonrası davranış değişikliği ölçümü için gözlem formu yöntemi kullanılmıştır. 13.01.2004 tarihinde Zwick / Roell Kutlu Ltd Şti tarafından Zwick/Roell Z005 Dinamometre kulanımı ile ilgili olarak 4 Kurtsan Medikal San. A.Ş çalışanına verilen eğitim değerlendirme sonuçlarından davranış değişikliğinin ölçülmesine ait bir örnek aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.2: Kurtsan Medikal A.Ş Eğitim Sonrası Davranış Değişikliği Gözlem Formu

Personelin Adı Soyadı: Meral SEVGİCAN

Bölümü: Kalite Kontrol Laboratuvarı

Almış Olduğu Eğitimin Konusu: Dinanometre kullanımı

Eğitim Yeri ve Tarihi: 13.01.2004 İstanbul

Eğitimi veren Kişi / Kuruluş: Zwick/Roel Kutlu Ltd. Şti

Değerlendirmeyi Yapan Bölüm Sorumlusu: Laboratuvar Sorumlusu

Gözlemlenen Davranış	Eğitimden Değişiklik	Sonra	Gözlemlenen
Yapılan İşin Kalitesi	5		
Yapılan İşin Süresi	5		
Yapılan İşin Bölüm Sorumlusuna Rapor Edilmesi	5		
Yapılan İş de hata oranı	5		
Almış olduğu bilgileri bölüm arkadaşlarına aktarması	5		
Önemli Gördüğünüz Diğer Davranış Değişiklikleri			
	5		

ORTALAMA:

Değerlendirmecinin Diğer Görüşleri: Eğitim Sonrası plaster kopma dayanımı ile ilgili yapılan deney kalitesi, süresi, ve deney hatalarında gözle görülür bir iyileşme olmuştur.

Eğitim Sonra Gözlemlenen Değişiklik Bölümüne 1 den 5 e kadar sayı yazınız.

5) Çok daha iyi 4) Biraz daha iyi 3) Aynı 4) Biraz daha kötü 1) Çok daha kötü

14/21-Ocak- 2004 tarihlerinde shrink tüneli kullanımı ile ilgili 5 adet bölüm çalışanına verilen kuruluş içi eğitime ait davranış değişikliğinin gözlemlenmesine ait sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.3: Kurtsan Medikal A.Ş Eğitim Sonrası Davranış Değişikliği Gözlem Formu

Personelin Adı Soyadı: Murat SEYHAN

Bölümü:Üretim

Almış Olduğu Eğitimin Konusu: Shrink Tüneli kullanımı

Eğitim Yeri ve Tarihi: 14/21-01-2004 Bandırma Fab.

Eğitimi veren Kişi / Kuruluş: Okan KESKİN

Değerlendirmeyi Yapan Bölüm Sorumlusu: Üretim Sor.

Gözlemlenen Davranış	Eğitimden Sonra Gözlemlenen Değişiklik
Yapılan İşin Kalitesi	5
Yapılan İşin Süresi	5
Yapılan İşin Bölüm Sorumlusuna Rapor Edilmesi	5
Yapılan İş de hata oranı	5
Almış olduğu bilgileri bölüm arkadaşlarına aktarması	5

Önemli Gördüğünüz Diğer Davranış Değişiklikleri

ORTALAMA: 5

Değerlendirmecinin Diğer Görüşleri:

Eğitim Sonra Gözlemlenen Değişiklik Bölümüne 1 den 5 e kadar sayı yazınız.

5) Çok daha iyi 4) Biraz daha iyi 3) Aynı 4) Biraz daha kötü 1) Çok daha kötü

Yukarıda verilen eğitim değerlendirme bilgileri ışığında her iki eğitimde de personelin eğitimde kazanılan bilgileri davranış değişikliğine pozitif yönde yansıtıkları görülmüştür.

Kurtsan Medikal A.Ş firmasında 2004 yılı eğitim programında eğitim hedefi, eğitim ihtiyaç analizi, eğitim planlaması,eğitimlerin uygulanması ve değerlendirilmesi süreçleri yapılmış; eğitim değerlendirmeleri sonucunda eğitimlerin başarı ile gerçekleştiği görülmüştür.Personel başına 10 saat eğitim verilmesi hedefine ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplam kalite yönetimi ; liderlik, müşteri odaklılık, katılımcılık, proses yaklaşımı, sürekli iyileşme (gelişme), verilere dayalı yönetim, tedarikçilerle karşılıklı çıkara dayan ilişki ve çalışanların sürekli eğitimi ilkeleri tam olarak uygulandığında başarıya ulaşan bir yönetim anlayışıdır.Bu ilkelere bir veya bir kaçında meydana gelebilecek bir eksiklik işletme açısından toplam kalite yönetiminden beklenen başarının geçikmesine neden olabilir.İşletmelerde üst yönetim TKY'ne inanmalı, TKY'nin ilkeleri ve kendi firmalarında uygulama alanları ile ilgili eğitim ler almalı ve elde ettikleri bilgileri çalışanlarla paylaşmalıdır. Üst yönetimin desteği olmadan TKY'de başarıya ulaşmak mümkün değildir.

İnsan olmadan hiçbir yönetim sistemi kurulamaz ve yönetilemez..Yönetim sistemlerinin başarısı işletmelerde çalışan en üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydeki çalışanın sisteme pozitif yönde katkıları ile elde edilir.TKY'nin katılımcılık ilkesinde de çalışanların motivasyonu ve sisteme gönüllü katılımlarının sağlanması gerekliliği açık bir dille ifade edilmiştir. İşletmelerde sürekli iyileşme faaliyetleri ve TKY'nin diğer ilkeleri ancak sürekli ve iyi eğitim almış çalışanlar sayesinde uygulanabilir. Son teknolojik gelişmelerden, yeni hizmet ve üretim uygulamalarından haberdar olmayan çalışanların işletmelerinde sürekli iyileştirmeyi veya gelişmeyi sağlamalarını düşünmek aşırı iyimser bir davranış olur.

Eğitim programlarının başarısı , ulaşılabilir ve takibi yapılabilir eğitim hedeflerinin konmasına , kaynak israfını önleyen ve çalışanlara olumlu yönde katkı sağlayan eğitim konularını ortaya çıkaran eğitim analizinin yapılmasına, uygulanabilirliği olan eğitim planının hazırlanmasına, eğitiminin ve eğitime katılanların beklentilerini karşılayan iyi eğitim uygulamalarına ve doğru yapılmış eğitim değerlendirmelerine bağlıdır. Başarı elbet de eğitim faaliyetlerini

mükemmel yöneten iyi organize olmuş eğitim bölümü veya eğitim sorumluları ile sağlanacaktır.

Eğitim programına başlanmadan önce eğitimden beklenen kişisel, sosyal ve ekonomik amaçlar belirlenmeli ve eğitim programı sonunda mutlaka bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilmelidir. Büyük işletmelerde eğitim amaçlarını belirleyen, eğitim ihtiyaç analizlerini yapan, eğitimi planlayan, iyi eğitim uygulamalarına yardımcı olan ve eğitimi değerlendiren bir eğitim departmanı olmalıdır. Bu eğitim bölümünün doğrudan üst yönetime bağlı olması eğitim programlarının başarıya ulaşmasına katkı sağlayacaktır. İnsan kaynakları bölümü bu görevleri üstlenebilir. Küçük işletmelerde ise eğitim bölümünün kurulması ve burada bir çok insanın istihdam edilmesi verimli olmayabilir. Bu tür işletmelerde eğitim departmanı kurulmasından ziyade eğitimden sorumlu birinin atanması daha uygun olabilir. Eğitim sorumlusunun işletmeyi, çalışanları, ve işletmenin paydaşlarını çok iyi bilmesi ondan beklenen yeterliliklerden en önemlisidir. Eğitim ihtiyaç analizinin başarılı bir eğitim programı için en önemli aşama olduğu aşikardır. Doğru ve çalışanlar için gerekli eğitim konularını ortaya çıkarmayan eğitim ihtiyaç analizi eğitim programının tamamen verimsiz olmasına yol açabilir. Yanlış veya eksik yapılan eğitim ihtiyaç analizden sonra verilen eğitimler çalışanları için faydalı olmayacağı gibi işletmeler için kaynak israfına yol açacaktır. Eğitim ihtiyaç analizi yöntemlerinden işletme analizi her eğitim ihtiyaç analizinde mutlaka yapılmalıdır. İşletmenin nerede olduğu ve nereye gitmek istediği, politikası, vizyonu ve misyonu, rakiplerin durumu, yasa ve mevzatlardaki değişiklikler, teknolojik gelişmeler eğitim programları oluşturulurken göz ardı edilmemelidir. Büyük işletmeler görev analizi ve kişi analizini yapmalı, çalışanlardan anket, gözlem, mülakat yöntemleri ile bilgi toplanmalıdır. Bu yöntemler için yeterli kaynağa (tecrübeli insan, yeterli zaman vb.) sahip değilse en azından eğitim talep formu yöntemi ile çalışanların veya onların amirlerin görüşlerini almalıdır. Kendi görüşleri alınmadan hazırlanan eğitim programlarına katılmak, çalışanların eğitimlere karşı ilgilerinin azalmasına yol açabilir. Bu tür uygulamalar TKY'nin katılım ilkesine de ters düşmektedir. Belge inceleme yöntemi yine her eğitim ihtiyaç analizinde

yapılması gereken bir analiz yöntemidir. Çalışanların hangi eğitimleri daha önceden aldığı ve bu eğitimlerde başarılı olup, olmadıkları, aynı konuda yapılacak olan eğitimlere katılıp , katılmamaları konusunda yardımcı olacaktır. Daha önce aynı konuda eğitim almış ve bu eğitim değerlendirmesinden olumlu not almış olan çalışanların aynı eğitime katılmaları kendilerine ve işletmeye bir getiri sağlamayacaktır. Büyük işletmelerde bu çalışmada belirtilen eğitim ihtiyaç analiz yöntemlerinin hepsinin uygulanması ve bu doğrultuda eğitim programlarının oluşturulması en doğru olanıdır..Ancak küçük işletmelerin eğitim programlarında bu analiz yöntemlerinin hepsinin uygulanması mümkün görünmemektedir.Tüm analizlerin yapılması için işletmelerin zaman , insan, ekipman kaynaklarına ihtiyaçları vardır. Küçük işletmelerin bu kaynakların hepsini sağlaması imkan dahilinde görünmemektedir. Bu yüzden küçük işletmelerin eğitim ihtiyaç analizinde işletme analizini, yapmaları ve eğitim talep formu yöntemi ile belge inceleme yöntemini uygulamaları onlar için daha uygun olabilir.Belki bu yöntemlere anket ve mülakat yöntemi eklenebilir. Ancak görev analizi, kişi analizi ve gözlem yöntemini uygulamaları eğitim programlarını detaylarda boğulmasına yol açabilir. Bu yöntemlerin uygulanmasında gerçekten de çok yi yetişmiş insan gücüne, geniş zamana ve parasal kaynağa ihtiyaç duyulacağı aşikardır.Bu tür kaynakların eğitim ihtiyaç analizine ayrılması küçük işletmelerde üretim veya hizmetin yavaşlaması, eğitim bütçesinin aşırı büyümesi gibi olumsuzluklar getirebilir.

Eğitimin değerlendirilmesinde . Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Modeli büyük işletmeler için uygulanabilir bir modeldir. Eğitim sonrası eğitime olan tepkinin ölçülmesi, bilginin(öğrenmenin) ölçülmesi, davranış değişikliğinin ölçülmesi ve eğitim sonuçlarının ölçülmesi (kar-zarar maliyeti) her eğitim değerlendirilmesi için gerekli olan dört aşamadır. Ancak bu aşamalardan öğrenmenin ölçülmesinde ve sonuçların ölçülmesinde doğru sonuçlara ulaşmak için deney gruplarının oluşturulması zorunluluğu küçük işletmeler için sıkıntı olabilir. Bu anlamda küçük işletmelerin eğitime olan tepkiyi ve davranış değişikliğini ölçmeleri yeterli olabilir. Eğitimin esas amacı çalışanların eğitimden kazandıklarını davranışlarına yansıtması olduğuna

göre.davranış değişikliğinin ölçülmesi belki de en kaçınılmaz ve yapılması gereken en zorunlu değerlendirme aşamasıdır.

Kurtsan Medikal A.Ş firması'nda yapılan uygulamada teorik çalışma sonucu belirlenen eğitim süreci takip edilmiştir. Belirlenen eğitim amaçları doğrultusunda eğitim ihtiyaç analizi yapılmıştır . Firmada daha önce yapılan eğitim ihtiyacı analizlerinde sadece eğitim talep formu yöntemi kullanıldığı tespit edilmiş bu yöntemle işletme analizi ve belge inceleme yöntemi de ilave edilmiştir. Firma eğitim sorumlusu ve üst yönetimin katkısı ile işletme analizi yapılmış, çalışanlardan eğitim talep formlarının doldurulması istenmiştir.Eğitim ihtiyaç analizinde son olarak çalışanların daha önce aldıkları eğitimleri içeren belgeler incelenmiştir. Eğitim ihtiyaç analizi sonrasında ortaya çıkan eğitim konuları belirlenen bütçe doğrultusunda yeniden gözden geçirilmiş ve eğitim planı hazırlanmıştır. Firma yetkilileri işletme analizinin ve belge inceleme yönteminin eğitim ihtiyaç analizinde kullanılmasının çalışanlara firma politikası ve firma hedefleri doğrultusunda eğitim verilmesi imkanını sağladığını ve belge inceleme yöntemi ile çalışanlara daha önce verilen eğitimlerin tekrarını önlediğini beyan etmişlerdir. Bu yöntemlerin de firma eğitim prosedürüne dahil edilmesi kararlaştırılmıştır. Hazırlanan eğitim planı doğrultusunda eğitimler gerçekleştirilmiş ve firmada ilk defa eğitim değerlendirilmesi yapılmıştır. Eğitimlerin değerlendirilmesinde teorik çalışma sonucu firma için en uygun olduğu düşünölen eğitimlere olan tepki ile eğitim sonrası davranış değişikliği ölçölmüştür. Eğitime olan tepkinin ölçölmesinde görüşme yöntemi kullanılmış, davranış değişikliği ise gözlem yöntemi ile ölçölmüştür. Tepkinin ölçölmesi sonucu çalışanlardan eğitim araç ve gereçlerine projeksiyon cihazının dahil edilmesi ile kalite eğitimlerinin daha sık ve firma dışında uzman kuruluşlardan alınmasına yönelik öneriler alınmıştır. Firma çalışanları eğitimlere olan tepkilerini ilk defa dile getirdiklerini ve bu uygulamanın bundan sonrada devam etmesi gerektiğini söylemişlerdir. Davranış değişikliğinin ölçümü sonunda eğitim planına göre verilen eğitimlerin çalışanların davranışlarını olumlu yönde değiştirttiği gözlemlenmiştir. Firma yetkilileri eğitim prosedürüne eğitim değerlendirilmesinde ilave edileceğini ve bundan sonra verilen eğitimlerin

değerlendirileceğini ifade etmişlerdir. Bu sonuç uygulanan eğitim süreci ve seçilen yöntemlerin başarılı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Firma için önerilen eğitim süreci ile bu süreçte kullanılan yöntemlerin başarısının çalışanların katılımına ve üst yönetimin desteğine bağlı olduğu unutulmamalıdır.

EKLER

EK-1: Eğitim İstek Formu

.....ŞİRKETİ.....BÖLÜMÜ

EĞİTİM İSTEK FORMU

SIRA NO	EĞİTİMİN ADI/ KONUSU	EĞİTİME GEREKENLERİN ADI SOYADI	KATILMASI ADI	TAHMİNİ EĞİTİM SÜRESİ	UYGUN EĞİTİM TARİHİ

BÖLÜM SORUMLUSUNUN EĞİTİMLERİ İSTEME GEREKÇESİ:

EĞİTİM ADI :

GEREKÇESİ:

ADI SOYADI :

İMZA :

TARİH :

EĞİTİM KURULUNUN GÖRÜŞÜ:

TARİH:

EK- 2: Kişisel Eğitim İstek Formu

.....ŞİRKETİ KİŞİSEL EĞİTİM İSTEK FORMU

İSTEKTE BULUNAN	BÖLÜMÜ:
ADI :	GÖREVİ :
SOYADI:	TARİH :
İMZA :	

İSTEKDE BULUNULAN EĞİTİM

EĞİTİMİN ADI/ KONUSU	TAHMİNİ SÜRESİ	UYGUN TARİHLER	İSTENME GEREKÇESİ

BÖLÜM SORUMLUSU
ADI SOYADI :
İMZA :
EĞİTİM SORUMLUSUNUN GÖRÜŞÜ:
TARİH:
İMZA :

EK-3: Eğitim Planı

.....FİRMASI 2004 YILI EĞİTİM PLANI

--	--	--	--	--	--	--

EĞİTİMİN KONUSU:
EĞİTİMİN TARİHİ :
EĞİTİM YERİ :
KATILIMCI SAYISI :
EĞİTİMİ VEREN :

İHTİYAÇLAR

1. EĞİTİM NOTLARI:
2. EĞİTİM YERİ DÜZENİ
3. EĞİTİM YARDIMCILARI :
4. EĞİTİME KATILACAKLARA VERİLMESİ GEREKEN ARAÇ, GEREÇ, KIRTASIYE
5. DİĞER HUSUSLAR :
İSTEKDE BULUNANIN ADI SOYADI : TARİH :
ONAY MAKAMI: ADI SOYADI : TARİH :

EK- 5 : Eğitim Değerlendirme Formu

.....ŞİRKETİ EĞİTİM PROGRAMI DEĞERLENDİRME FORMU

EĞİTİMİN KONUSU	EĞİTİMİN YERİ
-----------------	---------------

EĞİTİM TARİHİ	EĞİTİMCİ
---------------	----------

EĞİTİCİ/EĞİTİCİLER

1.EĞİTİCİNİN KONU HAKKINDAKİ BİLGİSİYİ VE KONUYA HAKİMİYETİ				
ÇOK İYİ ()	İYİ ()	ORTA()	YETERSİZ ()	ÇOK YETERSİZ ()
2. KONUYU SUNUŞ ŞEKLİ				
ÇOK İYİ ()	İYİ ()	ORTA()	YETERSİZ ()	ÇOK YETERSİZ ()
3. DİNLEYİCİLERLE İLETİŞİM KURABİLME YETENEĞİ				
ÇOK İYİ ()	İYİ ()	ORTA()	YETERSİZ ()	ÇOK YETERSİZ ()

EĞİTİM YARDIMCILARI

1. KATILIMCILARA VERİLEN DÖKÜMANLAR				
ÇOK İYİ ()	İYİ ()	ORTA()	YETERSİZ ()	ÇOK YETERSİZ ()
2. EĞİTİM SUNUŞ ARAÇLARI				
ÇOK İYİ ()	İYİ ()	ORTA()	YETERSİZ ()	ÇOK YETERSİZ ()

EĞİTİMİN KONUSU

1. EĞİTİMİN AMACININ BELİRLENMESİ VE KATILIMCILARA İLETİLMESİ				
ÇOK İYİ ()	İYİ ()	ORTA()	YETERSİZ ()	ÇOK YETERSİZ ()
2.EĞİTİMİN KAPSAMI VE İÇERİĞİ				
ÇOK İYİ ()	İYİ ()	ORTA()	YETERSİZ ()	ÇOK YETERSİZ ()
3. BU KONUDA DAHA AYRINTILI BİR EĞİTİM FAYDALI OLURMU				
EVET ()		HAYIR ()		
4. VERİLEN ÖRNEKLER VE PRATİK UYGULAMALAR				
ÇOK İYİ ()	İYİ ()	ORTA()	YETERSİZ ()	ÇOK YETERSİZ ()
5. ÖĞRENDİĞİM BİLGİLERİN İŞ YERİNDE KULLANILABİLİR NİTELİĞİ				
TAMAMEN ()		KISMEN ()		YETERSİZ()

EĞİTİMİN YERİ VE ORTAMI

1. ULAŞIM KOLAYLIĞI AÇISINDAN				
ÇOK İYİ ()	İYİ ()	ORTA()	KÖTÜ ()	ÇOK KÖTÜ ()
2.SALON DÜZENİ VE KONFORU				
ÇOK İYİ ()	İYİ ()	ORTA()	YETERSİZ ()	ÇOK YETERSİZ ()

BUNLARIN DIŞINDA EKLEMELİ İSTEDİKLERİNİZ

--

EK -6: Eğitim Katılım Formu

.....ŞİRKETİ EĞİTİM KATILIM FORMU

Değerlenen Adayın Adı Soyadı:	Değerleme Dönemi ve Yılı:
Birimi:	Gözlem Yapan Kişi:

Davranışlar	Gözlem Konusuyla İlgili Kritik Olay ve Sonuç	Gerçekleşme Tarihi
Üretim miktarı		
Üretim kalitesi		
Süreler konusunda duyarlılığı		
Meslektaşlarıyla iletişimin niteliği		
Morali ,neşesi, sesinin tonu		
Amirlerine karşı tavrı		
Müşterilere karşı tavrı		
İş bilgisi		
Malzeme kullanma bilgisi		
Araç kullanma bilgisi		
Hata oranı		

Kaynak: Hüner Şencan, Nihat ERDOĞMUŞ, (2001), İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi (İstanbul: Beta Basım A.Ş 1. Baskı), S.126.

EK -8: Yönetim Görevi Olan Kişiler İçin Gözlem Formu

.....Firması Yönetim Görevi Olan Kişiler İçin Gözlem Formu

Değerlenen Adayın Adı Soyadı:	Değerleme Dönemi ve Yılı:
Birimi:	Gözlem Yapan Kişi:

Davranışlar	Gözlem Konusuyla İlgili Kritik Olay ve Sonuç	Gerçekleşme Tarihi
Direktif verme biçimi		
Astlarıyla ilgilenmesi		
Astlarına bilgi vermesi		
Astlarına yardım etmesi		
İletişim kurma becerisi		
Karar verme sürati		
İşle ilgili uzmanlığı		
Meslektaşlarıyla ilişkilerinin kalitesi		
İş dağıtma ve toplama yeteneği		
Morali, neşesi, sesinin tonu		
Süreler konusunda duyarlılığı		

Kaynak: Hüner Şencan, Nihat ERDOĞMUŞ, (2001), İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi (İstanbul: Beta Basım A.Ş 1. Baskı), S.127

EK- 9: Eğitim İhtiyaç Analiz Anket Formu

.....ŞİRKETİ EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ ANKET FORMU

Bu anket formunun elde edilecek bilgiler kurumumuz İnsan Kaynakları Departmanınca insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik olarak düzenlenecek eğitim programlarının planlanmasında eğitim ihtiyacının ve öncelikli konuların belirlenmesi amacıyla kullanılacaktır.

İhtiyaç Analizi Anket Formu'nun birinci bölümünde çeşitli konu alanında çok-tan seçmeli sorular yer almaktadır. Bu sorular ile öngörülen konulardaki eğitim ihtiyacınızın önem derecesini belirten seçeneklerden sadece birinin karşısını (x) işareti ile işaretleyiniz.

Değerlendirmenizi aşağıdaki ölçeği kullanarak yapınız.

1. Hiç Önemli Değil
2. Çok Az Önemli
3. Önemli
4. Oldukça Önemli
5. Pek Çok Önemli

İhtiyaç Analizi Anket Formu'nun birinci bölümünde yer alan her konu dalının toplam puanını yazınız. İşaretlediğiniz her “ Hiç Önemli Değil” ifadesi **1. Puan**, her “ Çok Az Önemli” ifadesi **2 Puan**, her “Önemli” ifadesi **3 Puan**, her “ Oldukça Önemli” ifadesi **4 Puan** ve her “ Pek Çok Önemli” ifadesi için 5 Puan vererek toplam puanı hesaplayınız. Her bölüm için toplam puan **en az 5** en fazla **25 puan** olabilir.

Eğitim İhtiyaç Analizi Anket Formu'nun ikinci bölümünde ise açık uçlu sorular ile ihtiyaç duyduğunuz eğitim alanları ve konuları sorulmaktadır. Soruların karşısında bırakılan alana görüşlerinizi yazınız.

Anketimizi özenle doldurmanız siz çalışanlarımızın gerçek eğitim ihtiyaçlarının tebitinde öncelikli rol oynayacağı gerçeğini hatırlatır çalışmalarınızda başarılar dileriz.

1. BÖLÜM

Kurumumuzdaki çalışma alanınız ile ilgili olarak dahil olduğunuz katagoriyi işaretleyiniz

() Yönetici () Yönetici Yardımcısı () Memur
() Destek Personel () Diğer (belirtiniz).....

Değerlendirmelerinizi aşağıdaki ölçeği kullanarak yapınız **1. Hiç Önemli Değil**
2. Çok Az Önemli 3. Önemli 4. Oldukça Önemli 5. Pek Çok Önemli

Kurumdaki Gelişmeler Konusunda Bilgilendirme	1	2	3	4	5
1.Kurumun üstlendiği misyon ve bu sektördeki gelişmeler					
2.Kurumun personel ve ücret politikaları					
3.Kurumun vizyonu ve gelişim hedefleri					
4.Kurumun uzun vadeli planları					
5.Kurumun kısa vadeli planları					
TOPLAM					

Kurum Dışındaki Gelişmelerin İzlenmesi ve Kuruma Transferi	1	2	3	4	5
1.Aynı sektörde yer alan diğer kurumlardaki gelişmeler					
2.Diğer ülkelerde aynı sektörde yer alan kurumlardaki gelişmeler					
3.Sektör ile ilgili olarak mevzuat değişiklikleri (yasa, tüzük vb)j					
4.Kurumun çalışma lanındaki teknolojik gelişmeler					
5.Kuruma transfer edilecek yeni teknolojilerin çalışanlara tanıtılması					
TOPLAM					

Çalışma Becerileri Geliştirme	1	2	3	4	5

1.Kurumda kullanılmakta olan ekipmanların (araçların) etkin kullanım becerisi					
2.Kuruma transfer edilen yeni teknolojilerin etkin kullanım becerisi					
3.Kurum personelinin iş yazışmaları ve teknik yazışma becerileri					
4.Etkin takım çalışma becerileri					
5.Etkili zaman ve kaynak kullanma becerileri					
TOPLAM					

Bireysel Gelişim ve Yönetim Becerileri Geliştirme	1	2	3	4	5
1.İletişim becerileri (sözlü, yazılı, tartışma, vb.)					
2.Liderlik becerileri					
3.Takım kurma ve geliştirme becerisi					
4.Kararlara katılım ve çatışma yönetimi becerisi					
5.Stratejik yönetim ve planlama becerileri					
TOPLAM					

2. BÖLÜM

Bu bölümde kurumda yaptığınız işle ilgili olarak kendinizi geliştirmek, veriminizi artırmak ve kurumun gelişimine katkıda bulunmak için ihtiyaç duyduğunuz eğitim alanlarını ve konularını belirtiniz.

1. Yaptığım işte daha verimli olabilmem için ihtiyaç duyduğum eğitim alanları ve konuları.

2. Bireysel ve mesleki gelişimim ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum eğitim alanları ve konuları

3. Yukarıda verilenler dışında açılmasını istediğiniz diğer eğitim alanları ve konuları.

4. Sizce ne tür bir eğitim faaliyetleri daha faydalı olur?

() Seminer () İş başında eğitim () Kurs

() Süreli yayınlar () Konferans () Başka (belirtiniz)

4. Düşünceleriniz ve Eleştirileriniz.

GÖREV ANALİZ FORMU**ANALİZCİNİN ADI SOYADI :****ANALİZ TARİHİ :****GÖRÜŞÜLENİN ADI SOYADI :****KURULUŞUN ADI :****FAALİYET ALANI :****BÖLÜMÜ :****İŞİN ADI :****A- ORGANİZASYONEL İLİŞKİLER**

1- En yakın yöneticinizin ünvanı nedir?

2- Varsa size bağlı iş ünvanı/ ünvanları nelerdir?

3-Yokluğunuzda yerinize vekalet edenin iş ünvanı/ünvanları nelerdir?

4-Vekalet ettiğiniz iş ünvanı/ünvanları nedir?

5-İşin gereği olarak iletişimde bulunduğunuz kişiler kimlerdir?

KURUM İÇİ

Yalnız kendi yöneticinizle

Kendi bölümünüzdeki personel ile

Diğer bölümlerdeki personel ile

Üst düzey yöneticiler ile

KURUM DIŞI

Kurum dışı personelle

Kurum dışı üst düzey yöneticilerle

Müşteriler ile- Yolcularla

Diğer.....

6- İşinizde yükselme kriterleri nelerdir?

7-İşin özellikleri dikkate alındığında bu işe hangi mesleklerden gelinebilir?

B İŞİN ANALİZİ

1- Yaptığınız işi işlem sırasına göre ayrıntılı olarak anlatınız

Belirli aralıklarla, örneğin haftada, ayda, ya da yılda bir yapılan işler nelerdir?

Düzensiz aralıklarla yapılan işler nelerdir?

2- İşin gereği gibi yapılabilmesi için kullanılan:

a) Makina ve donanımlar nelerdir?

b) İşinizde kullandığınız alet ve araçlar nelerdir?

3- İş:

Ekip çalışması ile “.....“ kişi tarafından yapılmaktadır.

Tek başına yapılmaktadır.

4- İşi kimden alıyor, yaptıktan sonra kime aktarıyorsunuz?

5-İşle ilgili hazırlanan, kontrol edilen veya onaylanan form, döküman ve raporlar nelerdir, hangi sıklıkla gelir?

Gelen belgeler ve sözlü talimatlar

Gelen bölüm

Sıklık

Giden belgeler ve sözlü talimatlar

Giden bölüm

Sıklık

6- İşinizin yapılması sırasında yararlandığınız belge ve bilgi kaynakları nelerdir?

7- Para, makina, donanım, malzeme, güvenlik, raporlar vb. Sorumluluklarınız nelerdir?

8- İşlerinizle ilgili kullandığınız yetkileriniz nelerdir?

- İş verme yönlendirme
- Kontrol etme düzeltme
- Cezalandırma
- Ödüllendirme
- İş değiştirme
- Eğitim verme
- Sicil verme
- İzin Verme
- Harcama
- İmza
- Temsil
- Diğer.....

9- İşinizde kimler tarafından nasıl kontrol ediliyorsunuz?

10- İşle ilgili gizlenmesi gereken bilgi var mı? Varsa kullanma sıklığı nedir? Bu belgelerin hatalı tutumunuz nedeniyle açığa çıkmasının sakıncaları nelerdir?

11- İşinizle ilgili olabilecek hatalar nelerdir? Bu hatalar ne tür sorun yada zararlara yol açabilir?

Hatalar

Giderme Yöntemi

Sorunlar yada zararlar

12- İşle ilgili olmadığı halde iş kapsamına giren işler varsa hangileridir? Yapılma nedenleri nelerdir?

13- İşle ilgili olduğu halde iş kapsamına girmeyen işler varsa hangileridir?
Yapılmama nedenleri nelerdir?

14-İşinizle ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir, bu sorunlar nasıl çözülür?

15- İşin yapılabilmesi için gerekli olan fiziksel faaliyetler nelerdir?

FİZİKSEL ÇABALAR

	Hiçbir zaman	Ara Sıra	Sürekli
Yürümek			
Ayakta Durmak			
Atlamak			
Koşmak			
Denge Kurmak			
Tırmanmak			
Dönmek			
Eğilmek			
Çömelmek			
Diz Çökmek			
Oturmak			
Uzanmak			
Kaldırmak			
Taşımak			
Atmak			
İtmek			
Çekmek			
Elle Tutmak			
Diğer.....			
.....			
.....			

16- İşin yapılabilmesi için gerekli fiziksel yetenekler nelerdir?

FİZİKSEL YETENEKLER

	Hiç bir zaman	Ara Sıra	Sürekli
El Kuvveti			
Kol Kuvveti			
Sırt Kuvveti			
Bacak Kuvveti			
Uzun Zaman Hızlı Çalışma			
Görme Kabiliyeti (Uzak yakın)			
Gece Görme			
Renk Ayırma			
İşitme Kabiliyeti			
Yaygın İşitme			
Ses Tonalitesini Ayırma			
Koku Alma Kabiliyeti			
Tat Alma Kabiliyeti			
Okuma Yazma Konuşma Kabiliyeti			
Dokunarak Hissetme			
Parmak Kabiliyeti			
Göz ve El Koordinasyonu			
Ayak-El-Göz Koordinasyonu			
İki El Koordinasyonu			
Hesap Yapabilme			
Çizim Kabiliyeti			
Diğer.....			
.....			

17- İş nasıl bir çalışma ortamında gerçekleştiriliyor?

ÇALIŞMA KOŞULLARI

	Hiç bir zaman	Ara Sıra	Sürekli
Bina İçinde			
Büro Ortamında			
Açık Hava			
Yer Altında			
Yakıcı Sıcak			
Dondurucu Soğuk			
Ani Isı Değişikliği			
Rutubetli (nem)			
Kuru Hava			
Islak Ortam			
Tozlu			
Kirli			
Koku			
Rahatsız Edici Gürültü			
Basık Yerler			
Yüksek Yerler			
Hareket Eden Cisim			
Suni Işık			
Doğal Işık			
Göz Bozucu Işık			
Yakıcı Cisimler			
Titreşim			
Çarpıcı Elektrik			
Patlayıcı Cisimler			
Parlayıcı Cisimler			
Zehirleyici Cisimler			
Radyasyon			
Diğer.....			
.....			

18- İş esnasında karşılaşılabilecek tehlikeler(sağlık ve güvenlik açısından) nelerdir?

İŞ TEHLİKELERİ

	Hiç bir zaman	Ara Sıra	Sürekli
Deri Kalkma			
Deri Çatlama			
Çürükler			
Ezilme			
Burkulma			
Yanık			
Ufak Kesikler			
Parmak Kaybı			
Kol veya Bacak Kaybı			
Göz Kaybı			
Görüşün Bozulması			
İşitme Kaybı			
Basınca Maruz Kalma			
Elektrik Çarpması			
Zehirlenme			
Yüksek Yerden Düşme			
Çarpma			
Düşme			
Trafik Kazası			
Radyasyon			
Diğer.....			

C- İŞİN GEREKLERİ VE ÖZELLİKLERİ

1- Bu iş için gerekli eğitim düzeyi nedir?

Öğrenim düzeyi.....,

Özel bilgi:

-Özel mesleki eğitim:.....

.....

-İş başında eğitim:.....

-Sahip olunan belge, sertifika, ehliyet vb:.....

.....

-Yabancı dil bilgisi:.....

.....

2- Bu işin gereği gibi yerine getirilebilmesi için gereken deneyim süresi nedir?

3- İşçi sağlığı ve iş güvenliği hakkında alınan tedbirleri açıklarmısınız?

4- Günlük çalışma süresi ne kadardır?

5- Bu iş fazla mesai gerektiriyormu, hangi durumlarda kaç saat?

6- Bu işte hangi tür çalışma sistemi uygulanır?

Normal Vardiyalı Hafta sonu

Gece Mevsimlik Diğer

7- İşin gereği seyahat etmek gerekiyormu, gerekiyorsa amaç ve sıklığı nedir?

8- Bu işe başlamak için aranan özel koşullar nelerdir? (Yaş, Cinsiyet, Boy, Kilo vb.)

9- Bu işte özürlü bir işçi çalıştırılabilir mi? Çalıştırılabilirse özür türü nedir?

10-İşinizle ilgili eklemek istediğiniz bir şey var mı?

Kaynak: <http://www.iskur.gov.tr> (Internet)

Ek-11: Eğitim Sonrası Davranış Değişikliğinin Katılımcı İle Görüşme Yöntemi Kullanılarak Ölçülmesi Üzerine Bir Örnek

1. Eğitimde öğretilen ve uygulanması istenen davranışlar nelerdir?
2. Eğitimden sonra davranışınızı değiştirmeyi ne derece istiyordunuz?
..... Çok istiyorum Biraz İstiyorumİstemiyordum
3. Önerilen davranışları uygulayacak bilgiye ne derece sahiptiniz?
.....ÇokBirazAz..... Hiç
4. Eğitim sırasında öğretilen ve uygulamanız istenen bilgilerden uygulamadıklarınız varsa, nedenlerini belirtiniz.
5. Bundan sonra yapacaklarınız ne kadar farklı olacak?
6. Programın daha yararlı olması için önerilerinizi belirtiniz.

EK-12: Liderlik Yöntemleri Konusunda Verilen Bir Eğitimin Davranış Değişiminin Katılımcılara Anket Uygulaması Yolu İle Ölçülmesi

Bu anketin amacı, liderlik yöntemleri konusunda verilmiş olan eğitime katılmış olanların, öğrendikleri ilke ve teknikleri ne ölçüde iş başında uyguladıklarını belirlemektir.

Lütfen her sorunun yanındaki uygun yanıtı işaretleyiniz.

5=Çok daha fazla 4= Biraz daha fazla 3= Aynı 2=Biraz daha az 1=Çok daha az

Program öncesinde harcanan

Zaman ve enerjiye göre program

Anlayış ve Motivasyon

sonrasında harcanan zaman ve enerji

1.Çalışanlarımı yakından tanımak	5	4	3	2	1
2.Astlarımı dinlemek	5	4	3	2	1
3.Yapılan iyi işleri övmek	5	4	3	2	1
4.Çalışanlarla aileleri ve kişisel ilgi alanları konusunda konuşmak	5	4	3	2	1
5.Astlarımın fikirlerine başvurmak	5	4	3	2	1
6.İşe yeni giren elemanlara, aileleri ve geçmiş deneyimleri hakkında sorular sormak	5	4	3	2	1
7.İşe yeni giren elemanlara depermanı ve şirketin diğer tesislerini tanıtmak	5	4	3	2	1
8.İşe yeni giren elemanları iş arkadaşları ile tanıştırmak	5	4	3	2	1
9.Çalışanlar istediğim hızda öğrenme kaydetmedikleri zaman sabırlı olmak	5	4	3	2	1
10.Yanlışlıkları düzeltirken ve önerilerde bulunurken incelikli davranmak	5	4	3	2	1

Programın sizin için daha pratik ve yararlı olması için önerileriniz nelerdir?

EK- 13: Eğitim Takip Kartı

.....ŞİRKETİ EĞİTİM TAKİP KARTI

Personel Adı Soyadı:
Çalıştığı Birim:

EĞİTİM ADI	EĞİTİM VEREN KURUM/KİŞİ	EĞİTİM ALINDIĞI TARİH

Hazırlayan	Onay
------------	------

EK -14: Davranış Değişikliği Gözlem Formu

.....ŞİRKETİ EĞİTİM SONRASI DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ GÖZLEM FORMU

Personelin Adı Soyadı:
Bölümü:
Almış Olduğu Eğitimin Konusu:
Eğitim Yeri ve Tarihi:
Eğitimi veren Kişi / Kuruluş
Değerlendirmeyi Yapan Bölüm Sorumlusu:

Gözlemlenen Davranış	Eğitimden Sonra Gözlemlenen Değişiklik
Yapılan İşin Kalitesi	
Yapılan İşin Süresi	
Yapılan İşin Bölüm Sorumlusuna Rapor Edilmesi	
Yapılan İş de hata oranı	
Almış olduğu bilgileri bölüm arkadaşlarına aktarması	
Önemli Gördüğünüz Diğer Davranış Değişiklikleri	
Değerlendirmecinin Diğer Görüşleri:	

Eğitim Sonra Gözlemlenen Değişiklik Bölümüne 1 den 5 e kadar sayı yazınız.

5) Çok daha iyi 4) Biraz daha iyi 3) Aynı 4) Biraz daha kötü 1) Çok

EK -15: Eğitime Olan Tepkinin Ölçümü İçin Görüşme Formu

1-Firmanızın eğitim uygulamaları ile ilgili görüşleriniz neler dir?

2-Almış olduğunuz eğitimlerin yaptığınız işlerde uygulanabilirliğini anlatır mısınız?

3-Almış olduğunuz eğitimlerin verimliliğinize etkisini değerlendirir misiniz?

4-Eğitim veren kişilerin konusunda uzmanlığı ve eğitim verme becerileri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

5-Verilen eğitimlerin zamanlaması ve süresi hakkında ne düşünüyor sunuz?

6-Eğitim ortamı hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

7-Eğitim planı oluşturulurken kuruluşun uygulamış olduğu politika hakkındaki görüşleriniz neledir?

8-Verilen eğitim konuları hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

9-Eğitimlerde kullanılan araç ve gereçlerle ilgili görüşleriniz nelerdir?

KAYNAKÇA

ADDERE, Fırat , Mehmet Hakan AKSOY, Erhan CANDAS, Murat Hamza POLAT, Markos PSAROPULOS, İbrahim Hakan YILMAZ. (1994), Toplam Kalite

Yönetiminde Türkiye Perspektifi- Uygulamalar, Sorunlar- Fırsatlar, Öneriler.İstanbul: Üniform Matbaacılık.

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay ATAOL, Doç. Dr. Gönül BUDAK. (1996). Personel Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları II. Baskı.

ATAKLI, Aylanur. (1992). “Eğitim ve Mesleki Başarı” Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi .

BARUTÇUGİL, İsmet. (2002), Eğiticinin Eğitimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.

BAŞARIR, Enver , Harun ÇAKIR, Füsun Zehra ÖZKAN, Aydın MUTLU (2001), Standardizasyon ve Kalite .Ankara: PYS Vakif Sistem Paz.

BATUR, Özlem. (1995), Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri ve Koç Projesi .İstanbul: Kalder Yayınları.

BİÇKEŞ, D. Mehmet. (2000), “Toplam Kalite Yönetimi”. Türk Standardları Enstitüsü Standard Dergisi

BINGAMAN ,E.Christine. (1993), Etkili Sunuş, Çeviren: Erhan TUSKAN. İstanbul: Rota Yayınlar 1. Baskı .

BİNGÖL, Dursun. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi.İstanbul: Beta Basım 5. Baskı.

BOLAT, Tamer. (2000), Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması) .İstanbul: Beta Basım.

CAN, Halil , Halil AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI. (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal kitapevi 4. Baskı.

ÇELİK, Cafer. (1993), “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü” Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi Özel Sayı.

Donald, L. KIRKPATRICK, (1998), 4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi Çeviri; Largo Eğitim, Danışmanlık ve Dil Hizmetleri.İstanbul: Okur Ofset Yayıncılık.

Dr.DEMİNG. (1985), Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı Japon mucizesinin Mimarı. İstanbul :Form Yayınları.

EFİL, İsmail. (1999), Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. Bursa: Alfa Basım 4. Baskı.

ERENGÜL, BİLGE. (1998), Eğitim Getirisinin Ölçülmesi , (İstanbul Eğitimciler Zirvesi 10-11 Haziran)

ERGİN, Canan. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım . İstanbul: Academyplus Yayın Evi 2. Baskı

ERSEN, Haldun. (1997), Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi İstanbul: Sim Matbaacılık 2. Baskı.

GÜRÜZ, Demet, Gaye Özdemir YAYLACI. (2004), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri Yayınevi.

KAĞNICIOĞLU, C. Hakan. (Şubat 2002), “Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri.” Türk Standardları Enstitüsü Standard Dergisi.

KAORU, ISHIKAWA (1997), Toplam Kalite Yönetimi. Kalder Yayınları 2. Baskı.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, (1996), Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul:Kalder yayınları 3. Basım.

KAY, Tytler Abella. (1994), Başarılı Eğitim Programları. Çeviren: Mhir BARIŞ .Ankara:.Açı Yayıncılık .

KAYA, Erol. (2003), Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001. İstanbul:Umut Matbaacılık.

KAYKAYOĞLU C. Ruhi. (1998), “Eğitrimin Önemi Konulu Tebliğ.” İstanbul: Eğitimciler Zirvesi.

KOVANCI, Ahmet. (2001), Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl ? İstanbul:Sistem Yayıncılık Birinci Basım.

MESS .(1994) , Hizmet İçi Eğitim Notu, Haz. Prof. Dr. Asuman TÜRKEKEL

ÖRÜCÜ, Edip, Mehmet Ali KÖSEOĞLU, (2003) , İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme. Ankara : Gazi Kitabevi.

ÖZÇELİK, Oya. (1996), “İnsan Kaynakları Yönetimi ,“ İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir:Açıköğretim Fakültesi Yayınları

ÖZÇELİK, Oya. (Ekim 1998), “Duyarlılık Eğitimi“ Yönetim **Dergisi**.

ÖZDİL, Nilgün. (Mayıs 2000), “Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme.” Türk Standardları Enstitüsü Standard Dergisi.

ÖZEVREN Mina. (2000), Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar.İstanbul:Alfa Yayınları 2. Baskı.

ÖZNUR, Yüksel. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

PAKSOYLU Ercüment. (2004), Uygulamada Eğitim İhtiyacı Analizi
(<http://www.insankaynaklari.com>). (Internet).

PALMER ,Margaret , Kenneth T. WINTERS. (1993), İnsan Kaynakları,
Çeviren: Doğan Şahiner.İstanbul: Rota Yayınevi.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin. (1995), “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık” Milli
Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı.

Raymond, A. NOE. (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi Çeviren :
Prof. Dr. Canan ÇETİN. İstanbul: Beta Basım Yayınevi 1. Baskı.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (2000) , İnsan Kaynakları Yönetimi.Bursa: Ezgi
Kitapevi 1. Baskı.

ŞENCAN, Hüner, Nihat ERDOĞMUŞ. (2001), İşletmelerde Eğitim İhtiyacı
Analizi.İstanbul: Beta Basım A.Ş 1. Baskı

ŞİMŞEK, Muhuttin. (Mart 2000) “Kalitenin Tarihsel Gelişimi“ TSE Standard
Dergisi

ŞİMŞEK, Muhitin. (Kasım 2000), “Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne
Etkisi.” Türk Standardları Enstitüsü Standard Dergisi.

Türk Standardları Enstitüsü. (2002), Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Notu,
Ankara

Türk Standardları Enstitüsü Personel Belgelendirme Müdürlüğü. (2004),
Proseslerin Yönetimi , Etkileşimi ve İyileştirme Teknikleri Eğitim Notu, Ankara

Türk Standardları Enstitüsü. (2004), Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu ,Ankara

Türk Standardları Enstitüsü Personel Belgelendirme Müdürlüğü. (2002), Performans Değerlendirmesi Eğitim Notu. Ankara.

Türk Standardları Enstitüsü. (2004), İstatiksel Proses Kontrol Eğitim Notu. Ankara.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. (2002). Kobi Rehberi, Birinci Baskı. Ankara

YALÇIN, İbrahim , Famil ŞAMİLOĞLU, Yavuz DEMİREL.. (Nisan 2000), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği.” Türk Standardları Enstitüsü Standard Dergisi