

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**KURUMSAL EĞİTİM PLANLAMASI ve
GELİŞTİRİLMESİ (ÇAĞRI MERKEZİNDE EĞİTİM
PLANLAMASI ve GELİŞTİRİLMESİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Büşra DERELİ

İstanbul, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**KURUMSAL EĞİTİM PLANLAMASI ve
GELİŞTİRİLMESİ (ÇAĞRI MERKEZİNDE EĞİTİM
PLANLAMASI ve GELİŞTİRİLMESİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Büşra DERELİ

Öğrenci No

130778190

Danışman:

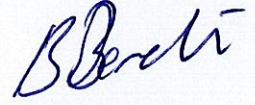
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Kurumsal Eğitim Planlanması ve Geliştirilmesi (Çağrı Merkezinde Eğitim Planlaması ve Geliştirilmesi)**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. .../.../2016

Büşra DERELİ



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

14/05/2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 130778190 numaralı **Büşra DERELİ'nin** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Kurumsal Eğitim Planlaması ve Geliştirilmesi (Çağrı Merkezinde Eğitim Planlaması ve Geliştirilmesi)**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 19.04.2016 tarih ve 2016/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Prof. Dr. Tiğınçe OKTAR
(Marmara Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Büşra DERELİ
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/Tez, 2016
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Kurumsal Eğitim, Çağrı Merkezi, Eğitim Planlaması

ÖZ

KURUMSAL EĞİTİM PLANLAMASI ve GELİŞTİRİLMESİ (ÇAĞRI MERKEZİNDE EĞİTİM PLANLAMASI ve GELİŞTİRİLMESİ)

Kurumsal eğitim uygulamalarının işletmeler ve çalışanlar için ne kadar önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte sahip olunan bilgi hızla eskimekte ve değerini yitirmektedir. Bu nedenle eğitim sadece okullarda değil yaşamın her anında var olması gereken bir değerdir. Bu çalışma kurumsal eğitimlerin planlama içeriğinin nelerden oluştuğunu ve nasıl bir gelişim içinde olduğunu açıklamaktadır. Kurumların şirket çalışan performanslarını arttırmak istemesi, bugün rekabet koşullarının sürekli olarak gelişmesi ve teknolojinin de ilerlemesi değişimi kaçınılmaz kılmaktadır.

Bu nedenle kurumlar bir yandan çalışan performansını maksimum düzeyde ortaya çıkartmak, bir yandan da müşteri ile doğrudan iletişim içinde olan çağrı merkezlerinde kurumsal eğitim uygulama metotlarını açıklamaktır. İşletmelerde eğitimin önemi, niteliği özellikle planlaması ve uygulama sonuçlarının analizi çalışmanın detayını oluşturmaktadır. Genç ve dinamik çalışan kadrosunun eğitim faaliyetlerine nasıl daha fazla dâhil edilebileceği açıklanmaktadır. Kurumsal eğitim perspektifinde kurumsal eğitimlerin planlaması, geliştirilmesi ve eğitin sonrası sonuçların değerlendirilmesi süreçlerine yer verilmiştir.

Name and Surname : Büşra DERELİ
Advisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Type and Date : Yüksek Lisans/Tez, 2016
Scope : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Corporate Education, Call Center, Educational Planning

ABSTRACT

PLANNING OF THE CORPORATE EDUCATION AND ITS DEVELOPMENT (EDUCATIONAL PLANNING IN CALL CENTER AND ITS DEVELOPMENT)

The importance of the corporate education applications for the businesses and the personnel has been underlined. With the development of the technology the knowledge that has been possessed get old quickly and loses its value. Therefore, education is not only a value to be in the school but in every single aspect of life. This study states what the content of the corporate education planning is and how it is developing. Corporations want to improve the performance of the employee within the Company and today's constantly developing competition conditions makes the development of the technology inevitable.

With this reason, corporations desire to increase the performance of the personnel on maximum level and while also explaining the corporate education application methods with the call centers that have directly within contact with the customers. The importance and the qualification of the education in the businesses is detailed in this study with the analysis of the planning and the application results. In this study how to include the young and dynamic personnel team for the educational operations will be explained. Within the corporate education perspective, the planning of the corporate education and its development and the analysis of the results after the education has been stated in this study.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE EĞİTİM KAVRAMI, TARİHÇESİ, GELİŞİM SÜRECİ, GEREKLİLİKLERİ ve TEMEL İLKELERİ

1. İŞLETMELERDE EĞİTİM KAVRAMI, TARİHÇESİ, GELİŞİM SÜRECİ ve GEREKLİLİKLERİ	3
1.1. Eğitim Kavramı.....	3
1.2. İşletmelerde Eğitim Tarihçesi.....	4
1.3. İşletmelerde Eğitim Gelişim Süreci.....	5
1.4. İşletmelerde Eğitimin Gereklilikleri.....	6
2. İŞLETMELERDE EĞİTİMİN TEMEL İLKELERİ, İHTİYAÇLARI ve FAYDALARI	8
2.1. İşletmelerde Eğitim Temel İlkeleri.....	8
2.2. İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	11
2.2.1. İşletme Düzeyi.....	12
2.2.2. İş Düzeyi.....	12
2.2.3. Çalışan Düzeyi.....	13
2.3. İşletmelerde Eğitimin Faydaları.....	14

3. İŞLETMELERDE EĞİTİM PLANLAMASI ve EĞİTİM TÜRLERİ.....	14
3.1. İşletmelerde Eğitim Planlaması.....	14
3.2. İşletmelerde Eğitim Türleri.....	15
3.2.1. İşe Alıştırma – Oryantasyon.....	18
3.2.2. Ürün Eğitimleri.....	20
3.2.3. Motivasyon Eğitimleri.....	21
3.2.4. Kişisel Gelişim Eğitimleri.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL EĞİTİMİN UYGULAMALARI ve PLANLAMASI

1. KURUMSAL EĞİTİMİN UYGULAMALARI.....	25
1.1. E-Learning Eğitimler.....	25
1.2. Koçluk.....	29
1.3. Outdoor Eğitimler.....	32
1.4. Yaratıcı Drama Eğitimleri.....	33
1.5. Sosyal – Duygusal Zekâ Eğitimleri.....	35
1.6. NLP Kavramı.....	42
1.6.1 NLP Yöntemi İle Eğitim.....	43
1.6.2 NLP ve Hedef Belirleme.....	44
2. KURUMSAL EĞİTİMİN PLANLANMASI.....	46
2.1. Kurumsal Eğitim Planlamasının Önemi.....	46
2.2. Kurumsal Eğitim Planlama Süreci.....	47
2.3. Kurumsal Eğitimin Aşamaları.....	48
2.4. Kurumsal Eğitim Bütçesi.....	51
2.5. Kurumsal Eğitim Değerlendirme Süreci.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇAĞRI MERKEZLERİ KAVRAMI, TARİHİ, ÖNEMİ ve ÇAĞRI
MERKEZLERİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ

1. ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI	59
1.1. Çağrı Merkezleri Tarihçesi.....	60
1.2. Çağrı Merkezlerinin Önemi.....	61
2. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ	62
2.1. Çağrı Merkezlerinde Eğitim Planlaması.....	64
2.2. Çağrı Merkezleri Çalışanlarına Yönelik Eğitim Modelleri.....	65
SONUÇ	66
KAYNAKÇA	68
ÖZGEÇMİŞ	70

TABLULAR LİSTESİ

Tablo/Şekil No.	Sayfa No.
Tablo 1. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi.....	38
Tablo 2. Mayer Ve Salovey“ İn Duygusal Zekâ Modeli.....	39
Tablo 3. Bilişsel Zekâ (IQ) Ve Duygusal Zekânın (EQ) Operasyonel Karşılaştırılması.....	40
Tablo 4. Eğitim Değerlendirme Sürecinin Dört Aşaması.....	55
Tablo 5. Eğitim ve Geliştirme Karşılaştırması.....	63

ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo/Şekil No.	Sayfa No.
Şekil 1. Yaşam Boyu Öğrenme Süreci.....	7
Şekil 2. İşletmelerde Eğitimin Temel İlkeleri.....	9
Şekil 3. Eğitim İhtiyaç Analizi.....	12
Şekil 4. Kurumsal Eğitim İhtiyaç Analizi.....	13
Şekil 5. Eğitim Türleri.....	17
Şekil 6. İşe Alıştırma Süreci.....	20
Şekil 7. Keller'in Motivasyon Kuramı.....	22
Şekil 8. E-Öğrenme Türleri.....	27
Şekil 9. Koçluğun İş Performansına Etkisi	32
Şekil 10. Kişilik Grupları.....	45
Şekil 11. Eğitim Planlama Süreci.....	49
Şekil 12. Eğitim İhtiyacı Analizi Süreci.....	56
Şekil 13. ROI Modeli.....	57
Şekil 14. Çağrı Merkezi Süreci.....	60

KISALTMALAR

AİBÜ	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
ATÜ	: Atılım Üniversitesi
BAÜ	: Bahçeşehir Üniversitesi
BEÜ	: Beykent Üniversitesi
C.	: Cilt
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
Çev.	: Çeviren
ÇNÜ	: Çankırı Karatekin Üniversitesi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
EBF	: Eğitim Bilimleri Fakültesi
Ed.	: Editör, editörler
EQ	: Duygusal Zekâ
İİBD	: İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
İKÜ	: İstanbul Kültür Üniversitesi
IQ	: Zekâ Katsayısı
GÜ	: Gazi Üniversitesi
MEÜ	: Mersin Üniversitesi
NLP	: Nöro Linguistik Programlama
PAÜ	: Pamukkale Üniversitesi

s.	: Sayfa sayısı
S.	: Sayı
SBD	: Sosyal Bilimler Dergisi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBED	: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
ss.	: Sayfa sayıları
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
vb.	: ve benzeri, ve benzerleri
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Bilgi paylaşım hızına yetişmekte güçlük çekilen bu çağda; işletmelerin en önemli karşılaştıkları sorunların başında sürdürülebilirlik gelmektedir. Sürdürülebilirliği mümkün kılmak ve müşteri memnuniyetini arttırmak işletmeler için rekabetin en üst düzeyde olduğu bugünde artık kaçınılmaz bir noktadadır. Bu nedenle işletmeler faaliyet alanı hizmet sektörü olmasa bile müşteri memnuniyetinin önemini anlamaya başladı. Bu kapsamla işletmeler müşterilere hizmet veren şirket çalışanlarına çeşitli eğitim ve gelişim programları tasarlamaktadır. Değişimin kaçınılmaz olduğu bu zamanda eğitim faaliyetlerinin planlanması, analizi ve bu alandaki yenilikçi gelişmelerin olması çalışma konusunun seçiminde etkili olmuştur.

- **Çalışmanın Amacı:** Kurumsal eğitim planlamasının gerekliliklerinin tanımlanmasına ve eğitim kavramının kurumlar için önemine yer verilmiştir. Eğitim faaliyetlerinin planlanması, uygulaması, analiz ve takibini başarılı bir eğitim süreci incelenmiştir. Kurumsal eğitimlerin planlama içeriğinin nelerden oluştuğu çağrı merkezlerinde kurumsal eğitim uygulama yöntem ve metotlarını belirlemektir.

- **Çalışmanın Önemi:** Eğitim bireyin doğduğu günden başlayıp öldüğü güne kadar devam eden bir süreçtir. Teknolojinin de hızla gelişmesi ile öğrenilen birçok bilginin kısa sürede değerini yitirmesinden dolayı, yenilikleri takip edebilmek, bunların sürekliliğini sağlamak, şirketin varlığını sürdürebilmek, verimliliğini arttırabilmek için kurumsal eğitim süreçlerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Eskiden insanlar ilk çalışmaya başladığı işinden emekli olunca ayrılıyordu.

Bugün ilk göreve başladığı şirketten emekli olan neredeyse yok denecek kadar azdır. Bunun nedeni şirketlerin ömürlerinin kısalmasıdır. İş hayatı, teknolojinin de hızla ilerlemesiyle birlikte rekabet unsurunu ortaya çıkartmıştır. Fark yaratma endişesi ve ideal yaşam koşullarına erişebilmek bireyler arasındaki rekabetin artmasına neden olmuştur. Bu nedenle eğitim faaliyetlerinin uygulama metotlarının tanımlanması, uygulanması ve analizi çalışanlar ve işletmeler için kritik bir öneme sahiptir.

- **Çalışmanın Planı:** Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; eğitim kavramı, tarihçesi, gelişim süreci, gereklilikleri, temel ilkeleri, ihtiyaçları, faydaları, açıklanarak işletmelerde eğitim planlamasına ve işletmelerde eğitim türlerine yer verilmiştir. İkinci bölümde; kurumsal eğitimin uygulamaları ve planlama süreçleri açıklanacaktır. Üçüncü bölümde; çağrı merkezleri kavramı, önemi ve çağrı merkezlerinde eğitimin önemi açıklanmıştır. Çağrı merkezlerinin kurumsal eğitim perspektifinde bu tür eğitimlerin planlaması, geliştirilmesi ve eğitin sonrası sonuçların değerlendirilmesi konularına yer verilmiştir.

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Tarihi metot ve kaynak toplama tekniği kullanıldı. Konu ile ilgili makale, dergi, kitap ve tezlerden yararlanılarak, kişisel gözlemler ve mesleki deneyimlerden yararlanılmıştır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Yapılan çalışmada herhangi bir zorluk ile karşılaşmamıştır. Bu nedenle herhangi bir sınırlanmaya gidilmemiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE EĞİTİM KAVRAMI, TARİHÇESİ, GELİŞİM SÜRECİ GEREKLİLİKLERİ ve TEMEL İLKELERİ

1. İŞLETMELERDE EĞİTİM KAVRAMI, TARİHÇESİ, GELİŞİM SÜRECİ ve GEREKLİLİKLERİ

1.1. Eğitim Kavramı

Eğitim, bireyin yaşamı boyunca kendi başına düşünebilmeyi öğrenme sürecidir. “Bir insan doğumundan ölümüne kadar zihinsel bir evrim geçirmektedir. Gerçekte bu evrim politik, sosyal, kültürel ve bireysel boyutları aynı anda içinde bulundurduğundan, tanımının yapılması kolay olmayan bir kavramdır. Eğitim, kişinin yaşadığı toplum içinde değeri olan yetenek, tutum ve diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçlerin tümüdür. Eğitimin en kısa tanımı ise ‘davranış değiştirme süreci’ olarak tanımlanmıştır. Eğitim, bir toplumun bir arada uygar bir biçimde yaşaması için olmazsa olmaz bir süreçtir.”¹ Yukarıda yer alan tanımlar doğrultusunda eğitim durağan bir davranış şekli değildir. Kişinin doğumu ile başlayarak ölümüne kadar devam bir süreçtir.

Dünyanın en önemli özelliği kuşkusuz, bilgiyi üretebilme, bilgiye sahip olma ve sahip olunan bilgiyi yaşamın tüm süreçlerinde kullanabilmektir. Toplumun idari, iktisadi ve sosyolojik olarak gelişmesi bilginin üretilebilmesi ve devamlılığının sağlanabilmesi açısından oldukça önemlidir. “Bunun sonucunda, bilgi çağı olarak, toplumların da bilgi toplumu olarak nitelendirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.”² Bugün işletmelerin başarılı olmaları, insan kaynaklarına, yönetimine verdikleri önemle ve eğitimlerle mümkün hale gelmiştir.

Hızlı bir şekilde değişen dünyada sürekli olarak bilgi değişime uğramaktadır. “Makro açıdan eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasını gerçekleştirmesi için gerekli nitelik ve nicelikteki elemanların yetişmesini

¹ Ç. Bolcal, “Eğitimde Online Dönem” İstanbul Kültür Üniversitesi (İKÜ), Eğitim ve Gelişim Dergisi, Sayı (S.) 1, İstanbul, 2011, s.2

² İ. Dinç, “İşletmelerde Eğitimin Önemi”;
http://www.onlinekariyerokulu.net/2012_08_01_archive.html, (12.03.2016)

sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili bir araçtır.”¹ Eğitime yapılan yatırım insana yapılan yatırım demektir. Eğitim ile değişim doğru orantılıdır. Değişime karşı gelmeyen her birey, bu süreci ancak eğitim alarak geliştirir.

Hızla ilerleyen teknolojinin gelişmesi bilgi üretim faaliyetlerini kullanabilme yetisi rekabetin hızla ilerlediği bu dönemde oldukça kritik bir noktaya gelmiştir. Bu da nitelikli işgücünü ön plana çıkarırken aynı zamanda eğitimin de sürekliliğini gerekli hale getirmiştir. Bu nedenle işletmeler rekabet koşullarını sürekli olarak gözden geçirmek durumundadır. Rekabetin gerisinde kalma endişesi bugün büyük küçük birçok işletmenin en büyük endişesidir. Bu nedenle tüm eğitim, gelişim faaliyetleri yapılmakta olan en önemli yatırım haline gelmiştir. Çalışan performansını arttırmak için gerekli olan bilgi ve becerilerin elde edilmesindeki en önemli araç olan eğitimin gün geçtikçe kurumlar için önemi artmaktadır. Kurumlar bu alandaki yatırımlarını arttırarak nitelikli çalışan ihtiyacına cevap aramaktadır.

1.2. İşletmelerde Eğitim Tarihçesi

Endüstri devrimi ile birlikte üretimin küçük imalathanelerden büyük fabrika ve işyerlerine taşınması, toplumsal gereksinimlerinin büyük ölçekli işletmeler tarafından karşılanmaya başlaması işletme, yönetim, üretim ve eğitim kavramları arasındaki ilişkilerin ciddiyetle ele alınmasını gerekli kılmıştır.

Kurumsal eğitimin dünyadaki ilk örnekleri, iş gören eğitim tarihçesinin antik Mısırlıların deniz aşırı şehirlerden getirdikleri esirlerin ve ülke içindeki işçilerin ustabaşı olarak eğitilmesine kadar dayandığı ifade edilmektedir. Bu dönemde eğitim doğrudan ve işbaşında eğitim niteliğindedir. “Yirminci yüzyılda iş gören eğitimi ise uyum eğitimi, işbaşında eğitim, göreve dayalı eğitim, el becerisi gerektiren ve zanaatların öğretilmesini amaçlayan çıraklık eğitimi biçiminde gerçekleşmiştir.”² İş gören eğitimi kapsamında işletmelerde çalışanın gelecekte işi ile ilgili gerekli olan bilgi, becerileri çalışana kazandırmak amacıyla verilen eğitim sürecidir. Türkiye’de

¹ Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s.110

² Y. Yıldız, Hizmet İçi Eğitim ve Öğretmen Yetiştiren Yükseköğretim Kurumları İçin Bir Hizmet İçi Eğitim Modeli, Bahçeşehir Üniversitesi (BAÜ), Eğitim Bilimleri Fakültesi (EBF), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İstanbul, 2015, s. 4

kurumsal eğitimin uygulamalarına bakıldığında, eğitim sisteminde kurumsal eğitim etkinliklerine ilk defa ne zaman ve nasıl başlanıldığını gösteren bir belge yoktur. Ancak, Cumhuriyetin ilk yıllarından başlanarak Millî Eğitim Bakanlığı'nın özellikle öğretim daireleri, eğitmen, öğretmen ve diğer eğitici personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılamak üzere sağlayabildikleri ortamlarda, hizmet içi eğitim programları hazırlanarak uygulanmıştır. “Ülkemizde hizmet içi eğitim ile ilgili ilk kanun, 1938 yılında çıkartılan 3457 Sayılı Sınai Müesseslerde ve Maden Ocaklarında Mesleki Kurslar Açılmasına Dair Kanundur.”¹ Sümerbank, Çimento Fabrikaları, Demir Çelik İşletmeleri ve Devlet Demiryolları gibi kuruluşlar bu kanun hükümlerini yayımlandığı yılı takip eden yıl uygulamaya başlamışlar ve başarılı çalışmalar yapmışlardır.

“Cumhuriyet öncesi işletmelerde eğitim uygulamalarına ilişkin ulaşılabilen kaynaklardan elde edilen bilgilere göre Selçuklu döneminde kurulan ahilik teşkilatı örgütlendiği küçük esnaf ve sanatkârlar arasında uzunca yıllar işletmelerde eğitim vermiş, sonradan Loncalara dönüşerek aynı faaliyetlerine devam etmişlerdir.”² Taleplerin ve rekabetin artması sonucu işletmelerin çalışan performansını kontrol altına alma ihtiyacını doğurmuştur. Bu aşamada işletmeler gün geçtikçe çalışanların eğitim ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili çeşitli çalışmalara başlamıştır.

1.3. İşletmelerde Eğitim Gelişim Süreci

İlk zamanlarda eğitim çalışanlarının şirketlerde iyi zaman geçirme düşüncesi ile bireysel hobiler şeklinde algılandı. Çalışanların bu kişisel çabaları karşısında eğitim süreçleri uzun zaman ilk sıralarda yer almadı. Toplum içinde insan ilişkilerini belirli kurallar dâhilinde gerçekleştirmek, işletmeler arası rekabetin artması vb. nedenlerle eğitime gereksinimi arttırmaktadır. Öğrenme ve merak duygusunun güçlü etkisi, insanları sürekli olarak araştırmaya, incelemeye, fikir üretmeye fırsat tanımaktadır. Teknolojinin gelişmesi ile bilgiye ulaşmanın kolaylaşması gelişim sürecini hızlandırmıştır. Matbaanın icadı bilginin nesilden nesillere aktarılması, yaygınlaştırılması konusunda unutulmaması gereken en önemli etkidir. “Bütün bu etkenlere rağmen eğitimin toplumun büyük kesimleri için temel bir ihtiyaç haline

¹ Yıldız, s.5

² Ertürkmen, s.160 -161

gelmesi ancak 18. yüzyıllarda olmuştur.”¹ Eğitim süreçlerinin sürekli olarak gelişmesi, yaygınlık kazanması ilk önce Avrupa’da gerçekleşmiştir. Makinenin icadı ile icat edilen makinaların üretimde yer alması sonucu fabrikaların kurulması, icat edilen makinelerin öğrenilmesi için eğitim faaliyetlerine ihtiyaç duyulmuştur.

Fabrikalardaki makineleşme süreci eğitilmiş personel ihtiyacını arttırmış, toplumsal yaşamda eğitimin önemi artmıştır. “Eğitimin sahip olduğu gücün farkına varan toplumsal gruplar arasında eğitim bir mücadele alanı haline de gelmiştir. Zira eğitimle toplumu oluşturan bireylerin zihin yapıları, düşünme biçimleri, düşünmede kullanacakları yöntem ve tekniklerin mahiyeti, kullanılacak araç gereçlerin nitelik ve niceliği, dünyaya bakışı, bireyin yaşamında kullanacağı hemen her değer eğitimle verilmeye, şekillendirilmeye çalışılmaktadır.”² Çalışanın daha değerli olduğu, duyguların önemsendiği, çalışma ortamlarının daha sağlıklı olduğu insani çalışma koşulları fabrikalarda oluşturulmuştur.

İş görenlerin birer makine değil, duyguları ve istekleri olan birer üretim faktörleri olduğu düşüncesinin yaygınlaşması, örgütlerin çalışanlarına bakış açılarını değiştirmiştir. İleri teknolojilerin iş hayatında kullanımıyla birlikte, iş görenler üzerinde uygulanan hiyerarşik baskı ile yeterli verimin alınmadığı görülmüştür. Bunun yanında, iş görenlerin haklarını savunan yasal ve sendikal faaliyetlerde de artış yaşanmış, tüm bu gelişmeler sonucunda, iş görenlerin örgüte karşı tutum ve davranışları daha çok önemsenmeye başlanmıştır.

1.4. İşletmelerde Eğitimin Gereklilikleri

Birey, yaşamı boyunca öğrendiği bilgilerin iş hayatına atıldığı andan itibaren yeterli olmadığını fark etmesi veya mesleğinin gerektirdiği teknik bilgilere sahip olmaması nedeni ile sürekli olarak eğitime ihtiyaç duymaktadır. Bugün teknolojideki hızlı gelişmeler sayesinde bilgiye çok çabuk ulaşıyoruz. Bu noktada bilginin hızla eskimesi birçok bilgiliyi geçersiz kılarken, bir yandan da birçok konuyu açığa çıkartmaktadır. “Dünyadaki otomasyon iletişim araçları, bilgisayarlar, uluslararası ilişkiler, yeni buluşlar, fen ve teknik alanlardaki ilerlemeler gibi faktörler, kişileri bu

¹ Ertürkmen, s.161

² A. Demir, “Eğitimin Gelişim Süreci ve Önemi”; <http://egitimci35.blogcu.com/egitimin-gelisim-sureci-ve-onemi-uzerine/3107955>, (21.03.2016)

dinamizme ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu hızlı gelişmelere ayak uydurmanın en etkin ve temel aracı şüphesiz eğitimidir.”¹ Değişim sadece insanlar için değil şirketler içinde akıl almaz bir şekilde teknolojinin de gelişmesiyle büyük bir hızla ilerlemektedir. Nitelikli iş gücünün artması, yenilikçi fikirler, çözümler sunma bugünün koşullarında işletmelerde çalışanı önemli ölçüde farklılaştırırken işletmeleri de önemli ölçüde avantajlı kılmaktadır.

Şekil 1. Yaşam Boyu Öğrenme Süreci

HİZMET ÖNCESİ EĞİTİM	YÜKSEK ÖĞRETİM	HİZMETE BAŞLAMA	HİZMETİÇİ EĞİTİM	HİZMETTEN AYRILMA	HİZMET SONRASI EĞİTİM
	ORTAÖĞRETİM				
	İLKÖĞRETİM				

Kaynak: E. Çiftçi, Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Müzik Öğretmenlerine Verilen Hizmet İçi Eğitimin İncelenmesi ve Müzik Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi, Gazi Üniversitesi (GÜ), SBE, YDT, Ankara, 2008, s.31

Yaşam boyu öğrenme sürecinde yer aldığı gibi öğrenme süreci; hizmet öncesi eğitim, hizmet içi eğitim ve hizmet sonrası eğitim olacak şekilde üç aşama olarak sınıflandırılmıştır. Bilginin sürekli değişmesiyle birlikte hizmet öncesi eğitim sırasında öğrenilen bilgilerin büyük çoğunluğu bugün önemini yitirmiştir. “P. Smith’in dediği gibi, değişim sevilmeyen bir misafirdir. Şirketin DNA’sına işlemiş anlayış ve davranışlar olağanüstü bir direnç göstererek değişime engel olur. İnsanlar,

¹ E. Çiftçi, Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Müzik Öğretmenlerine Verilen Hizmet İçi Eğitimin İncelenmesi ve Müzik Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi, Gazi Üniversitesi (GÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayımlanmamış Doktora Tezi (YDT), Ankara, 2008, s.16

değişimi kabul ettiklerini söyleseler bile, eski yetkilerini ve güçlerini bırakmak istemezler ve değişimi reddederler. Değişim, bir liderlik ve yeni bir kültür yaratma işidir. Başarılı bir değişim sağlamak için liderlerin yönetmesi gereken dört etmen vardır.”¹ Bunlar zaman, inanç, insan gücü ve kapasitesi ve fedakârlık olarak sıralanır. Değişim şirketleri ve bireyleri ayakta tutan en önemli etkendir.

Değişim ise ancak öğrenme ve eğitim ile sağlanır. Bu nedendir ki eğitim kişisel ve iş yaşamı için birey ve şirketler açısından bir gerekliliktir. Değişim çabalarının çoğunluğu başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bunun nedeni, alışkanların her zaman daha dirençli ve güçlü olmasıdır. Yeni olana alışma süreci bireyler için zorlu bir süreç olarak algılanmaktadır. Tüm bu zorlukları aşabilmek için çok boyutlu olarak değişim sürecini ele almak gereklidir. İşletmeleri geleceğe taşıyacak bir vizyona sahip olmak, belirlenen şirket hedeflerine ulaşmak için olmazsa olmaz bir unsurdur. Sahip olunan vizyonu gerçekleştirmek için işe bakış açısının, şirket kültürünün ve şirket değerlerinin bilinmesi gereklidir. Bu nedenle değişime olan inancı korumak, donanımlı, nitelikli çalışanlarla birlikte maksimum verimlilikle doğru yönetim metotlarının kullanılması şirketleri hedeflenen noktaya taşımaktadır. İşletmelerde bu değişim sürecinin gerçekleştirilmesi yalnızca eğitim ile mümkündür. Bu gelişim süreci işletmelerde eğitim faaliyetlerini gerekli kılmıştır.

2. İŞLETMELERDE EĞİTİMİN TEMEL İLKELERİ, İHTİYAÇLARI ve FAYDALARI

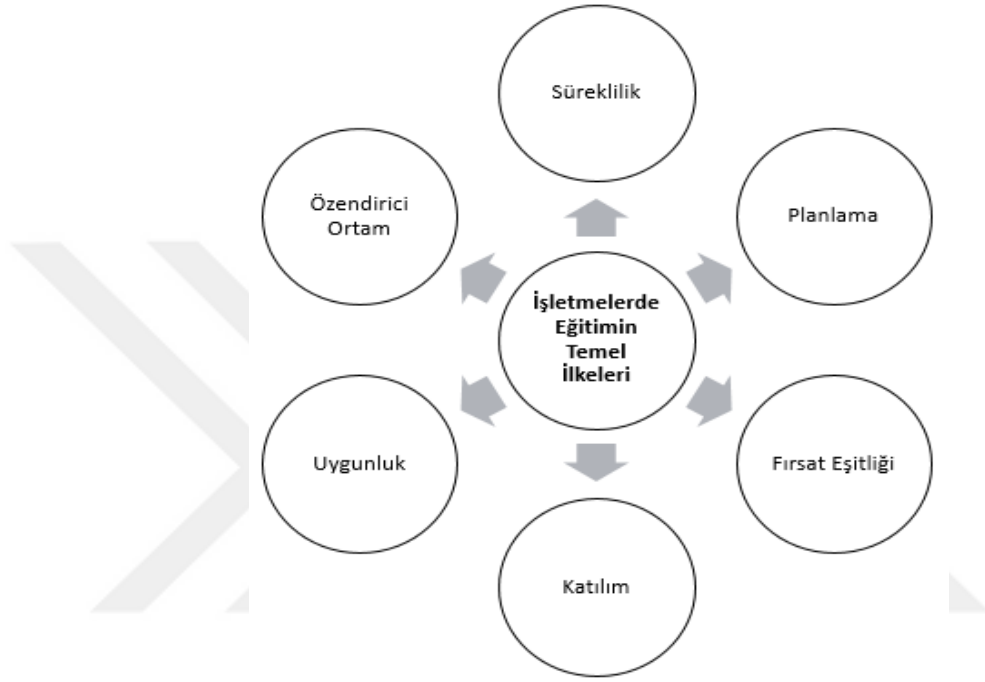
2.1. İşletmelerde Eğitimin Temel İlkeleri

Kurumsal eğitimden istenen sonuçlara ulaşılabilmesi amacıyla verimli bir eğitim uygulaması için gerekli olan eğitim plan ve programının temel ilkeleri vardır. Bu ilkeler süreklilik, planlama, fırsat eşitliği, katılım, uygunluk ve özendirici ortam

¹ T. Aksoy, “Değişimin Başarısını Belirleyen Dört Etmen”; <http://www.temelaksoy.com/degisimin-basarisini-belirleyen-dort-etmen/>, (12.03.2016)

olarak sıralanmaktadır. Bu ilkeler arasındaki ilişki aşağıda yer alan şekilde gösterilmiştir.

Şekil 2. İşletmelerde Eğitimin Temel İlkeleri



Kaynak: E. Bahar, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”; <http://emrebahar.blogspot.com.tr/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html>, (20.05.2016)

Süreklilik ilkesi; çalışanların ve işletmelerin rekabet koşullarına ayak uydurabilmesi için yenilikleri yakından takip etmesi ve bu konuda rakiplerden ayrışabilmek için çeşitli modüllerin uygulanmasında öncü olunması gerekmektedir. Bu nedenle eğitim süreçlerinde süreklilik kaçınılmazdır. Planlama İlkesi; gerçekleştirilecek olan eğitim faaliyetlerinin bir bütün halinde incelenmesi, ele alınması sürecini içermektedir. Eğitimin nerede, nasıl, kim tarafından verileceği, hangi teknik ve metotların eğitim sırasında uygulanacağı ve eğitim sonrasında gerekli olan takip ve kontrollerin ne şekilde yapılacağı belirlenmesi sürecidir. Eğitim faaliyetleri belli bir plan ve program dâhilinde yapılmalıdır.

Fırsat eşitliği ilkesi; Bir işletmedeki tüm çalışanlar için eşit koşullarda eğitime katılım hakkının verilmesidir. Eğitim süreçlerinden faydalanabilme belirli kişi ve gruplara özgü olmamalı şeffaf, açık ve net olunmalıdır. İşletmelerde eğitim planlaması yapılırken bireysel değil şirket çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır. Katılım ilkesi; İşletmedeki eğitimlere katılan iş görenlerin, eğitimlerin önemine ve yararına inanmaları ve eğitim sürecine dâhil olmak istemeleri, eğitim olayının başarısı açısından çok önemlidir.

Uygunluk ilkesi; Çalışanların kişisel özelliklerine ve işi için gerekli olan yetkinlikler ile uyumlu eğitim planlanmasını içerir. Örneğin; mesleği satış olan bir çalışana teknik altyapı konuları ile ilgili bir eğitim verilmesi eğitimin verimsiz geçmesine ve beklenen faydanın sağlanamamasına neden olacaktır. Planlanan eğitimlerin çalışan bilgi ve becerileri temel alınarak eğitim planlaması yapılmalıdır. Aksi takdirde çalışan kendisini yetersiz görerek psikolojik ezikliğe sürüklenir. İşletmelerde eğitimin temel özelliklerinin sonuncusu ise özendirici ortam ilkesidir.

Özendirici ortam ilkesi; “Eğitimin sonucunda görevlerini daha iyi yapabilme, bir üst unvana yükselme imkânının olduğunu gören çalışan personel eğitime daha istekli olmaktadır.”¹ Eğitim sonrasında başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesi veya terfi imkânlarının olması çalışanlar için bir motivasyon kaynağıdır. Hedeflenen düzeyde başarılı bir eğitim sürecinin oluşturulması için yukarıda belirlenen temel özelliklerin çalışan ve şirket yöneticileri tarafından net bir şekilde tanımlanmalıdır. İşletmelerde eğitim süreçlerinde aşağıdaki özellikler bulunmaktadır:

- “Eğitimin amaçlarıyla kurumun amaç ve politikaları uyum içindedir.
- Eğitim, ihtiyaç duyulduğunda planlanarak ilgili personelin kısa sürede eğitilmesini sağlar.

¹ E. Bahar, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”;
<http://emrebahar.blogspot.com.tr/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html>,
(12.03.2016)

- Eğitime katılacak personel yaş, öğrenimlerinin alanı ve düzeyi çalışma süreleri bakımından durumlarda olan yetişkinlerdir. Bu nedenle hizmet içi eğitim, yetişkin eğitiminin özelliklerini de taşır.
- Eğitim personelin çalışma alanına yönelik olduğundan, genel olarak uygulamalı ve görev başında yapılır.
- Eğitime katılan personelin özellikleri, konuların uygulamalı işlenmesi durumu temel alınarak gruplar oluşturulur.
- Eğitim, personelin görevini istenilen biçimde gerçekleştirilmesi ve başarılı olmasını amaçladığından meslek eğitimi niteliği taşır.
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi ve programların geliştirilmesi için, eğitime katılan tüm grupların görüşlerinden yararlanılır.”¹

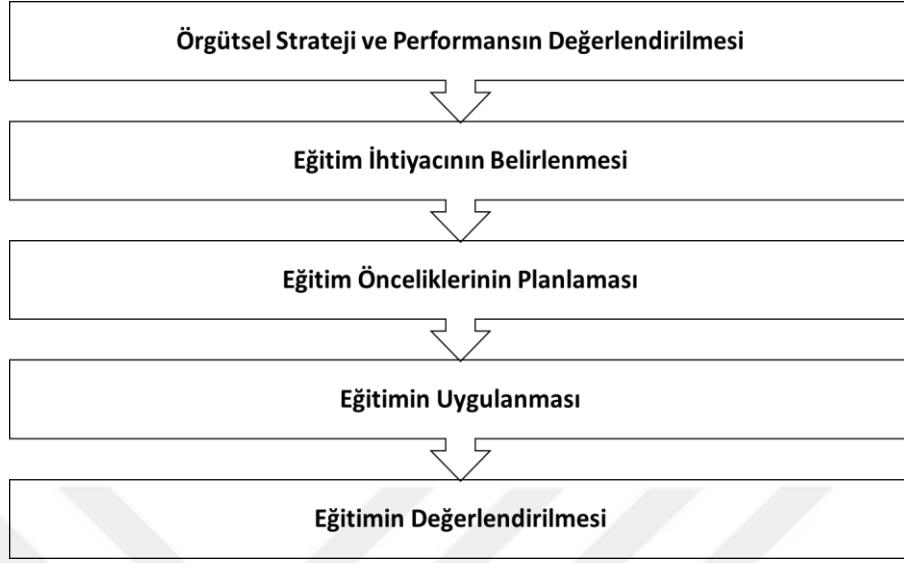
2.2. İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecinde yaygın olarak anket yöntemi kullanılmaktadır. Birçok büyük firma aynı zamanda eğitim ihtiyaç analizleri konusunda danışmanlık firmaları ile de çalışmaktadır. Çalışanlar için önemli olan kariyer planlaması ve performans değerlendirme süreçleri ile eğitim ihtiyaçlarının doğru orantılı bir şekilde oluşturulması ve planlanmasıdır. Sağlıklı bir eğitim planlama sürecinde çalışanın görüşü mutlaka alınmalı ve verilecek olan eğitimleri ile ilgili mutlaka önceden bilgilendirilmelidir. Verilecek eğitimlerin sonunda ulaşılmak istenen hedef ve sonuç mutlaka net bir şekilde tanımlanmalıdır. “İşletmelerde eğitim ihtiyacı; İşletme düzeyi, İş düzeyi ve Çalışan düzeyi olmak üzere üç farklı yöntemle belirlenir.”²

¹ Çiftçi, s.49

² G. Altuntaş, “Eğitim İhtiyaç Analizi”; http://www.gultekinaltuntas.com/?page_id=831, (12.03.2016)

Şekil 3. Eğitim İhtiyaç Analizi



Kaynak: G. Altuntaş, “Eğitim İhtiyaç Analizi”; http://www.gultekinaltuntas.com/?page_id=831, (12.03.2016)

2.2.1. İşletme Düzeyi

İşletmelerde eğitim ihtiyacının belirlenmesi işletme düzeyinde mevcut yöntem ve metotlar uygulanarak ihtiyaç analizi ile başlamaktadır. Ortaya çıkabilecek olası ihtiyaçların analizi ile devam eder. Kurumların bu noktada gereken tüm kaynakları kullanması eğitimin ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilmesi açısından son derece önemlidir.

2.2.2. İş Düzeyi

Yapılan işin tanımı, gereklilikleri ve sorumlulukları doğrultusunda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecini kapsamaktadır. “Görev tanımları, prosedürler, yönergeler, normlar, talimatlar ve sektördeki uygulamalar incelenerek standartlar belirlenir.”¹ Belirlenen standartlar temel alınarak eğitim planlaması gerçekleştirilir.

¹ Altuntaş, s.23

2.2.3. Çalışan Düzeyi

Çalışan düzeyindeki eğitim ihtiyaç ve analizinin amacı, bireysel gelişimi arttırmaktır. Çalışanın standartları karşılayıp karşılamadığı sorgulanır. Eğitim sırasında karşılaşılan sorunların tespiti ve sorunların giderilmesi için çözüm önerileri sunmaktır. Çalışan düzeyinde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sırasında; ihtiyaç ve performans arasındaki bağın tespit edilmesi, ihtiyacın ortaya çıkma nedenleri ve nasıl ortaya çıktığı, eğitim ihtiyacını gösteren somut analiz, analizlerin stratejik olarak yorumlanması ve yorumlanan analiz doğrultusunda ihtiyaca yönelik eğitim programının tasarlanması, uygulanması ve takibi konuları oldukça önemlidir.

Şekil 4. Kurumsal Eğitim İhtiyaç Analizi

Örgütsel Strateji ve Performansın Belirlenmesi	Eğitim İhtiyacı Analizi	Eğitim Önceliklerini Planlama	Eğitimin Uygulanması	Eğitim Değerleme
* Piyasa payı * Karlılık * Rekabet Gücü * Hedef Piyasalar * Çevre Değişikliği * Sorunlar	* Departman * Unvan * İşletmenin Tamamı * İşletme Bölümü * Kısa Dönem * Uzun Dönem	* Beceri * Bilgilendirme * İnsan İlişkileri * Uyum * Etkinlik * Verimlilik	* İşbaşı * Departman * Unvan * Mesleki - Teknik * Oryantasyon * Örgüt - Birim	* Performans * İlişkiler * Tatmin * Şikâyetler * Yeni Planlar * Yeni Öneriler

Kaynak: G. Altuntaş, "Eğitim İhtiyaç Analizi"; http://www.gultekinaltuntas.com/?page_id=831, (12.03.2016)

Eğitim ihtiyacı belirlenirken; örgütsel strateji ve performansın net bir şekilde tanımlanması, eğitim analiz sürecinin oluşturulması, önceliklerin planlanması ve uygulanması son olarak da eğitim sonrasında değerlendirmenin yapılması başarılı bir eğitim süreci için gereklidir. "Eğitim İhtiyaç Analizi, Planlamanın ilk adımını oluşturmaktadır. Analiz süreci genellikle anket uygulaması, birebir görüşme, performans değerlendirmeleri ve kariyer planlama süreci vb. yöntemlerle

gerçekleştirilmektedir.”¹ Şirketlerde en sık kullanılan teknik anket uygulaması tekniğidir.

2.3. İşletmelerde Eğitimin Faydaları

Birey bilgiyi eğitim ile sağlamaktadır. Eğitim ile değerleri, inançları hayata bakış açısı belirlenir. Eğitim, kişinin mesleğe bakış açısını ve toplumdaki statüsünü belirler. İyi bir eğitimin önemini hemen hemen herkes kabul eder. Eğitimin işletmeye sağladığı faydaları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür: İyi bir eğitim kalite bilincini artırır. Örgütsel gelişimi ve değişimi hızlandırır. Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır. Çalışanların değişime olan direncini azaltır. Çalışan ve yönetici ilişkilerinin gelişmesine katkı sağlar. Şirket içi iletişimi artırır. Amaç birliği sağlar ve verimliliği artırır.

3. İŞLETMELERDE EĞİTİM PLANLAMASI ve EĞİTİM TÜRLERİ

3.1. İşletmelerde Eğitim Planlaması

Planlama, şirket hedeflerine ulaşabilmek için izlenen yolların tümü olarak tanımlanmaktadır. Planlama süreci; hazırlık, uygulama ve uygulama sonrası takip aşamalarından oluşmaktadır. “Coombs’a göre eğitim planlamasının tanımı, eğitimi çalışanların ve toplumun gereksinimini karşılamada ve amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili ve verimli kılmak amacıyla rasyonel ve düzenli analiz tekniğinin eğitim sürecine uygulanmasıdır.”² Yukarıda belirtilen tanıma göre planlama hedeflenen bir sürecin tanımlanma aşamasıdır. Planlama aynı zamanda yenileşme sürecidir. Karar alma süreci ve bir kaynak dağıtım mekanizması olarak da tanımlanmaktadır. Bilgi, beceri ve teknolojik gelişmeler sürekli olarak değişime öncülük etmektedir.

¹ A. Arıduru, “Eğitim İhtiyaç Analizi”; <http://www.fortune.com.tr/egitimihtiyac.asp>, (08.04.2016)

²H. Ergen, “Türkiye’de Eğitimde Planlama Yaklaşımları ve Kullanılan Eğitim” Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 2, Mersin, 2013, s. 1

Değişim, gelişen şartlara adapte olmanın bir gereği, hayatta kalmanın bir ön koşuludur. Bu anlamda değişim bir tercih değil, hem şirket hem de çalışan açısından bir gerekliliktir. Çoğu zaman problem, çalışanların kendini bu gereğin dışında görmesi veya yetilerine güvenemiyor olmasıdır. Araştırmalar, değişimde başarıyı belirleyen en önemli kriterlerden birinin, şirket çalışanlarında polarize algının yönetimi olduğunu göstermektedir. Bu polarize algılar, çok yüksek kendine güven veya korku şeklinde kendini göstermektedir. Bunların ilki, iki şekilde kendini gösterebilir. Çalışan değişimin gereğini anlar, fakat kendisi ile ilgisi olmadığı düşüncesindedir veya daha kötüsü gereğe inanmaz, dolayısıyla parçası olacak bir şey de yoktur. Her iki durum da kendine aşırı güvenin yansımalarıdır. İkincisi ise, korku ile örülü yetememe duygusudur.

Korkunun kök sebebi değişime duyulan ihtiyaçları kavrayamama olabildiği gibi, aynı zamanda yapabilirlik noktasında duyulan endişelerdir. Her iki grup, verdikleri tepkilerin odağı anlamında temel farklılıklar gösterir. Genel itibarla tepkilerde, duygusal ayrımlar gözlenir. Yönetici açısından önemli olan, duygusal tepkileri niyetlerden ayırt edebiliyor olmasıdır, zira duygusal tepkilerin çoğu iyi bilgilendirme ve gerekli yetisel eğitim programlarıyla çözülmektedir.

3.2. İşletmelerde Eğitim Türleri

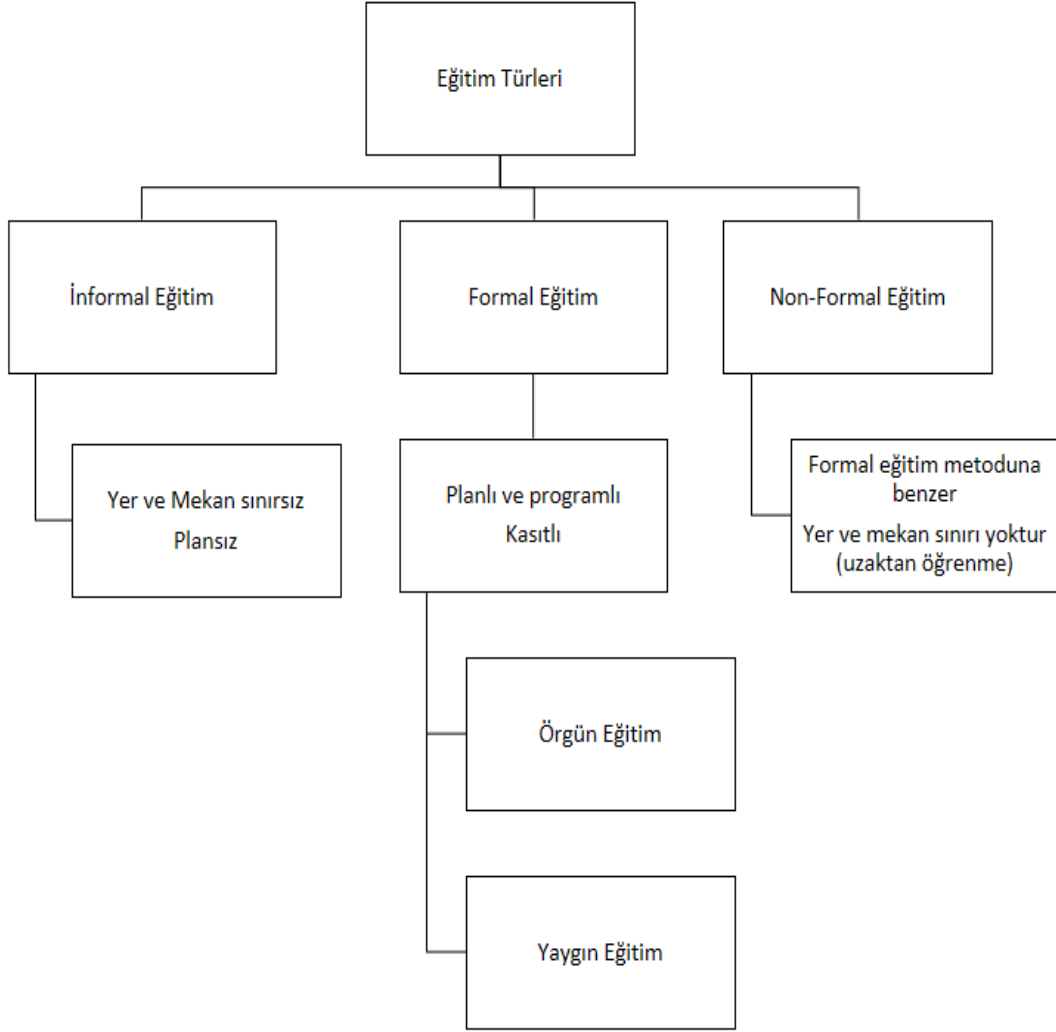
Teknolojinin sürekli olarak gelişmesi, piyasalardaki rekabet, nitelikli çalışan ihtiyacı vb. nedenler işletmeler için önemli bir kaynak olan çalışanların eğitim faaliyetlerinin daha profesyonel bir şekilde sağlanması gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. “Bilindiği gibi yapısal değişim genel olarak; üretim ilişkilerinin ve harici kısıtlamaların değişimi varsayımlarının ortaya çıkardığı bir durumu ifade etmektedir. Şirketlerin görev alanı her ne olursa olsun mevcut durumda sahip olunan bilgi ve becerilerin gelecekte yetersiz kalması kaçınılmazdır. Bu nedenle sürekliliği olmayan bir eğitim planlama sürecinin başarılı olma şansı bulunmamaktadır. Şirketlerin ayakta kalma şansını arttırabilmeleri için öncelikle iç müşterilerin çalışma

koşullarının geliştirilmesi ve onların gelişimine destek vermesi kaçınılmazdır.”¹ Şirketler için eğitim faaliyetleri, iyileştirilmiş çalışma koşullarının var olması, çalışan düşünce ve görüşlerine değer verilmesi, desteklenmesi süreklilik faaliyetleri için gerçekleştirilmelidir.

Genel olarak eğitim türleri üç ana başlık altında incelenmektedir. İnfomal eğitim, formal eğitim ve son zamanlarda etkinliği artan non-formal eğitim olarak sıralanmaktadır. Kısaca tanımlamak gerekirse; informal eğitim, günlük yaşamda karşılaşılan, farkında olmadan yaşayarak öğrenme şeklidir. Bu öğrenme şeklinde herhangi bir hedefleme, planlama ve amaç bulunmamaktadır. Formal eğitim, önceden planlanmış, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda kararlaştırılarak ve organize olunarak gerçekleştirilir. Çoğu zaman bir yönetmeliğe dayanmaktadır. Formal eğitimler sonucunda bir diploma veya sertifika verilmektedir. Non- formal eğitim, yapı olarak formal eğitime benzemektedir. Tek farkı zaman ve yer kısıtı bulunmamaktadır. Örnek olarak, uzaktan eğitimler verilmektedir.

¹ K. Kaptangil, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri” Çankırı Karatekin Üniversitesi (ÇNÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İİBFD), S. 2, Çankırı, 2012, s. 27

Şekil 5. Eğitim Türleri



Kaynak: G. Yıldız, “Eğitim, Formal Eğitim, İnformanl Eğitim, Öğretim, Öğretme ve Öğrenme”; <http://egitimbilimlernotlari.com/egitim-formal-egitim-informal-egitim-ogretim-ogretme-ve-ogrenme/>, (22.05.2016)

İşletmelerde verilen eğitim türlerine göre aşağıdaki şekildedir:

- İşe Alıştırma Eğitimi - Oryantasyon
- Ürün Eğitimleri
- Motivasyon Eğitimleri
- Kişisel Gelişim Eğitimleri

3.2.1. İşe Alıştırma – Oryantasyon

İşe alıştırma süreci olarak da bilinen Oryantasyon; yeni işe alınan çalışanın çalışma arkadaşları, şirket politikaları, yapılacak işin tanıtılmasıdır. “Oryantasyon Fransızca kökenli bir kelime olup, yönlendirme, uyumlama ve eğitime anlamına gelmektedir.”¹ Oryantasyon süreci ile yeni çalışanın hızla şirkete kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu durumda birçok olayı birey için uyumlu hale getirmeye çalışıldığını ifade etmek doğrudur. Bu süreçte bir değişim sürecidir ve gerçekte bireyler bu değişime ayak uydurmaya çabalamaktadır. Doğum ile başlayan bu süreç hayat boyunca da çeşitli şekillerle farklılaşarak devam etmektedir.

Çalışanların işe hızlı adaptasyonunu sağlamak işletme açısından zaman, performans, tutundurma ve maliyetlerin azaltılması vb. avantajlar sağlamaktadır. Uzak doğuda globalde çağrı merkezi hizmeti veren yabancı menşeli bir şirkette bir çalışma yapıldı. Çağrı merkezi sektöründe yapılan bu çalışmayı yürüten yabancı menşeli bu firma, oryantasyon programlarında genel bir kurum ve yapılacak işi tanıtan özet bir bilgilendirme yaptıktan sonra çalışanları bir hafta sonra eğitimlere almaktadır. Eğitim süreci politika ve prosedürlerine uygun bir şekilde verilmektedir. Eğitim sırasında çalışanların yetenekleri de ayrıca gözlem altına alınmış ve eğitim süresinde aktif İngilizce konusu konuşmadıkları kontrol edilmiştir. Yapılan gözlem sonucunda çalışanların işte başarılı olma konusunda büyük bir endişe, kaygı ve adaptasyon sorunu yaşadığı gözlemlenmiştir. Eğitim sonrasındaki takip aşamasında endişe, kaygı ve adaptasyon sorunu yaşayan çalışanların çoğunun çok geçmeden işinden ayrıldığı tespit edildi. Çağrı merkezi sektörünün genel anlamdaki zorluklar ve eğitim sonrasındaki tespitler baz alındığında yeni işe başlayan çalışanlar üç gruba ayrıldı. Grup isimleri; bireysel, kurumsal ve kontrol grubu olarak ayrıştırıldılar.

Kontrol grubu, mevcut yöntemle eğitim verildi. Bireysel ve kurumsal grubun ise mevcut eğitim sürelerine artı bir gün daha eklendi. Bireysel grup on beş dakika göreve yeni başlayan çalışanların güçlü yönlerini iş hayatında nasıl kullanabilecekleri

¹ B. Tecer, “Oryantasyon Programları Neden Başarısız Olur”;
<http://www.basaktecer.com/oryantasyon-programlari-neden-basarisiz-olur/>, (10.04.2016)

ile ilgili çeşitli sorular sorarak grup içinde beyin fırtınası gerçekleştirdiler. “Hangi güçlü yönün, iş hayatında en mutlu anına ve en iyi performansı göstermene liderlik eder?”¹ On beş dakika süren bu seans sonunda eğitim sonuçlarının diğer iş arkadaşları ile paylaşılmasına izin verildi. Kurumsal grupta ise; şirkette uzun yıllar başarılı bir şekilde çalışanları yeni işe başlayan ile bir araya getirilerek işe yeni başlayan çalışanlar merak ettikleri tüm soruları deneyimli personellere sorma fırsatı buldular.

Bu çalışma sonucunda kontrol grubu turnover oranı bireysel ve kurumsal gruba oranla çok daha fazlaydı. Kurumsal gruptaki turnover oranı ise; Bireysel gruba göre yüzde yirmi altı oranında daha fazlaydı. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi uyum süreçlerinin başarısız olmasının nedenleri arasında yönetim kadrosunun bilgi ve ilgi eksiliği, kurumların çalışanlara yeteri kadar odaklanmaması, sıkıcı ve uzun süren monoton formatta ilerleyen eğitim faaliyetleridir.

Tüm işletmeler için mükemmel bir uyum sürecinin oluşturulması mümkün değildir. İşletmelerdeki personel sayısı, faaliyet alanları, çalışma yapısı, çevresel faktörler mükemmel bir uyum sürecinin oluşturulmasını engelleyici unsurlardır. Kurumların; şirket kültürleri ile doğru orantılı olarak her zaman en iyiye ulaşmak için sürekli gelişim içinde olmalıdır. Başarılı bir oryantasyon süreci için; işe alıştırma süreçleri, işe alımın bir parçası olarak görülmelidir. Çalışan, birey olarak ele alınmalıdır. İşe alıştırma süreci her yeni çalışan için uygulanmalıdır. İşe alıştırma süreci sürekli olmalıdır.

İşe alıştırma süreci genel işe alıştırma, bölüm işe alıştırma ve spesifik işe alıştırma süreçleri olarak sınıflandırılmaktadır. Genel işe alıştırma sürecini insan kaynakları ve eğitim departmanları, bölüm işe alıştırma sürecini; bölüm müdürü ve yardımcısı, spesifik işe alıştırma süreci ise konusunda uzman çalışanlar tarafından verilmelidir.

¹ Tecer, s.2

Şekil 6. İşe Alıştırma Süreci



Kaynak: Ş. Tozar, “İşe Alıştırma – Oryantasyon”; <http://www.yeniiky.com/ise-alistirma-oryantasyon.html>, (22.04.2016)

Başarılı bir oryantasyon sürecinde İşletmenin tarihi, örgütsel yapısı, kültürü, üst yönetim çalışanlarının tanıtılması, şirket için departmanların tanıtılması, disiplin sistemi, üretilen mal ve hizmetlerin tanıtılması vb. konuları içermelidir. Verilen oryantasyon eğitimi sırasında içerik bilgilendirilmesi konusunda uzman dedike çalışanlar tarafından sağlanmalıdır.

3.2.2. Ürün Eğitimleri

Yetişkinlerin bir işi kendiliğinden öğrenmesini beklemek, hızla tecrübe sahibi olacaklarını planlamak yanlıştır. Planlanmış ürün eğitim faaliyetleri ile çalışanların iş ile ilgili bilgi birikimini, işe uyumunun artmasını ve böylece, çalışan ile iş arasında bütünleşmesini büyük ölçüde sağlamaktadır. Ürün eğitimi faaliyetleri; çalışanların mesleki yönde gelişmesini, çalışanların mevcut bilgilerinin tazelenmesini ve yeni bilgilerle donatılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle işletmelerde düzenlenen ürün eğitimleri iş gücü verimliliğine önemli ölçüde katkı sağlar.

Ürün ile ilgili tam bilgiye sahip olmayan bir çalışan müşterisinin ihtiyaçlarını doğru anlayamamağı, ürününün özelliklerini ve kullanıcıya sağlayacağı faydaları doğru ifade edememesi nedeni ile şirketler için kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle özellikle müşteri ile doğrudan iletişim halinde olan şirketlerin müşteri hizmetleri ve

satış eğitimleri birimlerinde verilen ürün eğitimlerinin tam donanımlı hale getirilmesi oldukça önemlidir. “Sürekli gelişen sistemlerin yapılarına göre güncellenen ve değişen yapıya uygun yeni eğitim programları ile satış ve destek kanalının en güncel ve doğru bilgiye sahip olmaları sağlanmalıdır. Verilen eğitimler sonrasında alınan geri dönüşler, müşterilerin kendilerine sunulan çözüme çok daha fazla güven duyduğunu ve bu sayede müşteri sadakatinin de en üst düzeylere çıktığını bizlere göstermektedir.”¹ Her eğitim yeni bir kazanım, yeni bir uygulama ve nitelikli çalışanların özgüvenini artıran birikim olarak gelişime katkı sağlamaktadır.

3.2.3. Motivasyon Eğitimleri

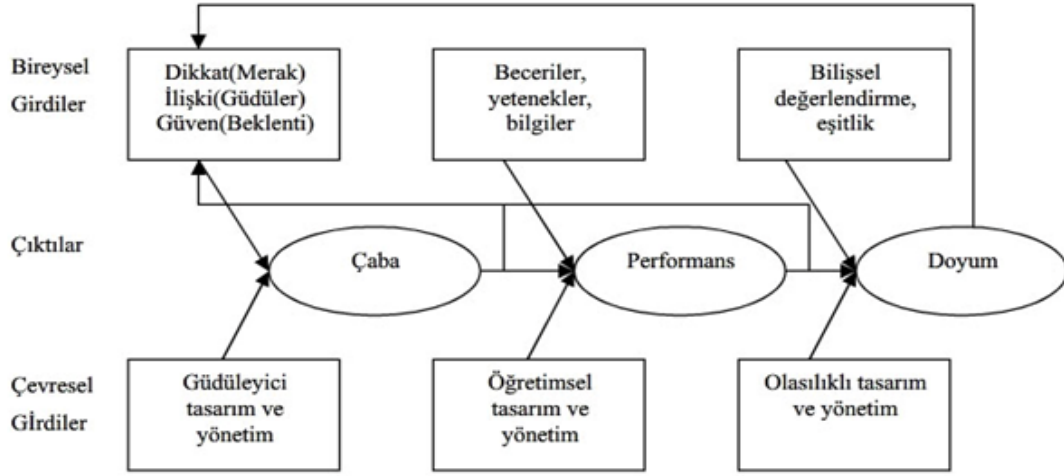
“M. Gorki’ye göre; ‘İş mutluluk verici olduğunda hayat eğlencelidir; bir görev olduğunda ise esarettir’ der.”² İnsanın iş yerinde mutlu olabilmesi yapılan işin şartlarından mı sağlanmaktadır, insanın kendi düşüncelerinden mi? Örneğin, bir doktor on iki saat ayakta ameliyat gerçekleştirdikten sonra mutlu bir şekilde evine gitmesi işinde bulunduğu anlamdan mı kaynaklanmaktadır yoksa mesleğinin zevkli olmasından mı?

Özellikle iş yaşamında performansı en belirleyici ve arttırıcı unsurlarından biri motivasyondur. Kurumların çalışanlara sağladığı imkânlar çalışanlar için bir motivasyonu arttırıcı unsurlardır. İş yerinde motivasyon; içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak iki şekilde incelenmektedir. İçsel motivasyonda öğrenme sebebi kişinin kendi ihtiyaçları ile ilgilidir. Dışsal motivasyon ise; öğrenme cezadan kaçmak, ödül almak yada başkalarını mutlu etmek ile ilgilidir.

¹ A. Bostancı, “Satış ve Destek için Eğitimin Önemi”; <http://www.karel.com.tr/blog/satis-ve-destek-icin-egitimin-onemi>, (16.04.2016)

² T. Aksoy, “Mükemmel Bir İşyeri Yaratmanın 6 Kuralı”; <http://www.temelaksoy.com/mukemmel-isyeri-yaratmanin-6-kurali/>, (20.04.2016)

Şekil 7. Keller'in Motivasyon Kuramı



Kaynak: Y. Dede, "ARCS Motivasyon Modelinin Öğrencilerin Matematiğe Yönelik Motivasyonlarına Etkisi" Pamukkale Üniversitesi (PAÜ), Eğitim Fakültesi Dergisi (EFD), S.14, Denizli, 2003, s.17

"Çalışanlar için tek başına para kazanmak önemli değil. İnsanlar daha fazlasını istiyor. İşletmeler için çalışan mutluluğu işlerin daha verimli olması, yaratıcılık sınırlarının zorlanması, yeni gelişim alanlarını oluşturulacak fikirlerin ortaya çıkması vb. nedenlerden dolayı yüksek derecede önem taşımaktadır. İşletmelerde mükemmel sonuçlara ulaşabilmek için öncelikle mutlu ve sadık çalışanlardan oluşan bir örgütün oluşması gerekmektedir."¹ Çalışanlar için iyi şartlarda çalışma ortamı sağlamak, her şeyden önce çalışana verilen değer ile doğru orantılıdır. Genel olarak bakıldığında çalışanlar için ideal çalışma ortamları oluşturabilmek için gerekli olan koşullar aşağıda belirtilmiştir. İdeal çalışma ortamları oluşturabilmek için yüksek oranda bütçelere gerek duyulmamaktadır.

İdeal çalışma ortamlarının yaratılması iş yerinde motivasyonun artırılması açısından kritik düzeyde öneme sahiptir. Çalışanlar için, sıkıcı kural ve prosedürler ile baskı oluşturulması çalışanlar açısından negatif bir etki yaratmaktadır. Bu negatif etkiyi tersine çevirmek şirket yönetim kadrosunun kontrolindedir. İdeal çalışma

¹ T. Aksoy, "Mükemmel Bir İşyeri Yaratmanın 6 Kuralı", <http://www.temelaksoy.com/mukemmel-isyeri-yaratmanin-6-kurali/>, (20.04.2016)

ortamları için, çalışanların bilgiye istenildiği zaman erişilebilmesi, iş yerinde şeffaflık, çalışanların gelişimine katkıda bulunulması, çalışanlara kendilerini ifade edebilme hürriyetinin verilmesi, çalışma ortamlarının gerekli donanımlara sahip olması, rahat kullanım alanlarının bulunması ve başarının ödüllendirilmesi bir iş yeri için ideal olan çalışma koşullarını oluşturmaktadır.

Kuşkusuz bu şartların yerine getirildiği bir çalışma ortamında maksimum verimlilik ve maksimum düzeyde sadakat sağlanmaktadır. Çalışanların iş yerindeki mutluluğu için, çalışma koşullarının düzgün olması, çalışan verimliliğinin artırılmasına yönelik çeşitli motivasyon artırıcı eğitimlerin düzenlenmesi gereklidir. Motivasyonel eğitimler olarak son zamanlarda şirketlerde yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanan ritim, dans, resim, tiyatro vb. atölye çalışmaları ekip ruhunu arttırmakta ve çalışma arkadaşları ile etkili iletişimi arttırmaktadır. Kişisel yaratıcılıkları ön plana çıkartan isteklendirme eğitimleri yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıktığı geleceğe yön veren birçok yeni fikrin ortaya çıkmasında da maksimum etkiye sahiptir. İşlerin yaratıcı ve esnek hale gelmesi nedeni ile çalışanların çalışma hayatındaki beklentileri de farklı şekillenmektedir.

3.2.4. Kişisel Gelişim Eğitimleri

Kişisel gelişim; insanların fiziksel gelişimine ek olarak, nitelik bakımından sahip olunan potansiyel gücün nasıl kullanılacağına tespit noktasının başlangıcı olarak tanımlanabilir. Kişinin kendini tanıması, güçlü zayıf yönlerini keşfetmesine katkı sağlar. Gelişim alanlarının keşfedilmesine olanak tanır. Farkındalık yaratarak çalışanı olumlu yönde tetikler. Kişisel gelişim eğitimleri çalışanların mevcut potansiyellerin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Dünyada süregelen bu değişim hayata farklı şekillerde bakılmasına neden olmaktadır.

Bugün kullanılan yeni olarak adlandırılan birçok yöntem ve teknik yarın için geçersiz hale gelecektir. Rakiplerden farklılaşmanın en önemli etkili yol, bu değişimi kabullenmek ve yenilikleri uygulama konusunda öncü olmaktır. “Yaratıcı insanları mknatsız gibi çeken, enerjisi yüksek bir şirket olabilmek için, bu insanların

potansiyellerini sonuna kadar kullanabilecekleri, anlam arayışlarına cevap bulabilecekleri, inovatif ürünler ve kavramlar üretmelerine fırsat verecek, onları cesaretlendirecek yaratıcı bir iklim oluşturmak şarttır.”¹ Yaratıcı olmanın bu kadar önemli olduğu bir zamanda çalışanlara yaratıcılık için gerekli olan koşulların sağlanması kurumların üzerinde durması gereken önemli bir konudur. Örnek olarak; günde sekiz saatini iş yerinde kapalı küçük bir odada saatlerce bilgisayarın başından kalkmadan geçiren bir çalışan yaratıcılık konusunda ne kadar girişken olabilir? Bu noktada kişisel gelişim eğitimleri ile çalışan motivasyonunu artırma girişimleri çalışanların aynı zamanda kurumlarına olan güvenlerini arttırmakta aynı zamanda da yeniliklerin kapısını aralamaktadır.

Beyaz yaka çalışan sayısının artması, konusunda uzmanlaşmış bilgi işçilerinin fazla talep görmesi bugün çalışana seçme şansı tanımaktadır. Öyle ki çalışan memnun olmadığı bir çalışma ortamına bağlı kalmaktan ziyade farklı firmalara hatta farklı sektörlere yönelmeyi tercih etmektedir. Buna rağmen birçok yönetici tüm bu gelişmelerin farkında olmadan yaratıcılığı, yenilikçiliği yok saymakta ve çalışan motivasyonunu negatif yönde etkilemektedir. Yöneticiler kasıtlı olarak inovatif fikirleri ret etmezler. Çoğu kez kendilerinin dahi farkına varmadığı tutum ve davranışlar sonucunda yaratıcılığa, yenilikçi fikirlerin oluşmasına engel olmaktadır.

Kişisel gelişim eğitimlerinde yaratıcılığın ön plana çıkartılmasının nedenlerinden biri bireyin iç dünyasında var olan fakat henüz ortaya çıkartılmamış gizli kalan yanların aydınlığa çıkartılmasıdır. Bireyin kendisini keşfetmesine fırsat tanıyan zamanların oluşturulması öncelikle kendisini keşfetmesi hayata olan bakış açısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu tarz olumlu etki bırakan kişisel gelişim eğitimleri arasında; yaşam koçluğu, hafıza teknikleri, stres kontrolü, öfke kontrolü, sözlü iletişim, yazılı iletişim teknikleri, beden dili, diksiyon, hızlı okuma vb. çeşitli eğitimler yer almaktadır.

¹ T. Aksoy, “Nasıl Bir İş Yerinde Çalışmak İstersiniz”; <http://www.temelaksoy.com/nasil-bir-is-yerinde-calismak-istersiniz/>; (12.04.2016)

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL EĞİTİMİN UYGULAMALARI ve PLANLAMASI

1. KURUMSAL EĞİTİMLERİN UYGULAMALARI

Eğitim programlarının uygulanmasıyla ilgili çok sayıda yaklaşım ve geliştirilmiş yenilikçi eğitim modelleri bulunmaktadır. Genelleme yapılırsa bir eğitim programı dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, eğitim programı hazırlama aşamaları olarak da nitelendirilebilmektedir.

- “Tespit edilen ihtiyaçlara göre amaçların belirlenmesi,
- Eğitim programının kapsamının ve içeriğinin belirlenmesi,
- Eğitim yöntem metodunun belirlenmesi,
- Eğitim sonuç verilerinin ölçülmesi ve sonuçların yorumlanarak analiz sürecinin belirlenmesidir.”¹

Yukarıda belirtilen süreçlerin uygulanması durumunda başarı orana yüksek olması kaçınılmazdır. Eğitim süreçlerinin net bir şekilde tanımlanması, hedeflenmesi zaman tasarrufu, hedefe odaklanma gibi sonuçları beraberinde getirir.

1.1. E-Learning Eğitimler

Uzaktan internet ortamından sağlanan eğitim metodudur. “E-Learning, kısaca, internet/intranet veya bir bilgisayar ağı bulunan platform üzerinde sunulan, web tabanlı bir eğitim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Web tabanlı öğrenme için literatürde web tabanlı öğretim, web tabanlı eğitim, uzaktan eğitim, e- öğrenme, mobil öğrenme, uzaktan öğrenme, web tabanlı uzaktan eğitim, çevrimiçi öğrenme

¹ N. Özyurt, “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme”, BEÜ, SBE, YYLT, 2013, s.50

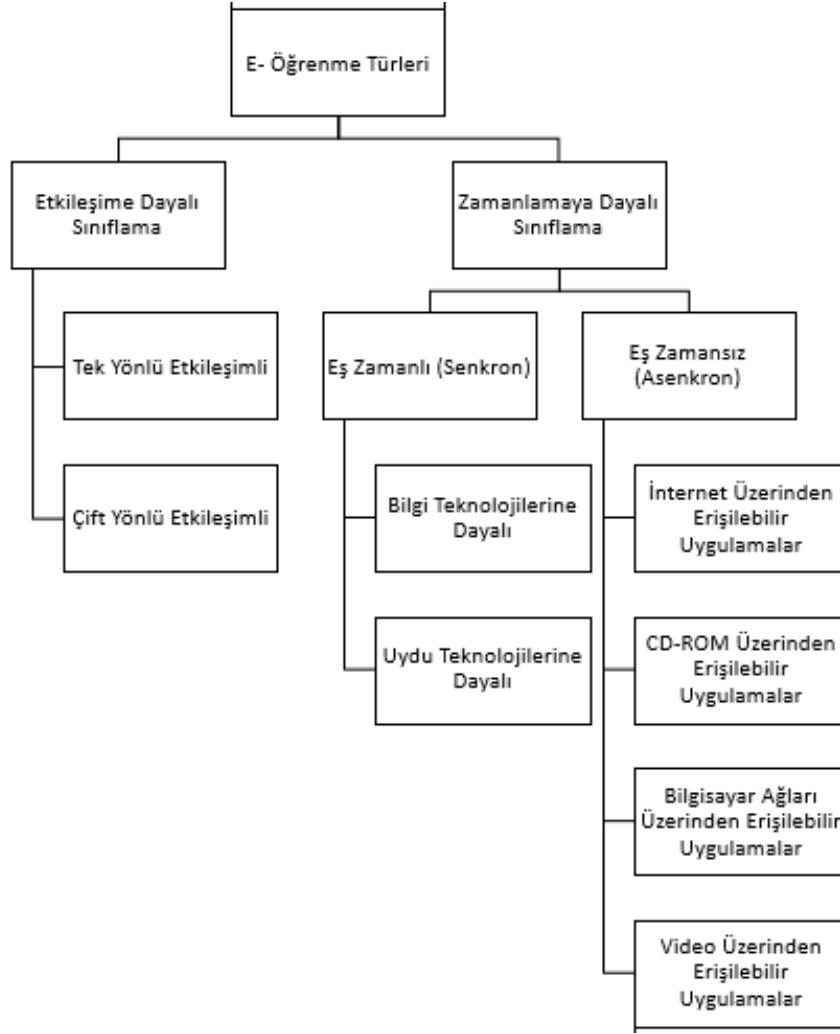
gibi farklı isimler kullanılmaktadır.”¹ İnternet tabanlı eğitim olan bu model uzaktan eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Uzaktan eğitim zaman ve yer sıkıntısı olmadan teknolojinin de gelişme ile birlikte sanal internet ortamında belirlenmiş bir platformda bir araya gelinerek sağlanan eğitim faaliyeti sürecidir. Sürekli olarak teknolojide yaşanan gelişmeler e-learning portallarının da gelişmesine katkı sağlamaktadır. Sanal ortamla interaktif canlı sınıflarda eğitim faaliyeti bu gelişimin somut bir örneğidir. Zaman ve mekândan bağımsız olarak erişim olanakları sağlanmaktadır.

E- öğrenme türleri etkileşime dayalı ve zamanlamaya dayalı olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Etkileşime dayalı sınıflamada; tek ve çift olmak üzere iki farklı şekilde etkileşim söz konusudur. Diğer bir tür olan zamanlamaya dayalı sınıflandırma ise; kendi içerisinde eş zamanlı (senkron) ve eş zamansız (asenkron) olacak şekilde ikiye ayrılmaktadır.

¹ E. Akar, “Yeni Eğitim Paradigması Olarak E-Öğrenme 2.0 ve Satış Elemanlarının Eğitiminde Kullanımı”, Ç.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (SBED), C. 19, S. 1, Adana, 2010, s.46

Şekil 8. E-Öğrenme Türleri



Kaynak :, “E-Öğrenme Türleri”;

<http://www.kafkas.edu.tr/kaudem/TR/sayfa2222.aspx>, (21.03.2016)

Asenkron eğitim modelinde kişilerin bilgisayar başında kendi kendilerine eğitim almaları sağlanmaktadır. Senkron eğitim modelinde ise eş zamanlı olarak bir grup öğrenci ve konu öğretmenin, canlı bir şekilde bilgisayar ortamında, bir sınıfta buluşmaları ile gerçekleştirilmektedir.”¹ Senkron eğitimler, bilgi teknolojilerine dayalı ve uydu teknolojilerine dayalı olmak üzere iki bölümde incelenmektedir.

¹ A. Haçer, “Senkron ve asenkron uzaktan eğitim faaliyetleri tek bir çatı altında”; <http://www.enocta.com/en-yeniler/yeni-icerikler/enocta-akademik-uzaktan-egitim-cozumlerimiz/tr>, (25.04.2016)

Asenkron eğitim modeli ise, kendi içerisinde dört gruba ayrılmaktadır. İnternet üzerinden erişilebilir uygulamalar, CD-ROM üzerinden erişilebilir uygulamalar, bilgisayar ağları üzerinden erişilebilir uygulamalar ve videolar üzerinden erişilebilir uygulamalardır. İnternet üzerinden erişilebilir uygulamalar, HTML ve VRML tabanlı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. “Türkiye’de kurumsal anlamda e-öğrenme hizmetleri sunan şirketlerden öne çıkanlar Enocta, Bilge Adam, Bilgi Kurdu, Medyasoft, UP İnsan Kaynakları Eğitim ve Yönetim Hizmetleri, Blue Teknoloji, Dracolex Yaratıcı e- Öğrenme Çözümleri, İdea Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri olarak görülmektedir.”¹ E-öğrenme eğitimlerin olumlu yönleri aşağıdaki gibidir:

- Zaman sınırlaması bulunmamaktadır
- Maliyet avantajı sağlar
- Mekândan bağımsızdır
- Raporlanabilir
- Tekrar yapılabilir

Gün geçtikçe yayılan ve altyapı hazırlıklarının bittiği web tabanlı öğrenimin birçok farklı olumlu yönü vardır:

- Çalışan odaklıdır
- Zaman sınırı yoktur
- Çalışan, çevrimiçi ortamda iletişim kurabilir
- Kaynağa ulaşma sınırı bulunmamaktadır
- Sınıf içi eğitimlere göre daha düşük maliyetlidir
- Zaman ve mekân sınırlaması bulunmamaktadır

¹ S. Acar, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin E- Öğrenme Bilişlerinin Belirlenmesine ve Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Electronic Journal of Vocational Colleges, S. 4, 2014

- Değişikliklerin adaptasyonu hızlı ve kolaydır
- Anlık test uygulaması ile performans takibi yapılmaktadır
- Otomatik rapor alınmaktadır
- Fırsat eşitliği sağlamaktadır

Web tabanlı öğrenimin olumsuz yönleri aşağıdaki gibidir:

- Yeni sisteme entegrasyon sorunu
- Online sistemde yaşanabilecek aksaklıklar (bağlantı kopması vb. durumlar)
- Derslere etkin katılımın takibinin zor olması
- Yüksek donanımlı bilgisayara sahip olunması gerekliliği
- Sınavların ölçme ve değerlendirme aşamalarında etiklik sorunu
- Yüz yüze etkileşimin eksikliği şeklinde sıralanmaktadır.

1.2. Koçluk

“Koçluk; danışanların kişisel ve profesyonel potansiyellerini maksimize etmek amacıyla düşünce doğurucu ve yaratıcı bir süreçte onlarla ortaklık yapmaktır. Bu tanım ışığında koçluk; kişiye kendi kaynaklarını kullanarak, değer ve donanımlarının farkındalığını artıran bir işbirliği süreci olarak ifade edilmektedir. Koçluk; geçmişe değil, bugünden geleceğe ve çözümlere odaklı bir yaklaşımdır. Güçlü yönlerin ortaya çıkarılması şirket vizyonuna ulaşmak için bir köprüdür.”¹ Koçluk; akıl hocalığını, yönlendirmeyi, baskı kurmayı, yargılamayı, hazır yanıtlar vermeyi değil, güçlü sorular sorarak farkındalık yaratmayı, farklı bakış açıları kazandırmayı ve harekete geçmeye yardımcı olur. Koç; psikolog, doktor, öğretmen, mentör değildir. Koçluğun kişiler üzerinde sağladığı avantajlar:

¹ F. Çakaroğlu, “Koçluk Ne Demektir”, <http://www.fundacakaroglu.com/index.php/koclukhakk-nda/kocluk-ne-demektir>, (26.04.2016)

- Kendini keşfetme,
- Doğru meslek seçimi,
- Hedef ve stratejilerin belirlenmesi,
- Odaklanmanın sağlanması,
- Potansiyelini en üst düzeyde kullanabilme,
- Gizli engellerin ortadan kaldırılması,
- Güçlü yanlarını etkin kullanabilme,
- Fırsatların keşfedilmesi,
- Yaratıcılığın geliştirilmesi,
- Etkili ilişki ve iletişim kurabilme,
- Zaman yönetimi,
- Yüksek motivasyon

Koçluk ile mentorluk çoğu defa eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Aradaki farkın ne olduğu konusunda zihinlerin karışık olduğu gözlemlenmektedir. Koçluk ve mentorluk arasındaki farkları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- “Koçluk, tanımı yapılmış görev ve yetkinliklerdir. Güncel iş performansında gelişim sürecini hedeflemektedir.
- Koç, genellikle kişinin birebir bağlı olarak çalıştığı yöneticisidir. Koç gücünü başarılı iş sonuçları ve yüksek performans beklentilerinden almaktadır.
- Koç çalışanıyla birlikte onun gelişimi için neler yapılabileceğini konuşur ve birlikte karar verirler.”¹

¹ A. Baltas, “Usta’dan Mentor’a”; http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm, (26.04.2016)

- Mentorluk uzun vadede kişinin iş ve özel yaşamının tüm sürecine dokunmaktadır
- Mentor iş ilişkilerinde genellikle güvene ve saygıya dayanır
- Mentorluk, bilgi, birikim ve deneyimlerin aktarılması sürecidir
- Mentor, doğrudan yol gösterir

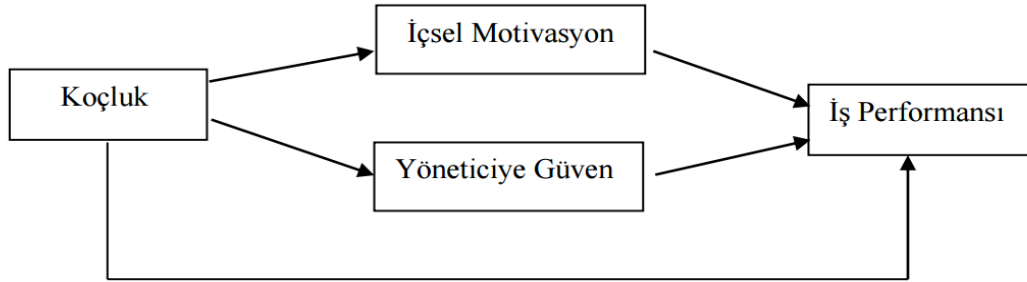
Başarılı olan işletmelerde çalışanların çeşitli konularda düşünce, isek, ihtiyaç ve fikirlerinin alınması bu istek ve ihtiyaçların giderilmesi ancak çalışmaların sağlanması ile mümkündür. Bir şirketin başarısı, çalışanların belirli uygulamalar, paylaşımlar ve girişimler sonucunda sağlanır. Bu noktada bilgi, birikim ve yeteneklerini kullanana çalışanlar hızla farklılaşmakta ve kariyer basamaklarını bir bir tırmanmaktadır. Çalışanların girişici ruhlarını kaybetmemeleri adına işletmelere düşen görev ise; çalışan motivasyonuna katkı sağlamak ve bu konuda yönlendirici olmaktır.

İş yerinde motive olma konusunda çekimser olan çalışan grupları ile de karşılaşmak mümkündür. Bu tarz kişilik profillerinde çalışanın, içinde bulunduğu koşullar, özel hayatında yaşanan gelişmeler, sağlık sorunları, sosyal alışkanlıkları davranış ve tutumları incelenmelidir. Bu tarz çalışanlar için koçluk seansları oldukça verimli olmaktadır. “Çalışanların örgüt içindeki performansını kişisel özellik ve yetenekleri, işini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirebilme yeteneği ve sağlanan çalışma ortamı belirlemektedir.”¹ Koçluk yöntemi birebir uygulama metodolojisi ile yürütülmesi nedeniyle de bireyler üzerinde oldukça etkilidir. Yöneticiler tarafından sağlanan performans değerlendirme süreçleri arasında sadece çalışanın iş performansı değil aynı zamanda genel yetenek, bilgi, birikim, çalışama istek ve arzusu, ekip ruhu vb. birçok kriterler de göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmelerde koçluk yaklaşımı tüm bu süreçlerin sağlıklı yürütülmesi için kat sağlamaktadır.

¹ M. Eren, “Koçluk Faaliyetlerinin İş görenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri” Abant İzzet Baysal Üniversitesi (AİBÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (SBED), C.14, S.1, Bolu, 2007, s.171

Bu nedenle bugün birçok kurumum insan kaynakları departmanları, şirket eğitimleri için koçluk-mentorluk uygulamalarına ağırlık vermektedir. “Örgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma, örgütsel bağlılık ve çalışan tatminine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır.”¹ Şirketlerin sağladığı bu tarz etkinlikler sonucunda çalışan performanslarının genellikle arttığı ve sadık çalışanlar olarak görevlerine devam ettiğini söylemek mümkündür. Aşağıdaki şekilde koçluğun iş performansına etkisi sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmayı iki başlık halinde iş performansına etki olarak görülmektedir. İçsel motivasyonu yüksek olan bir çalışan, aynı zamanda yöneticisine güveniyorsa iş performansı maksimum düzeyde sağlanmaktadır.

Şekil 9. Koçluğun İş Performansına Etkisi



Kaynak: M. Eren, “Koçluk faaliyetlerinin İş görenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri”, AİBÜ, SBED, C.14, S:1, Bolu, 2014, s. 174

1.3. Outdoor Eğitimler

Eğitim eşittir değişim. Sürekli olarak büyük bir değişim içerisinde olan iş dünyasında farklılaşma eğitim yöntemlerinin de değişimini gerekli hale getiriyor. Yeni eğitim modelleri ile en iyi iş sonuçlarına ulaşabilmek için dinamik bir iş gücüne ve dinamik bir organizasyona sahip olmak en önemli unsurlardandır. Dinamik işgücü ve organizasyon yapısını besleyen en önemli unsur ise sürekli olarak öğrenme ve

¹ İ. Tüzün, “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri” Başkent Üniversitesi (BÜ), Ticari Bilimler Fakültesi (TBF), S.1, Ankara, 2003, s. 105-106

gelişme. Yaşayarak öğrenme diğer adıyla outdoor eğitim öğrenme felsefesine dayalı olan bir süreçtir. “Açık hava eğitimlerinin kökeni, 1940'larda psikologların suç işlemiş gençleri rehabilite etmek amacıyla doğa ortamına götürmesine kadar uzanmaktadır.”¹ Outdoor eğitim sürecinde; hedefler belirlenir, planlanır, alternatifler çıkarılır, karar verilir, uygulamaları gerçekleştirir ve sonuçlar değerlendirilir.

Yaşayarak öğrenme metodu çalışanların şirketlerine karşı aidiyet ve bağlılık duygularını arttırarak aynı zamanda da çalışanların birbirleri ile iletişimini güçlendirmektedir. Oyunu oyun yapan kuralları kullanarak bir eğitimi tasarlamak, sadece öğrenmeyi keyifli hale getirmekle kalmıyor, aynı zamanda daha etkin öğrenmeyi sağlıyor. Oyunlaştırma ise, bir model olarak bireylerin öğrenme ortamını bir oyun kurgusunda şekillendiriyor. Örneğin, daha çok eğitim içeriği tüketen, daha çok bilgi paylaşan bireyler aldıkları rozetlerle ve puanlarla öne çıkıyor, ek menfaatler kazanabilmektedir. Eğitim tasarım süreçlerinde ve öğrenme ortamlarında, gerek motivasyon için, gerekse daha etkin öğrenme için oyunu ve oyunlaştırma kavramlarını göz önünde bulundurulmalıdır.

1.4. Yaratıcı Drama Eğitimleri

Hayatta yaşadığımız deneyimlerden yola çıkarak oluşturulan bir amacın, fikir, düşünce ve deneyimlerin rol yapma tekniği doğrultusunda canlandırılmasıdır. Yaratıcı drama da; bireylerin birbirlerinden bir şeyler öğrenme olanağı artar. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, öğrenme aktivitesinin %70'i informal bir şekilde gerçekleşmektedir. Sosyal öğrenmenin gerçekleştiği ortamlarda çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşması, bireyler için aynı zamanda bir networking platformu yaratmaktadır. Yaratıcı, yenilikçi fikirlerin bir uyum içerisinde bireylere en iyi şekilde aktarılan yöntemdir. Pozitif şekilde sonuçlanan bir eğitim süreci, hedeflenen davranışları ortaya çıkartmaktadır.

¹ G. Başer, “Dünya Nereye Gideceğini Bilmeyenler İçin Muhteşem Bir Oyun Bahçesidir”; http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=31077, (21.04.2016)

Farklı eğitim tekniklerinin geliştirilmesi kuşkusuz, teknolojideki değişim, dünyadaki farklılaşmalar, nitelikli çalışan ihtiyacının artması ile doğrudan ilişkilidir. Eskinden bir çalışan işe başladığı iş yerinden emekli olana kadar ayrılmazdır. Bugün ise ilk işe başladığı iş yerinden emekli olanların sayısı yok denecek kadar azdır. Bunun nedeni şirket ömürlerinin kısalmasıdır. Birçok orta veya büyük ölçekli işletmeler, içinde bulunulan rekabet koşullarına ayak uyduramamaktadır. Şirket ömürlerinin kısalmasının çalışanlar üzerindeki etkisi ise; birden fazla disipline sahip olması gerekliliğidir. Bu nedendir ki eğitim, hayatta önceliklendirilen gereken bir ömür sürecek bir süreçtir. Yaratıcı drama uygulaması gereği genellikle tiyatroya benzetilmektedir. Bu ortamda birey kendisini özgürce ifade edebilmekte ve gereksiz korkulardan uzaklaşmaktadır. Birçok role bürünerek farklı rollerde çeşitli deneyimler kazanmaktadır. Yaratıcı darmanın genel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- Yenilikçi ve yaratıcı bakış açısı kazanılır
- Düşünme yeteneğini geliştirir
- Kişisel gelişimi destekler
- İletişim becerilerini destekler
- Problem çözme becerilerini geliştirir
- Diksiyonu geliştirir
- Farklı bakış açısı kazandırır
- Hayal gücünü geliştirir
- Gözlem yeteneğini geliştirir
- Ekip ruhunu pekiştirir
- Empati kurma becerisi kazandırır.

“En genel yanıyla eğitimde yaratıcı drama; her hangi bir konuyu, doğaçlama, rol oynama gibi tekniklerden yararlanarak, bir grupla ve grup üyelerinin birikimlerinden, yaşantılarından yola çıkarak canlandırmalar yapmaktadır.”¹ Özellikle grup çalışmaları gerçekleştirilen çalışma şartları için yaratıcı drama tekniği ile eğitim, çalışanların eğitimde keyifli süre geçirmesini ve verilen eğitimin etkisini uzatmaya yardımcı olmaktadır.

1.5. Sosyal – Duygusal Zekâ Eğitimleri

“Sosyal zekâ modeli, zekâyı bilimsel boyutları dışında değerlendiren ilk modeldir. Thorndike’ya göre sosyal zekâ; erkekleri, kadınları, çocukları anlayabilme ve yönetebilme becerisi-insan ilişkilerinde bilgece davranma olarak tanımlamıştır.” Yukarıda yer alan tanıma göre sosyal zekâ; temel dürtüleri oluşturmaktadır. Sosyal zekâ kavramı insanları anlayabilmek, yönetebilmek ve insanlarla ilişki kurabilmek için gerçekleştirilen eylemlerin temelini oluşturmaktadır. Zekânın gelişimine büyük katkısı bulunan Amerikalı psikolog Robert Jeffrey Stenberg, sosyal zekâ bireyin kolay yanı ile baş edebilme durumudur. “Sosyal zekâ, ortaya çıktığı günlerde yeteri düzeyde ilgi görmemiştir. Oysa sosyal zekâ; zekânın tek boyutlu olmadığı görüşünün yaygınlaşmaya başlamasını sağlamış ve duygusal zekâ kavramına temel oluşturmuştur.”² İçinde bulunulan çağda duyguların varlığı kabul edilmiş durumdadır. Sadece duygulara sahip olmak elbette yeterli değildir. Pratik bir zekânın sahibi bile duygularını yönetmeyi başaramıyor ise hayatında mutluluğa erişemez. Duyguları anlama, tanıma ve yönetme ihtiyacı duygusal zekâ kavramını ortaya çıkartmakta ve bugünün şartlarında üzerinde büyük bir önemle durulan bir konu haline gelmiştir.

Goleman’ın Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Önemlidir? Adlı kitabında vermiş olduğu örnekte bu konu daha iyi anlaşılmaktadır. Örneğe göre; New York Times Gazetesinin 23 Haziran 1992 tarihli (Sınıfın En Yüksek Not Ortalaması İle Mezun

¹ H. Adıgüzel, “Yaratıcı Drama Kavramı Bileşenleri ve Aşamaları”, Yaratıcı Drama Dergisi, C. 1, S.1, Ankara, 2006, s. 21-22

² Ş. Pehlivan, Duygusal Zekanın (EI) Satış Elemanlarının Algıladıkları Satış Performansına Etkisi, Adanan Menderes Üniversitesi (ADÜ), SBE, YYLT, Aydın, 2015, s. 10

Olan Lise Öğrencisi, Öğretmenini Bıçaklayarak 27 yıl Hapse Atıldı) haberinde Florida'nın Springs şehrinde bir lisenin sürekli tam not alan üçüncü sınıf öğrencilerinden biri olan H. Jonson'ın, fizik öğretmeni kendisine 80 verdiği için okula bir et bıçağı getirerek, fizik laboratuvarında, fizik öğretmenini köprücük kemiğinden bıçaklayarak etkisiz hale getirdiği belirtilmiştir. “Derslerindeki üstün başarılarından dolayı Harvard Üniversitesi'nin tıp fakültesini hedefleyen bu genç, fizik öğretmeninın sınavda kendisine 80 vermesi ile bu hayallerini tehlikeye attığı düşüncesiyle, dört psikolog ve psikiyatrdan oluşan bir heyetin verdiği yeminli ifade ile ruhsal acıdan dengesiz ve kendisini kaybetmiş bir durumda bulunmuş ve bu suçu işlediği kanaatine varılmıştır.”¹

Sonuç olarak bu kadar zeki ve çalışkan bir öğrenci bu kadar düşüncesizce bir davranışta bulunmaktadır. Cevap olarak kişinin kendi duygularını kontrol edebilmesi her insanda farklı farklıdır ve bunun sahip olunan IQ değeri ile bir alakası yoktur. Bilişsel zekâyı ölçen IQ yetenekleriyle duygusal zekâyı ölçen EQ yeteneklerini birbirinin karşıtı olarak görmekte yanlıştır. Dünyada bu iki kavram birbirleri ile eşdeğer, birbirlerinin tamamlayıcısıdır.

EQ'ya sahip kişi öncelikle kendini tanımalıdır. Bir davranışı sergilemeden önce bunu neden yapmak istediğini bilmeli, yaptığında sonucunun ne olacağını farkına varmalıdır. Emotional Ğntelligence sözcüklerinin kısaltılmış hali 'EI' olarak anılan ve daha çok EQ olarak geçen kısaltmaların Türkçe karşılığı duygusal zekâdır. İlk olarak duygusal zekânın tanımı 1990 yılında Yale Üniversitesinin psikoloji bölümünden Salovey ve Hampshire Üniversitesinden Mayer tarafından yapılmıştır. Onlara göre duygusal zekâ sosyal zekânın alt boyutudur. “İnsanın kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi kendi düşünce ve eylemlerinde kullanabilme, yararlanabilme yeteneğiyle ilgilidir.”² Duygusal zekânın tanımı ve ne olduğu konusundaki görüşler nerdeyse

¹ B. Yüksel, Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Önemlidir, İstanbul, s.45

² P. Salovey, “Duygusal Zekâ”; <https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=%C4%B0lk+olarak+duygusal+zekan%C4%B1n+tan%C4%B1m%C4%B1+1990+y%C4%B11%C4%B1nda+Yale+%C3%9Cniversitesinin+psikoloji+b%C3%B6l%C3%BCm%C3%BCnden+Peter+Salovey+ve+New+Hampshire+%C3%9Cniversitesinden+John+D.Mayer+taraf%C4%B1ndan+yap%C4%B1lm%C4%B1%C5%9Ft%C4%B1r>, (28.04.2016)

bugüne kadar tartışmalı olarak sürmektedir. Bir taraf; duygusal zekânın yetenek, diğer taraf ise kişilik özelliği olduğunu savunmaktadır.

Reuvon'a göre, duygusal-sosyal zekâ, "bireyin kendisini nasıl anladığı ve nasıl etkili ifade ettiğini, diğerlerini nasıl anladığını ve onlarla nasıl etkili ilişki kurulduğunu ve gündelik gereksinimlerle nasıl baş edildiğini sosyal ve duygusal yeterlikler, beceriler ve kolaylaştırıcı faktörlerle ilişkili bir kesit" olarak tanımlanmıştır. Duygusal zekâ kavramının önem verilmesine ve araştırma yapılmasına neden olan D. Goleman olmuştur. Bu kitap duygusal zekânın tanımını şöyle yapmaktadır: İnsanın kendisini motive etmek için ve duyguları insanın içinden geldiği gibi ve ilişkileri yönetmek için kendi duyguların ve başkalarının duygularını tanıma kapasitesidir. Duygusal zekâ; duyguları nerede, ne zaman ve nasıl kullanacağını bilme ve uygulama yeterliği olarak ifade edilmektedir. Duygusal zekâyı bir strateji geliştirme süreci olarak tanımlamakta mümkündür.

Tablo 1. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi

1900-1969 Sosyal zeka kuramı ilk kez ortaya çıkmıştır. Zeka için psikolojik test sahası bu dönem içerisinde geliştirilmiş ve zeka testleri teknolojisi ortaya çıkmaya başlamıştır.
1970- 1989 Yapay zeka hakkında yapılan çalışmalarla bilgisayarların nasıl anlayabileceği ve duygusal görüş hakkında mantık yürütebilecekleri incelenmiştir. Sosyal zeka üzerinde deneysel çalışmalar yapılmış ve sosyal zeka yüzdeler bölümlere ayrılmıştır. Beyin gelişimi konusunda yapılan araştırmalar duygu ve mantık arasındaki bağlantıyı ayırmaya başlamış ve bu dönemde duygusal zeka terimi nadiren kullanılmaya başlanmıştır.
1990-1993 Duygusal zeka hakkında ilk makalelerin yazıldığı dönemdir.
1994-1997 Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka adlı popüler kitabı yayınlanmıştır. Kitap Dünya çapında en çok satan ve en çok alanda kopyalanan yapıt olmuştur. Time dergisi "EQ" terimini kapağında kullanmış ve birkaç kişilik ölçümünü de, yine duygusal zeka kavramı adı altında yayımlamıştır.
1998 - ... Yeni araştırmalar sonucunda değişik zeka modelleri oluşturulmaktadır.

Kaynak: P. Salovey, "Duygusal Zekâ"; <https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=%C4%B0lk+olarak+duygusal+zekan%C4%B1n+tan%C4%B1m%C4%B1+1990+y%C4%B1+C4%B1nda+Yale+%C3%9Cniversitesinin+psikoloji+b%C3%B6l%C3%BCm%C3%BCnden+Peter+Salovey+ve+New+Hampshire+%C3%9Cniversitesinden+John+D.Mayer+taraf%C4%B1ndan+yap%C4%B1lm%C4%B1%C5%9Ft%C4%B1r>, (28.04.2016)

Yukarıdaki tabloda yer aldığı gibi; sosyal zekâ tanımı ilk kez 1900'lü yıllarda ortaya çıkmıştır. Konu ile ilgili ilk yazılı kaynaklar ise yayımlanması 1990'lı yılları bulmaktadır.

Tablo 2. Mayer ve Salovey“ İın Duygusal Zekâ Modeli

Temel Boyutları:	
1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme, Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi, Farklı duygusal ifadeler ayırt etme.
2. Duyguların Kullanımı	Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar, Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur.
3. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek	Duyguları nitelendirmek ve farklı uygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak, Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak. Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak.
4. Duyguyu Yönetme ve Düzenleme	Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek, Olumsuz duyguların etkisini azaltıp olumlu duyguların etkisini arttırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmektir.

Kaynak: S. Doğan, “Duygusal Zekâ Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, ÇÜ., SBED, C. 16, S.1, Adana, 2007, s. 237

Salovey ve Mayer’in duygusal zekâ modeli dört temel boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan ilki duyguları anlama, değerlendirme ve ifade etme, ikincisi duyguların kullanımı, üçüncüsü duyguyu anlamak ve muhakeme etmek, dördüncüsü ise duyguyu yönetme ve düzeltme olarak belirtilmiştir.

Tablo 3. Bilişsel Zekâ (IQ) Ve Duygusal Zekânın(EQ) Operasyonel Karşılaştırılması

IQ ZEKASI	EQ ZEKASI	IQ ZEKASI	EQ ZEKASI
Düşünmek ve tartmak	Birleştirmek	Düşünmek	Hissetmek
Bütün verileri toplamak	Yeni fikirler bulmak	Tartarak karar vermek	Anında karar vermek
Anlamını kavramak	Yeni anlam yaratmak	Denemek ve kontrol etmek	Verilen kararın doğruluğuna inanmak
Mantıkla karar vermek	Deneme-yanılma yöntemiyle karar vermek	Kelimeler ve sayılar	İnsanlar ve durumlar
Zaman ve sükunet	Acele ve sabırsızlık	Geçmiş anlamak	Geleceği etkilemek
Beyinle	Karineden	Mantık	Psiko-mantık
Gerçek veriler	Esnek bilgi	Soğuk ve kesin	Sıcak ve bulanık
Analitik	Bütüncül	Mesafeli	Yakın ve sıcak
Mantıkla yönetilen	Duygusal	Ben-merkezci	Çoğulcu
Beynin sol yarısı	Beynin sağ yarısı	Yalıtılmış	Bağımlı
“Eğer ve fakat”	“Burada ve şimdi”	Eril	Dişil
Anlayış	Duygu	Eğitim	Yürek

Kaynak: S. Doğan, “Duygusal Zekâ Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, ÇÜ., SBED, C. 16, S.1, Adana, 2007, s. 240

“IQ ile duygusal zekâyı birbirinin karşıtı değil tam tersine birbirinin tamamlayıcısıdır. Akıl, duygusal zekâ olmadan verimli çalışmamaktadır. Bu nedenle doğru yolu bulmakta duygusal zekânın önderliğine ihtiyaç vardır.”¹ Duygusal zekânın iş hayatındaki önemi; uzun yıllar duygular iş yeri ortamında yok sayılmıştır. Bu durumun gerektiği kadar ciddiye alınmaması kişinin çalışma yaşamındaki performansını olumsuz etkilediği yeni yeni ispatlanmıştır. Dünyanın sürekli değişen koşullarında yoğun iş temposu çalışanları mutsuz ve stresli bir hale getirmektedir. İşletmelerdeki problemler, teknik bilgilerdeki yetersizlik veya zekâ ile

¹ Baltaş, s.13

ilgili yeteneklerin eksikliğinden daha çok duygular dünyasının alanına giren yeteneklerin ve becerilerin eksikliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu nedenle çalışanları bezdiren ve isteksizlik yaratan bu duygusallıktan kurtulmaları duygusal zekâlarını geliştirmeleriyle ilişkilidir.

Duygusal zekâları yüksek olan çalışanların örgütlerde kaçınılmaz olan şirket içi çatışmaları en iyi yönetenler olduğu görülmektedir. “Duygusal zekânın göstergelerinden bazıları; kendi beden dilini kontrol edebilmek, başkalarının beden diline duyarlı olmak; empati göstermek, uzlaşmaya dayalı sinerji ilişki kurmak, insanlarla olumlu ilişkiler içinde olmak, başkalarını hesaba katmak, yüksek duygusal enerji, iyimserlik, çalışmaya kendini adanmış olmak, değişime istek duymak, kendini yönlendirebilmek, olumsuz duygularla ve başa çıkmak ve kararlılıktır.”¹ Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin örgüt içindeki insan ilişkilerini oldukça güçlüdür, kendilerini ve diğer iş arkadaşlarını motive ederler, kendileri ile barışıktırlar, proaktifler, değişime kolay adapte olurlar ve yenilikçidirler.

Bugünün iş dünyasında, gerek kamu kurumları gerekse özel sektörde, iş alımlarında yazılı sınavların yanında sözlü mülakatlar yapılmaktadır. Giderek artan nüfus, mezun öğrenci sayısının fazlalığı, işe alım sayısının üzerinde yer alan talepler bunu zorunlu hale getirmiştir. Tüm bunlardan dolayı teorik bilgilerden ziyade EQ’su ve iletişim kabiliyeti yüksek olan bireyler bir adım öne çıkmaktadır. EQ’nun öneminin iş hayatında anlaşılmaya başlanmasıyla işletmelerin insan kaynakları bölümü işe alımlar sırasında duygusal yetkinlikleri ölçen envanterler için mülakat teknikleri kullanılmaya başlanmıştır.

Bunun dışında çalışanların istenen duygusal yetkinlikler doğrultusunda geliştirilmesi amacıyla eğitimler düzenlenmeye; ödüllendirme sistemlerini duygusal yetkinlikleri temel alarak yapılandırmaya devam etmektedir. Böylelikle rekabet içinde çalışan personel rakiplerini geride bırakıp kariyerinde ilerlerken diğer taraftan

¹ Baltaş, s. 66

yazarlarından Nancy Gibbs “IQ sizi işe aldırır, ancak size terfi ettiren EQ’dur”¹ demiştir.

1.6. NLP Kavramı

Bireyin davranışlarını doğrudan etkileyen bilişsel ve düşünsel süreçlerini inceleyen bir teknik olan Nöro Linguistik Programlama tekniği kısa adıyla NLP tekniği olarak son zamanlarda tüm dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır. NLP tekniği ilk kez 1970 yılında R. Bandler ve J.Grinder ortaya çıkartmıştır. Bireyin davranışlarına yönelik bu teknik ile bireyin başarılı ve kendisi için mükemmel olanı ortaya çıkartması hedeflenmektedir. En geniş tanımı ile NLP kısaca aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır. “NLP kişisel mükemmelliğin sanatı ve bilimi ve öznel deneyim araştırması olarak da adlandırılmaktadır. NLP başarısızlık doğuran eylemler ile başarı yâda mükemmellik getiren edimler arasındaki farkın bireyler tarafından anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.”² NLP bireyin kendi içinde yer alan farkına varılmayan özelliklerin ortaya çıkartılmasını hedefler.

NLP, Başkaları üzerinde beğendiğim, ilgi duyduğum davranışları kendimde nasıl geliştirebilirim? Daha iyi nasıl yapabilirim? Bunun gibi birçok soruya bireyin zihninde yanıt aramasına yardımcı olmaktadır. NLP yöntemi ile birey hedeflerine ulaşabilmek için davranış, dil, düşünce ve harekete geçirme süreçlerini nasıl kullanması gerektiğini gösteren bir öğrenme metodudur. “NLP bireyler tarafından istenilen davranışsal sonuçlara ulaşmak için gereken mükemmelliğin irdelenmesine ve yeniden oluşturulmasına olanak sağlayan bir yöntemdir. NLP’nin; açılımında, Nöro, bireylerin görme, duyma, tat ve koku alma duyularını kullanarak, dış dünya ile ilgili deneyimlerini bilinçli ya da bilinçaltı düşüncelere dönüştüren nörolojik süreçler olarak tanımlanmaktadır.”³ Düşüncelerin ve algıların yönetilmesinde beynin düşünsel ve zihinsel etkisini arttırarak yönetebilme yetisini arttırmaktadır.

¹ N. Gibbs, “İş Yaşamında IQ ve EQ Kavramları”; <http://arsiv.ntv.com.tr/news/320450.asp>, (13.05.2016)

² B. Aydemir, “İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP” Yönetim Bilişim Dergisi, S.8, Bursa, 2010, s.100

³ Aydemir, s.101

Nlp tekniğinin ortaya çıkmasına neden olan “sadece herhangi bir uzmanlık becerisine sahip bir kişi ile aynı beceriye sahip olmasına rağmen konusunda daha üstün olan birisi arasındaki farkın nedeni nedir?”¹ sorusudur. Bu soru, insanların zihninde yeryüzünü nasıl anladıkları ve ne düşündükleri konusunda yol göstermiştir. Davranış ve tutumların en verimli şekilde nasıl oluşturulabileceği konusunda yol göstermiştir. NLP, hedeflere başarıya ulaşmak için gerekli olan tüm kaynağın bireyde var olduğu varsayımı ile hareket etmektedir. Bu noktada önemli olan zihnin gizli kalan yönlerinin ortaya çıkartılması ve farkındalık oluşturulmasıdır. NLP bu amaçla mükemmele ulaşmayı hedeflemektedir.

1.6.1. NLP Yöntemi İle Eğitim

Genel olarak NLP; verimli öğrenme süreçlerini etkin kılmayı, dünyayı algılama şeklinin bireyin kendisi ve başkalarının gözünden incelemesi, iletişimin etkin bir şekilde iç ve dış olarak gerçekleştirilmesi, bireyin yapabilecekleri konusunda var olan potansiyelin ortaya çıkartılması, bilginin doğru yerde ve etkili bir şekilde kullanılması, tutum ve davranışların bireyi mükemmele götürecektir. Doğru yönde geliştirilmesi ve bununla birlikte daha önceki dönemlerde yaşanan bireyin üzerinde olumsuz etki bırakan tutum, alışkanlık ve davranışların terk edilmesi, sigara, alkol vb. kötü alışkanlıkların terk edilmesi NLP tekniği uygulama sonuçlarının insanlar üzerindeki olumlu etkilerinden bazılarıdır.

NLP birey üzerindeki olumlu etkileri nedeni ile kurumlarında sıklıkla kullandığı tekniklerden biri haline gelmiştir. Kurumlar arasında rekabetin hızla artması, metropol kentlerde yaşamın getirdiği zorluklar vb. iç ve dış etkenlerden gelen olumsuzlukların azaltılmasına katkı sağlaması amacı ile NLP tekniği ile eğitim metotları birçok şirket tarafından çalışanları için tercih edilmektedir.

İşletmeler için yenilikçi bir yaklaşım olan NLP tekniğinin kurumsal eğitimlerde kullanılmasının nedenleri arasında hedeflerin doğru tanımlanması, çalışanlar arasındaki çatışmaların önlenmesi, çalışanlar arasında etkili iletişim geliştirilmesi, ikna tekniklerinin geliştirilmesi, ekip çalışanlarının etkinliğinin artırılması, negatif düşünceler yerine pozitif düşüncelerin etkinliği konusunda

¹ Aydemir, s.101

farkındalık oluşturulması, stresin kontrol altına alınması, çalışanlar arasında üst-ast ilişkisinin dengeli olması, bireyin fark edilmemiş var olan bilgi ve becerilerinin ortaya çıkartılması ve iş hayatında daha etkin rol almasıdır. Kişisel gelişim tekniği olan NLP'nin temel olarak uygulanma nedenleri bireyin düşünce ve zihinsel alanlarını tanıması ve onların etkin bir şekilde yönetilmesidir.

1.6.2. NLP ve Hedef Belirleme

Başarılı olan ekipler veya bireyler incelendiğinde başarılarının temelinde hedef belirleme, planlama ve kararlılık olduğu görülmektedir. “Çalışanların, herhangi bir veriye dâhil olmadan ve kolayca unutulmuş hedefler yerine, gelecek için kendilerini zorlayan, motive eden, yönlendiren ve manevi açıdan yücelten imgelerle yola çıktıkları görülmektedir. Başarılı görülen insanlar eylemlerini, hatta bu eylemlerini içinde gerçekleştirdikleri ortamı, kimlikleri ve daha yüksek yönelim ve değerleriyle uyumlu kılmakta esrarengiz bir beceriye sahiptirler.”¹ NLP tekniği ile bireylerin sahip olduğu görsel, işitsel ve duygusal yetilerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu noktada bireylerin algılama şekilleri kişisel olması nedeni ile farklılık göstermektedir. Aşağıda yer alan şekilde algılama biçimleri sınıflandırılmıştır.

¹ Aydemir, s.110

Şekil 10. Kişilik Grupları

GÖRSEL	İŞİTSEL	DUYGUSAL
Görmek Odaklanmak Berrak Parlak Resim Puslu Renk Görüntü Bulanık	ses duymak söylemek anlatmak tıkırtı konuşmak gürültü patırtı tını	etki denemek hissetmek dokunmak koklamak gergin kaba gevşek şiddetli

Kaynak: B. Aydemir, “İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP”
Yönetim Bilişim Dergisi, S.8, Bursa, 2010, s.110

Bireyin sahip olduğu algılama biçimleri baz alınarak eğitim modellerinin oluşturulması verilecek olan eğitimin etkisini arttırmakta ve çalışanın eğitime olan ilgisini yüksek tutmasına katkı sağlamaktadır. Örnek olarak; işitsel olan bir bireye görsel içerikli bir eğitim verilmesi bireyin ilgisini azalmakta ve bireyi verilen hedefe ulaşması konusunda isteksiz bırakmaktadır. Bireyin ilgisini sürekli olarak etkin kılan bir eğitim süreci hedefe ulaşma konusunda başarı oranını arttırmaktadır. Yöneticiler tarafından verilen hedeflerin şirket değerleri, çalışanların yetki tanımları görev ve sorumlulukları ile doğru orantılı olması verilen hedeflerin kabul edilmesi ve uygulanabilirliği açısından önemlidir.

Hedeflere ulaşma konusunda sonuca odaklanmak etkili bir yöntemdir. “Bir hedefi iyi belirlemek için gerekli basamaklar vardır. Bu basamaklar incelendiğinde, üstün başarı elde etmiş kişilerin başarıya ulaşırken ‘modelleştirme’ yaptıklarını ve bu modellerle başarıya ulaştıkları görülmektedir.”¹ Rol model belirleme bireylerin özel ve iş yaşamında sıklıkla uyguladığı başarılı bir yöntemdir.

¹ Aydemir, s.110

2. KURUMSAL EĞİTİM PLANLAMASI

“Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi ifade eder.”¹ Kurumsal eğitim planlama süreci kurumların genellikle insan kaynakları departmanları tarafından organize edilmektedir. Kurumsal eğitimleri iç ve dış eğitimler olarak sınıflandırmak mümkündür. Genellikle büyük ölçekli işletmelerin insan kaynakları bölümüne bağlı olarak yürütülen veya bireysel olarak kurulmuş eğitim departmanları bulunmaktadır. Bu kanallardan verilen eğitimler iç eğitim olarak adlandırılmaktadır. Dış eğitimler ise; şirket dışından profesyonel eğitim şirketleri aracılığı ile verilen eğitimlerdir.

2.1. Kurumsal Eğitim Planlamasının Önemi

Amaç ve hedefleri net bir şekilde tanımlanmış bir eğitim sürecinde planlamanın dikkatli bir şekilde yapılması oldukça önemlidir. Bu aşamada eğitimin sürecinin kısa, orta ve uzun vadede işletme için getirisi araştırılmalı ve planlanmalıdır. Aynı zamanda eğitimin nasıl, ne zaman, nerede, gerekli materyallerin kontrolü ve eğitimin kim tarafından verileceği konuları netleştirilmelidir.

“Eğitim planları genellikle her işletmenin eğitim bölümleri tarafından hazırlanır, eğitim komitesi yardım eder ve eğitim kurulunca onaylanır. Bazı durumlarda eğitim planları dış organlar veya uzmanlarca hazırlanabilmektedir.”² Kurumsal eğitimlerin planlaması verilecek olan eğitimin çalışanlar için maksimum düzeyde fayda sağlayabilmesi eğitim öncesinde yapılacak olan analiz ve ölçümlere göre şekillendirilmelidir. Eğitim planlaması tüm diğer planlama çalışmaları gibi devam eden bir süreçten oluşmalıdır.

¹ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s.124

² Seçim, s.156

2.2. Kurumsal Eğitim Planlama Süreci

Kurumsal eğitim planlamasında; eğitimden beklenen sonuçların alınabilmesi için eğitim öncesinde verilecek eğitim ile ilgili planlama sürecinin net olarak tanımlanması ve çalışanların yöneticileri ile mutabık kalınması oldukça önemlidir. Planlama sürecinde aşağıdaki aşamalar izlenmektedir. Bu aşamalar şunlardır:

- Eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik, ulaşılmak istenen hedeflerin saptanması,

- Eğitim programı hazırlanarak, kaynakların belirlenmesi ve amaçlara uygun olarak dağıtılması,

- Program dâhilinde, amaçlara ulaşmak üzere kaynakların dağılımına uygun olarak yapılması gerekli çalışmaların ortaya konulması,

- Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin, amaçlara ulaşmada ne derecede başarılı olduğunun saptanmasıdır.

Eğitim planlaması yapılırken uyulması gereken bazı ilkeleri de unutmamak gerekir. Bu ilkeler şunlardır:

- “Eğitim planlaması sürekli bir fonksiyondur, bu da devamlı bir örgütlenmenin gereğini ortaya koyar,

- Eğitim planlaması, uzmanların, yönetim organlarının, danışma kurumlarının sürekli iş birliğini gerektirir,

- Eğitim planlamasında, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının devamlı olarak izlenmesi gerekir, bunun için de değerlemede süreklilik esastır,

- Eğitim planı, önceden tahmin edilemeyen durumlara da uygulanabilir esnekliğe sahip olacak şekilde hazırlanmalıdır,

- Planın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, gerekli çalışan ve finansal kaynakların gerçekçi bir değerlendirmesi yapılmalıdır, Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde tarafsızlık ilkesi esas alınmalıdır,

- Eğitim planlaması, kişilere ya da gruplara ait düşüncelerle amacından saptırılmamalıdır.

- Yapılacak değerlendirmeler sonucunda planın, yeni ihtiyaç ve durumlara uydurulması gerekir.”¹

Eğitim planlaması sırasında yukarıda belirtilen maddelerin uygulanması başarılı bir eğitim sürecinin gerçekleştirilmesi için oldukça önemlidir. Kurumsal eğitim planlama süreci kurum kültürünü yansıtan, şirketin vizyon ve misyonu temel alınarak ve şirket değerleri doğrultusunda oluşturulmalıdır.

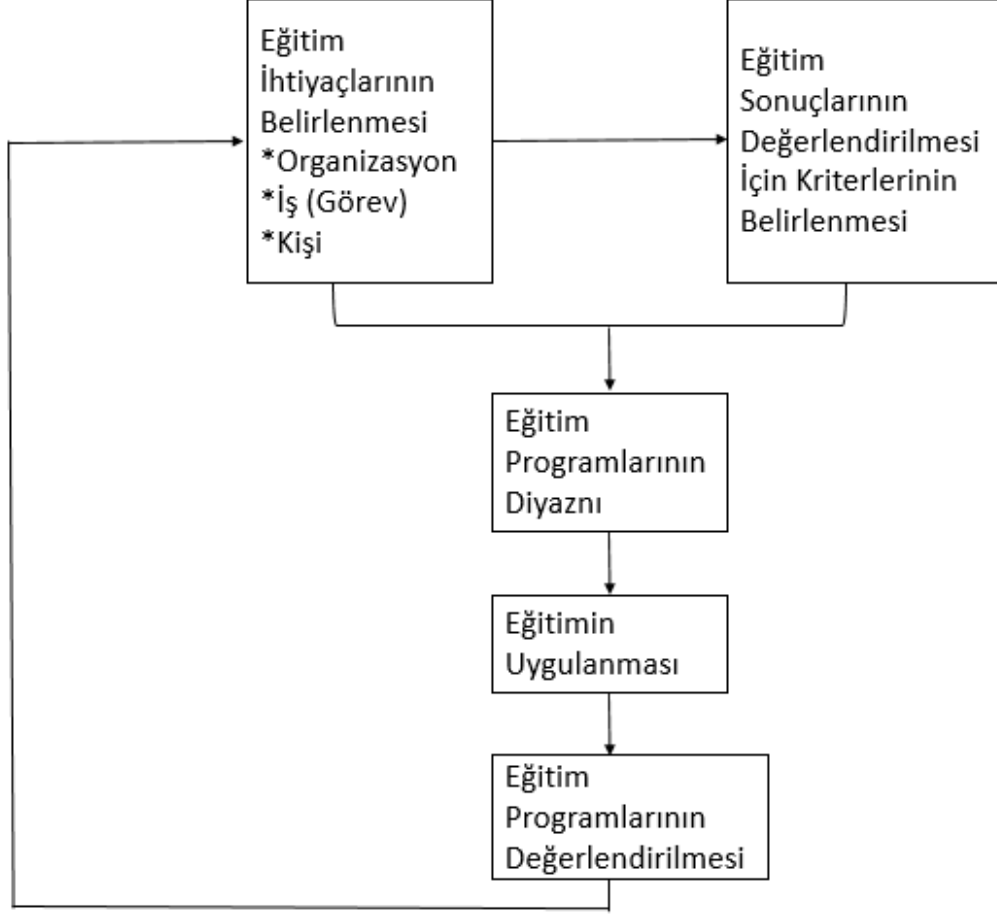
2.3. Kurumsal Eğitimin Aşamaları

Kurumsal eğitim sürecini 3 temel adımdan oluşacak şekilde ele alınmaktadır.

- Eğitim öncesi yapılması gerekenler
- Eğitim sırasında yapılması gerekenler
- Eğitim sonrasında yapılması gerekenler

¹ G. Akar, İnsan Kaynaklarında Eğitim Planlaması ve Çalışanların Eğitim Uygulamalarına İlişkin Algıları, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.19-20.

Şekil 11. Eğitim Planlama Süreci



Kaynak: D. Harvey, Human Resource Management: An Experiential Approach, Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall, 1996, s.158.

Eğitim Öncesinde Yapılması Gerekenler

Eğitim İhtiyaç Tespiti: Çalışanın bazı görevlerinde yeteri kadar başarılı olamaması, görevlerini yeteri ölçüde yerine getirememesinin nedeninin doğru tespit edilmesi gerekir. Görevi istenen şekilde yerine getirebilmesi için çalışana gerekli araç gereçler ve yeterli zaman verildi mi? Çalışan kendisinden beklenenleri tam olarak biliyor mu? Görev için gerekli beceri, yeterlilik ve ilgi var mı? Bu vb. sorular

ile çalışanın ihtiyacı olan eğitim tespiti yapılmalıdır. Bu aşamada çalışanın yöneticisinden de fikir alışverişi yapılmalıdır.

Farkındalık Oluşturma: Çalışanın, neden bu yeni beceriye, bilgiye ihtiyacı olduğu ya da bu beceriyi neden geliştirmesi gerektiğine ilişkin bilgi verin. İşyle alacağı eğitim arasındaki ilişkiyi görmesine yardımcı olun. Çalışanın bu eğitimden kazanımları ile kurumun hedeflerine, stratejilerine ve planlarına nasıl katkıda bulunabileceğini görmesi, eğitimin etkinliğini artıracaktır.

İhtiyaca Yönelik Doğru Eğitim: Çalışanın acil ihtiyacı, yapıcı geribildirim yapmasını öğrenmesi iken, onu genel olarak iletişim becerilerinden bahseden bir eğitime göndermek faydası düşük bir faaliyet olacaktır. Çalışan böyle bir durumda eğitimi çok basit ve boşa geçen zaman olarak görecektir ve muhtemel öğrenilebilecek konular da göz ardı edilecektir. Bu nedenle çalışanın ihtiyaçlarına, yaptığı göreve ve iş hedeflerine uygun eğitimler sunmamalıdır.

Eğitim Sırasında Yapılması Gerekenler: Katılımcıların eğitim sırasında ne yaptıkları, eğitim sürecini nasıl geçirdikleri, öğrenilen becerilerin iş yerinde uygulanabilirliği açısından oldukça önemlidir. Eğitime katılım, aktif dinleme, fikir üretme, fikri topluluk içerisinde paylaşılma vb. durumlar eğitim sırasında gözlem yolu ile tespit edilebilir. Eğitimcinin eğitim sırasındaki izlenimleri kritik bir öneme sahiptir. Eğitim sırasında çalışanın gösterdiği tutum ve davranışlar kişilik tipleri konusunda ipuçları vermektedir.

Eğitim Konularının Belirlenmesi: Verilen her bir eğitim bir önceki ile örtüşmeli ve birbirinin üzerine inşa edilmelidir. Birbirinden kopuk, ilişkisiz ve bazen çelişik mesajların verildiği menü tipi eğitimler, şirketlere yüksek oranda kaçan fırsat maliyeti yaratmaktadır. Bir kişisel gelişim programının iletişim modülünde anlatılan bir model, beceri, yaklaşım veya uygulama, örneğin geri bildirim modeli, çatışma yönetimi, performans yönetimi ve motivasyon eğitimlerinde de anlatılmalı ve model pekiştirilmelidir. Böylelikle modelin iş yerinde çalışanlar tarafından uygulanması daha kolay sağlanabilir.

Eğitim Sırasında Zaman Yönetimi: Net bir şekilde tanımlanmış konu başlıkları olan, iyi organize edilmiş, kısa eğitimlerde insanlar çok daha etkin bir öğrenme süreci yaşamaktadır. Haftada 2-4 saat olarak planlanmış, kısa toplantılarla eğitimin verilmesi, katılımcılara iki toplantı arasında öğrendikleri beceriyi uygulama fırsatı vermektedir. Böylelikle bir sonraki toplantıda, yaşanan deneyimler paylaşmakta ve konuların tekrarı ile pekiştirme yapılabilmektedir. Ayrıca eğitmen, katılımcılara bir sonraki toplantıda değerlendirilecek ödev/görevler vererek katılımcıların iş yerinde uygulama yapmalarına yardımcı olabilir.

Eğitim Sonrasında Yapılması Gerekenler: Eğitim sonrasında katılımcılarının genel performansının analizi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğitimin verilen eğitim süresi boyunca gerçekleştirdiği gözlem sonucu tespitlerin yöneticiler ile paylaşılması aşamasıdır. Bu aşamada tarafsız ve objektif olmak eğitimin en önemli görevlerindedir. Eğitim performans değerlendirme sürecinde, çalışanların eğitim anındaki performansları, çalışanın yaklaşım tarzı, grup etkinliklerindeki diğer çalışanlar ile iletişimi, sınav sonuçları olarak sıralanmıştır.

2.4. Kurumsal Eğitim Bütçesi

Bütçe, işletmenin amaçlanan hedefe ulaşması için yapılan rakamlarla ifade edilmiş ayrıntılı ve kısa süreli bir planlar olarak tanımlanmaktadır. Bütçeyi en iyi şekilde oluşturabilmek için öncelikle planlama kavramını iyi bir şekilde anlamak gereklidir. Planlama ise; işletmelerin hem sayısal hem de finansal amaç ve hedeflerinin belirlenmesi için uygun faaliyet analizlerinin ortaya konması ve değerlendirilmesi sürecini ifade eder.

Bütçe, işgücü, zaman, yer ya da malzeme için planlanan parasal harcamaları gösteren biçimsel bir tablodur. Bir finansal planlama tekniği olan bütçe, örgüt parasının harcama şekli üzerinde yeterli kontrol kurulabilmesi amacıyla yönetmeliklere ya da diğer kurallara göre düzenlenmektedir. “Örgütün amaçlarının daha net olarak görülmesini sağlayan bütçe, mevcut faaliyetlerinin yanı sıra yöneticilerin dikkatini gelecek faaliyetlere çevirmesini sağlamakta, örgüt

faaliyetlerinde eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olmakta ve değişim gerektiren zamanlar konusunda uyarıcı olmaktadır.¹

Eğitim bütçesinin hazırlanmasında aşağıda belirtilen aşamalar yer almaktadır:

- “İhtiyaçlar doğrultusunda hedefi, kapsamı, önemi ve hangi soruna çözüm olacağı analiz edilen eğitim programları belirlenmektedir.
- Uygulanacak, geliştirilecek ya da tasarlanacak programlar ile performans geliőtirmeye yönelik diğer projeler ve donanım giderleri sınıflandırılarak planda yer almaktadır.
- Programların ulaőacađı hedefler açıkça belirtilmekte ve buna göre maliyetler tahmin edilmektedir.
- Maliyet tahminleri, üzerinde değişiklik yapılmak ya da deęiőtirilmeden kabul edilmek üzere üst yönetime sunulmaktadır.
- Bütçe, maliyet tahminleri ve gerçekte harcamlar açısından incelenmekte ve kaynak tasarrufu sağlayacak koşullar belirlenmektedir.
- Bütçe değerlendirmesi aşamasında ise eğitim harcamalarının plana uygun bir şekilde yürütölüp yürütölmediği değerlendirilmektedir.”²

Kurumsal eğitim bütçesi oluőturulurken ihtiyaçlar, çalışan için fayda sağlayacak aynı zamanda kuruma katkı sağlayacak nitelikte olmalıdır. Şirketlerin kurum içi verilecek eğitimleri bütçelendirmeleri sırasında eğitimden sağlanacak fayda göz önünde bulundurulmalı bu noktada bütçede kısıtlamalara gidilmemelidir.

2.5. Kurumsal Eğitim Değerlendirme Süreci

“Eğitim programı sonunda personelin kazanması beklenen tutum, alışkanlık ve becerilerin gerçekte derecesi ancak değerlendirme ile ölçülebilir. “Öğretimin değerlendirilmesi, becerilerin kazanılıp kazanılmadığını ölçecek şekilde

¹ Akar, s.65

² Akar, s.77

yapılmalıdır.”¹ Uygulanmış eğitimler sonrasında değerlendirme yapılmadan gelecek eğitimleri planlamak, kurum için çok yararlı olmayacaktır. Çünkü bir önceki eğitimin değerlendirilmesi yapılmadığından aynı hatalar ondan sonraki eğitimlerde de yapılacaktır buda kurum için anlamsız maddi ve manevi kayıp demektir. “Eğitim sonu değerlendirme, gelecekte yapılacak uygulamaların eksiklik ve hatalarından arındırılarak daha verimli hale getirilmesini amaç edinir.

“Bir eğitim programı, gereksinimlerin derinlemesine değerlendirilmesini ve eğitim çerçevesinin uygun bir şekilde tasarlanmasını içermektedir. Eğitime katılan çalışanların da önceden hedeflenmiş kriterlere ulaşmaları beklenmektedir. Amaçları belirlemeden ve sonuçları değerlendirmeden yapılan eğitim çalışmalarından sonuç alınamamaktadır.”² Buna rağmen bazı işletmeler eğitim sonrası analiz, değerlendirme sürecine yeteri kadar ağırlık vermemektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmeme sebeplerini aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- “İnsanların değerlendirme amaç ve faydaları konusunda yeteri kadar ikna edilmemesi,
- Değerlendirmenin çok zaman alıcı olduğunu düşünmeleri,
- Eğitim değerlendirme masraflarının her türlü faydadan daha fazla olduğunu düşünmeleri,
- Hiçbir eğitim hedefinin belirlenmemesi,
- Uygun değerlendirme kriterlerinin belirlenmemesi,
- Değerlendirme aşamasında kilit alanların belirlenmesinde zorlanması,
- Değerlendirme metotları ve kullanımı ile ilgili bilgi sahibi olmamaları,
- Herhangi bir değerlendirme sonucu analiz etme uzmanlıklarının ve buna ayıracak zamanlarının olmaması,
- Eğitim programının yetersiz olabileceği konusunda endişeleri olması şeklinde sıralanabilir.”³

¹ B. Şenviren, Hizmet İçi Eğitim, Türleri ve Sağlık Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014

² C. Ergin, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2002 s.114

³ D. Simmons, “Designing and Delivering Training, London: Chartered Institute of Personnel and Development”, 2003, s.168-169

Kurumsal Eğitim Değerlendirme Sonuçlarının Analiz ve Yorumlanması;
Kurumsal eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi 5 farklı kriterde incelenir:

Bilişsel Sonuçlar: Eğitilenlerin eğitim programında vurgulanan prensip, bilgi, teknik, prosedürler veya süreçler hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduğunu belirlemek için kullanılır. Bilişsel sonuçlar, eğitilenlerin programdan ne öğrendiklerini ölçer. Tipik olarak yazılı testler, bilişsel sonuçları ölçmek için kullanılır.

Beceri Temelli Sonuçlar: Teknik veya motor beceri ve davranışların düzeyini değerlendirmek için kullanılır. Beceri temelli sonuçlar; becerilerin kazanımı ya da öğrenimini veya becerilerin işte kullanımını içerir. Beceri transferi, genellikle gözlem yolu ile belirlenir.

Duygusal Sonuçlar: Tutumları ve motivasyonu içerir. Duygusal bir sonuç türü eğitilenlerin eğitim programlarına gösterdikleri tepkidir. Tepki sonucu, eğitilenlerin faaliyetler, eğiticiler ve içerik de dâhil olmak üzere program hakkındaki algılarını ifade eder. Tepki sonuçları eğitilenler tarafından doldurulan bir anket ile toplanır. Genellikle şu tip sorular sorulur: Eğitim programından ne kadar memnun kaldınız? Eğitim sizin kişisel beklentilerinizi karşıladı mı? Sınıfı ne kadar rahat buldunuz?

Genel Sonuçlar: Genel sonuçlar, eğitim programının işletmeye kazandırdıklarını belirlemek için kullanılır. Bu kavrama örnek olarak; iş gücü devir oranı veya kazalar ile ilgili maliyetlerin düşmesi, artan üretim, ürün kalitesindeki ve müşteri hizmetindeki iyileşme verilebilir.

Yatırımın Geri Dönüşü: Yatırımın geri dönüşü, eğitimin maddi faydalarını eğitimin maliyetiyle karşılaştırmayı ifade eder. Eğitim maliyeti direkt ve dolaylı maliyetleri içerir.

Tablo 4. Eğitim Değerlendirme Sürecinin Dört Aşaması

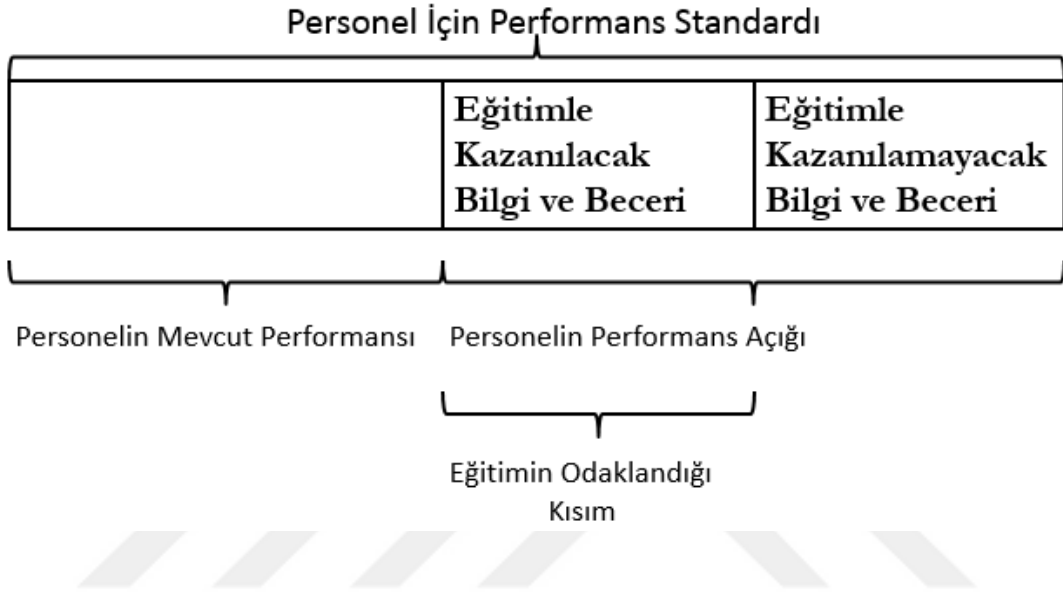
Sonuçlar	Örnek	Nasıl Ölçülür
Bilişsel Sonuçlar	* Güvenlik Kuralları * Elektrik İlkeleri * Değerlendirme Görüşmesinin Adımları	* Yazılı Testler * İş Örnekleri
Beceri Temelli Sonuçlar	* Yap-boz Oyunları * Dinleme Oyunları * Koçluk Becerileri	* Gözlem * İş Örnekleri * Derecelendirme
Duygusal Sonuçlar	* Eğitimden Memnuniyet Duyma * Diğer Kültürler Hakkında Duyulan İnançlar	* Görüşmeler * Odak Grupları
Genel Sonuçlar	* İşe Gelmeme * Kazalar * Patentler	* Tutum Araştırmaları * Gözlem * Bilgi Sisteminden, Performans Kayıtlarından Elde Edilen Bilgiler
Yatırımın Geri Dönüşü	* Nakit Para	*Programın Maliyet ve Faydalarını Karşılaştırmak

Kaynak: S. Ünal, “Eğitim Değerlendirme”;
<http://www.inovasyon.com.tr/pages.asp?type=single&id=275&own=34&own1=60>, (22.04.2016)

“Verilen eğitimin sonuçlarının analiz ve değerlendirilmesi sonucu karşılaşılan sonuçların raporlanması süreci en önemli ve en zor olan aşamalardan biridir. Bu aşamada çalışan tarafından işletmede yansıtılan tutum ve davranışlar eğitim öncesi ve eğitim sonrası olarak karşılaştırılmalıdır. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için eğitim öncesi ve eğitim sonrası verilerin el altında bulundurulması gerekir. Eğer sonuçlara yönelik kanıtlama işlemi veri yokluğu nedeniyle olanaksızsa, ipuçlarıyla yetinilmek zorunda kalınır. Ayrıca sonuçların birden fazla faktörün etkisi altında

olduğu unutulmamalıdır. Yani oluşan sonuçların eğitimden kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirlemek oldukça güçtür.”¹

Şekil 12. Eğitim İhtiyacı Analizi Süreci

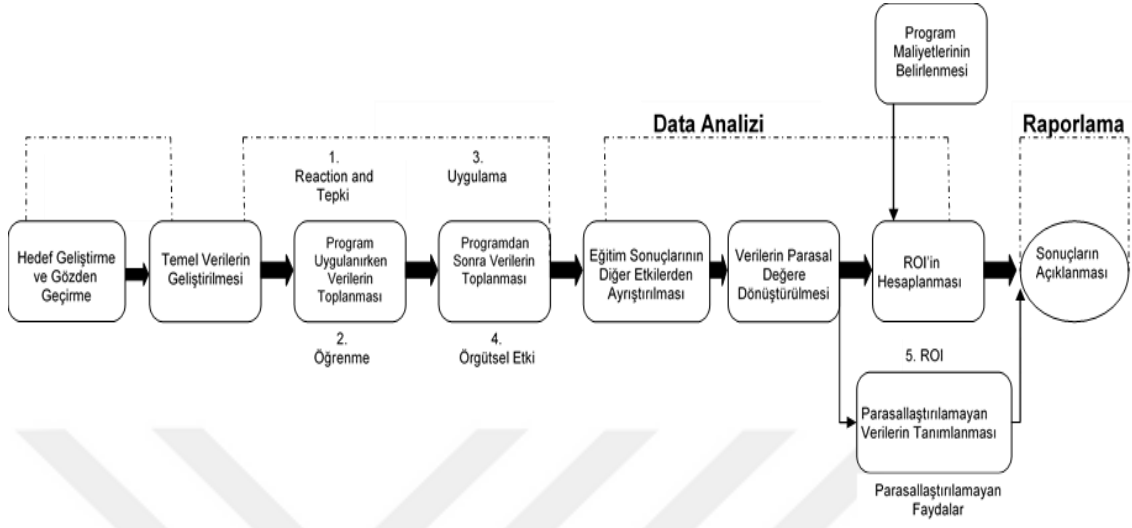


Kaynak: G. Altuntaş, “Eğitim İhtiyaç Analizi”;
http://www.gultekinaltuntas.com/?page_id=831, (12.03.2016)

Eğitim sonuçlarının analiz ve değerlendirilmesi aşamasında kullanılmak üzere Jack Phillips tarafından geliştirilen ve araştırma konusu olarak ROI hesaplamasına aşamalı ve sistematik bir yaklaşım sunan ROI Modeli (ROI Metodolojisi, ROI Süreci), temel olarak değerlendirilmenin planlanması, veri toplama, veri analizi ve sonuçların açıklanması olarak dört evreden oluşmaktadır. Bunların yanı sıra veri analizinden sonra, parasal faydalarla karşılaştırılmak üzere maliyetlerin hesaplanması ve parasallaştırılmayan verilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu evreler Şekil 3’te görülmektedir.

¹ Akar, S.94

Şekil 13. ROI Modeli



Kaynak: P. Phillips, “The Bottomline on ROI”, Basics Benefits&Barriers to Measuring Training&Performance Improvement, USA, 2002, s.9

ROI modeli beş aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama değerlendirmenin toplanması aşamasıdır. Burada hedeflerin gerçekleştirilmesi ve gözden geçirilmesi sonrasında ise değerlendirme planının ve temel verilerin geliştirilmesi sağlanmaktadır. İkinci aşama olan veri toplama aşaması, programların uygulanırken verilerin toplanmasını ve program bittikten sonra verilerin toplanması sağlamaktadır. Üçüncü aşama ise, veri analizi aşamasıdır. Eğitim sonuçlarının diğer etkilerden ayrıştırılması, verilerin parasal değerlere dönüştürülmesi ROI'nin hesaplanması aşamasıdır. Dördüncü ve son aşama ise sonuçların açıklanması şeklinde oluşturulmuştur. “ROI yönteminin eğitime sağladığı katkılar aşağıda sıralanmaktadır;”¹

- Uygulanan eğitim modelinin avantajlı bir yatırım olup olmadığını gösterir.

- Şirkete sağladığı katkı oranında sıralanarak puanlanır.

¹ Akar, s.99-100

- Müdahale edilmesi gereken uygulamaları gösterir.
- Uygulama ve tasarlama süreçlerini geliştirir.
- llebilir hedefler üzerimde yoğunlaşır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZLERİ KAVRAMI, TARİHİ, ÖNEMİ ve ÇAĞRI MERKEZLERİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ

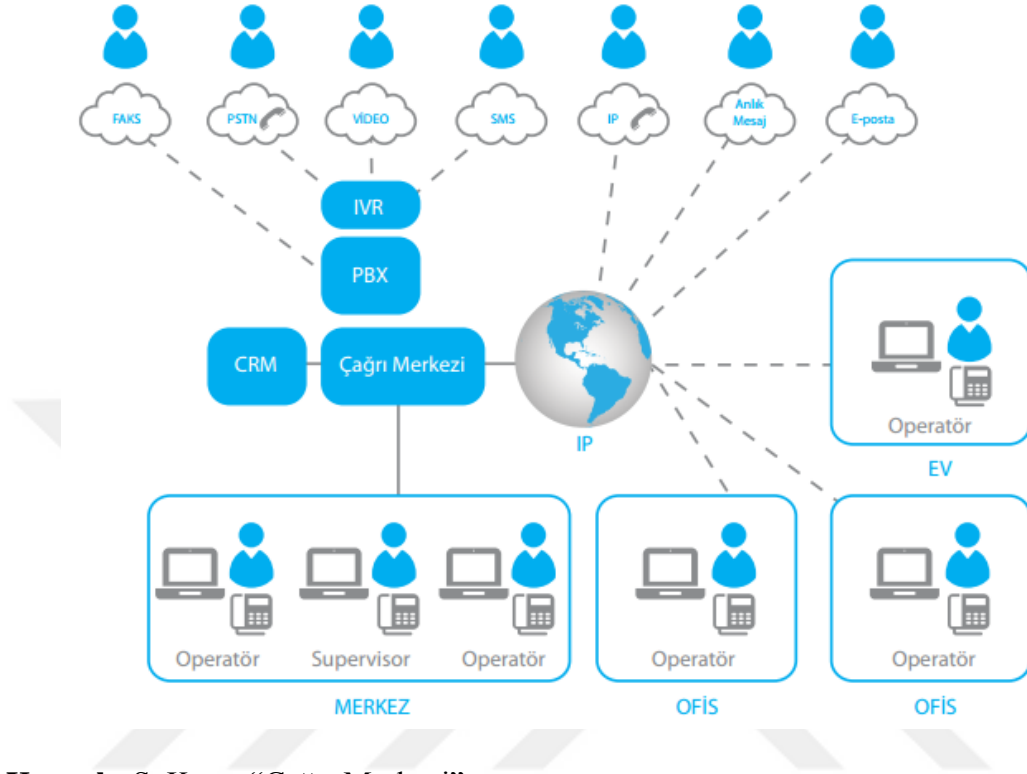
1. ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI

Çağrı merkezleri, müşteri temsilcileri tarafından telefonla hizmet sunduğu iş yerleri olarak tanımlanmaktadır. Mesafeli hizmet olarak sağlanan çağrı merkezi hizmetlerinde müşterilerle iletişim telefon ve bilgisayar ile kurulmaktadır. Çağrı merkezi sektörünün en önemli görevi, inbound ve outbound telefon aramalarını gerçekleştirmesidir. Dışarıdan gelen çağrıların karşılandığı çağrı merkezlerinde, ürünle ilgili olarak müşterinin soru ve şikâyetleri alınırken, outbound arama gerçekleştiren çağrı merkezlerinde tele satış, welcome aramaları, müşteri memnuniyeti vb. amaçla müşteri temsilcileri tarafından müşteriler çeşitli konularda bilgilendirilmektedir. Gelen aramaları cevaplandırıldığı ya da sadece futbolunda arama yapan çağrı merkezlerinin yanında işbunda ve outbound aramalarının birlikte yürütüldüğü çağrı merkezi ofisleri de bulunmaktadır.

Zamanın önemli olduğu bu çağda çağrı merkezleri şirketlerin istek ve ihtiyaçlarını, müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri nedeni ile birçok sektörde şirketler kendi operasyonlarında çağrı merkezi birimlerini kurmaktadır. Banka, sağlık, medya, ticaret, turizm, pazarlama, taşımacılık vb. birçok farklı sektörde yer alan şirketler kendi bünyesinde çağrı merkezleri departmanları kurarak müşterin istek ve taleplerini karşılamaya çalışmaktadır. “Dış kaynak çağrı merkezi firmaları ise, diğer firmalarla sözleşme yaparak onlar adına çağrı merkezi işini yürüten bağımsız firmalardan oluşmaktadır. İçsel çağrı merkezlerinin esas işi, firma ürünleri için müşteri hizmetlerini geliştirmektir. Dış kaynak çağrı merkezleri ise daha geniş müşteriye ulaşabilmek amacıyla, sektörel ve ürün farklılaşmalarından en az etkilenmek amacıyla karmaşık olmayan, standart hizmetler sunmak istemektedir.”¹ Outsource çağrı merkezlerinin tercih edilme nedenleri arasında aynı zamanda düşük maliyet, yer tasarrufu yer almaktadır.

¹ E. Seçkin, “Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri”, Megaron Dergisi, C.4, S.3, İstanbul, 2005, s.194

Şekil 14. Çağrı Merkezi Süreci



Kaynak: S. Kaya, “Çağrı Merkezi”;
<http://yildiz.edu.tr/~kunal/telekomdsy/CallCenter.pdf>, (29.04.2016)

Yukarıda yer alan şekilde gösterildiği gibi; inbound ve outbound olarak birçok müşteri ile iletişime geçilen alan görülmektedir. Telefon, internet, IVR, faks, sms, e-mail bugün sıklıkla kullanılan çağrı merkezleri materyalleridir.

1.1. Çağrı Merkezlerinin Tarihçesi

Call Center sektörünün tarihi, dünyada teknolojik gelişmeler ile 1985’li yıllara dayanır. “Bileşenleri ile beraber oluşturduğu sistemlerin, iş hayatında büyük başarılar elde etmesinden dolayı Amerika’da büyük ilgi görmüş, 90’lı yılların başlarında Avrupa’ya yayılmış, paralelinde Türkiye’ye gelmiştir.”¹ Kurumlar için maliyet avantajı sağlayan çağrı merkezleri özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı

¹ S. Kaya, “Çağrı Merkezi”; <http://yildiz.edu.tr/~kunal/telekomdsy/CallCenter.pdf>, (29.04.2016)

dönemlerde bile genellikle sektör büyümesini sürdürmüştür. Müşterilerin gözünden bakıldığında ise çağrı merkezleri firmaya rahat ulaşım imkânı veren, zaman tasarrufu ve kaliteli hizmet sağlamaktadır.

1.2. Çağrı Merkezlerinin Önemi

Dünyada çağrı merkezlerinin önemli hale gelmesinin nedenlerinden bazıları; düşük maliyetler, müşteri memnuniyeti, müşteri hizmet öncülüğü, kolay ulaşılabilirlik, hızlı işlem yapma, görüşmelerin kayıt altında olması, kaliteli hizmet olarak sıralanmaktadır. Tüm bu avantajlar sayesinde bugün birçok farklı sektör kendi çağrı merkezleri departmanlarını kurmaktadır. Çağrı merkezleri aynı zamanda işsizliğin azalmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Bu nedenle müşteri ile birebir temas halinde olan çağrı merkezlerinde düzenli raporlama, planlama ve verilerin analizinin sistematik bir şekilde takibi ve raporlanması oldukça önemlidir.

Şirketin var olma nedeninin müşterilere hizmet etmek olduğunu bütün çalışanların anlaması markanın sürdürülebilirliğini artırır. Bu noktada müşteri ile doğrudan, birebir hizmet veren, müşteri istek ve taleplerini karşılayan departmanların adeta markan yüzü, sesi olduğu unutulmamalıdır. Müşteri istek ve taleplerinin ulaşılabilir, hızlı ve doğru bir şekilde karşılayabilmek için bugün şirketler çağrı merkezlerine yapılan yatırımları arttırmaya devam etmektedir. Unutulmamalıdır ki ölçülmeyen hiçbir şey geliştirilememekte ve ileriye doğru taşınmamaktadır. Teknolojinin giderek arttığı, müşterilere zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın satış sonrası destek vermek müşteri memnuniyetini artırırken aynı zamanda maliyetleri de oldukça azaltmaktadır.

“Müşteri ile doğrudan, birebir hizmet vermek, müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılamak amacıyla kurulan çağrı merkezlerinin önemini aşağıdaki maddeler ile açıklanmaktadır:”¹

- Kurum ile müşteriler arasında köprü görevi görür.

¹ A. Topalak, Çağrı Merkezinde Müşteri Memnuniyetini Arttırma Çalışmalar ve Bir Uygulama, BAÜ, SBE, YYLT, 2014, İstanbul, s. 7

- Şirketin kurumsal imajını arttırır.
- Daha hızlı ve kolay ulaşım sağlanır.
- Müşteri memnuniyeti ve sadakatının artmasına katkı sağlar.
- Pazarlama faaliyetlerinin etkin kullanılmasına katkı sağlar.
- Ölçümlenebilir başarı sağlar, takibi kolaydır.
- Düşük maliyetlidir.
- Raporlanabilir.

Düşük maliyet, müşteri istek ve taleplerine hızlı yanıt vermek, sonuç odaklılık, kolay ulaşılabilirlik, zaman tasarrufu, daha fazla müşteriye kısa zamanda dokunabilme vb. sayılabilecek birçok nedenden dolayı çağrı merkezi sektörü bugün hızla büyümeye devam etmektedir. Zamanın çok hızla geçtiği, bilgi paylaşım hızına yetişmekte güçlük çekilen bu zamanda, fırsatlara sahip çıkmak; şirket içerisinde yer aldığımız konumu eğitim ve gelişim ile desteklemek kritik bir öneme sahiptir. Yüksek donanımlı, müşteri memnuniyetine önem veren çalışanların yetiştirilmesi için çalışanların çeşitli eğitimler ile desteklenmesi müşteri memnuniyetini önemseyen ve müşteri memnuniyetini şirket kültürü olarak benimseyen firmalar için kaçınılmazdır. Çağrı merkezleri çalışanları hangi sektörde olursa olsun müşteri üzerinde doğrudan olumlu veya olumsuz bir izlenim sağlar. Bu nedenle şirketlerin çağrı merkezleri stratejik açıdan öneme sahiptir.

2. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ

Kaliteli hizmet rekabetin hızla gelişmesiyle önemini arttırmaktadır. Şirketlerin doğrudan müşteri ile birebir kontak halinde olan çağrı merkezleri departmanları marka değerini korumak adına kaliteden ödün vermeden hizmet etmekle mükelleftir. Bu nedenle çağrı merkezi çalışan eğitimlerinin önemi oldukça yüksektir. Müşterinin yerine kendini koyma, müşteri odaklı yaklaşım, diksiyon, satış teknikleri, stresi yönetme, zor müşteri ile başa çıkma vb. eğitimler çağrı merkezleri

çalışanlarının gelişim ve hizmet koşullarını iyileştirmeleri açısından önemlidir. Eğitim bu aşamada tüm bu gerekli olan bilgi, beceri ve özelliklerin kazanılmasını sağlayacak temel olgudur. Gelişim ise; uzun vadede ve geleceğe dönük olarak gerçekleştirilen süreçlerin tümüdür. Çok yönlü eğitim programlarıyla çalışanı terfi ve yeni sorumluluklara hazırlamada yardımcı olur.

Tablo 5. Eğitim ve Geliştirme Karşılaştırması

SÜREÇ	EĞİTİM	GELİŞTİRME
Odak Noktası	Bugün	Gelecek
İş Tecrübelerinin Kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	Şimdiki İşe Hazırlanma	Değişikliklere Hazırlanma
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Kaynak: G. Altuntaş, “Eğitim İhtiyaç Analizi”;

http://www.gultekinaltuntas.com/?page_id=831, (12.03.2016)

“Çağrı merkezleri eğitim modelleri arasında telefonda kurulacak iletişimi geliştirmek, iyileştirmek için tasarlanmaktadır. Çağrı merkezlerinde verilen eğitimleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.”¹

- Çağrı Merkezlerinin Önemi, Gerekliliği
- Motivasyonun etkileri
- Çağrı Merkezinde Kalite Odaklılık
- Farklı Kişilik Yapılarına Göre Motivasyon teknikleri
- Telefonda İletişim
- Diksiyon (Nefes, vurgu, tonlama, hitap şekli, artikülasyon)

¹ Topalak, s. 20-21

- Telefonda Güzel Etkili Doğru Konuşma
- İkna, Soru Sorma teknikleri
- Çağrı Merkezinde Takım Çalışmasının Önemi
- Müşteri /Danışan Tipleri
- Çağrı Merkezlerinde Stresle Baş Etme
- Telefonda Öfke Kontrolü
- İş Yaşantısında Profesyonellik
- Çağrı Alma Uygulamaları

2.1. Çağrı Merkezlerinde Eğitim Planlaması

Müşteriye daha kaliteli hizmet vermek gün geçtikçe daha önemli bir hal almaya başladı. Tüm bir kurumun görünen yüzü olan çağrı merkezlerinde yaşanan iletişim bozukluğu bütün bir kuruma mal olabilmektedir. Çalışanların, hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi gereken bu süreçte özellikle müşteri odaklılık ve güçlü iletişim kurum kültürünün de olumlu şekillenmesini sağlamaktadır. Kalite yönetimi açısından çağrı merkezi operatörlerinin motivasyonunun yüksek tutulması ve çalışan memnuniyeti müşteri ya da danışana da yansımaktadır. Bu nedenle de çalışanların problem, çatışma çözme becerilerinin geliştirilmesinin önemi büyüktür.

Çağrı merkezleri eğitim modelleri arasında telefonda kurulacak iletişimi geliştirmek, iyileştirmek için tasarlanmaktadır. Çağrı merkezlerinde verilen eğitimleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Çağrı Merkezlerinin Önemi, Gerekliliği
- Motivasyonun, Çalışana, Çalışma Sahasına, Kurum Kültürüne Etkisi
- Çağrı Merkezinde Kalite Odaklılık

- Farklı Kişilik Yapılarına Göre Motivasyon teknikleri
- Telefonda İletişim
- Diksiyon (Telefonda Ses, Nefes, Ton, Vurgu Kullanımı, Artikülasyon)
- Telefonda Güzel Etkili Doğru Konuşma
- Telefonda Bilgi Toplama, Soru Sorma ve Çözüm Sunma Teknikleri
- Çağrı Merkezinde Takım Çalışmasının Önemi
- Müşteri /Danışan Tipleri
- Çağrı Merkezlerinde Stresle Baş Etme
- Telefonda Öfke Kontrolü

2.3. Çağrı Merkezleri Çalışanlarına Yönelik Eğitim Modelleri

Çağrı merkezi sektöründe, yapılan işin gereksinimi nedeni ile 24-26 yaş aralığında çalışan yaş ortalaması bulunmaktadır. Özellikle bankacılık ve sigortacılık sektörü ele alındığında işletmelerin çağrı merkezleri bünyesine yeni mezunlar aktif rol oynamaktadır. Birçok farklı sektörlere göre çağrı merkezleri genç ve dinamik bir kadroya sahiptir. Y kuşağı çalışanlarından oluşan ekiplerin yönetilmesi konusunda yenilikçi, interaktif, uygulamalı ve oyunlarla eğitim modelleri sınıf içi verilen eğitimlere kıyasla daha çok tercih edilmektedir.

Çağrı merkezinde çalışanların genellikle özgürlüklerine düşkün, girişimci, geribildirim alma konusunda ön yargılı, kısa sürede hedeflerine ulaşmayı amaçlayan, bağımsızlığı seven, bürokrasi ve mikro yönetimden hoşlanmayan, var olduğu alan içerisindeki olumsuzlukları hemen fark eden kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu vb. nedenlerden dolayı çağrı merkezi çalışanları için belirli periyotlarda çeşitli motivasyon eğitimleri düzenlenmelidir.

SONUÇ

Şirketlerde eğitim planlaması ve eğitim süreçlerinin incelendiği bu çalışmada, eğitimin çalışanlar üzerindeki en önemli unsurlardan birisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bundan 100 yıl önce insanlar hayatlarını tek bir işte çalışarak tamamlamaktadır. Bugün ise; ilk girdiği işten emekli olan yok denecek kadar azdır. Gelecek dönemde aynı mesleği yaparak hayatlarını tamamlayan insanlar azınlıkta kalacak. Bu farkındalığı sahip bireyler yeni yetkinlikler elde etmek için yeniden öğrenmek ve değişime ayak uydurmak durumundadır. Küreselleşme ile birlikte yaşanan bu toplumsal değişim hepimizi sürekli olarak yeni bilgiler öğrenmeye itmektedir.

Yaşanılan bu hızlı değişim süreci, iletişim araçlarını da değiştirmektedir. Dün değerli olan bilgi bugün değerini kaybetmekte ve önemini yitirmektedir. Öğrenmek okullarda değil hayatın her anında yer almaktadır. Yol gösterici niteliktedir. Yeniçağa ayak uydurabilmek için merak ve öğrenme isteği sürekli olarak canlı tutulmalıdır. Merak duygusu insanın ilerlemek için sahip olduğu en önemli özelliktir. Bilim, sanat ve teknolojinin gelişmesi merak sayesinde gerçekleşmiştir.

Zamanın çok hızla geçtiği, bilgi paylaşım hızına ulaşmada güçlük çekilen bu zamanda dünyada gerçekleşen değişim ancak eğitim faaliyetleri ile yakalanmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları departmanları gün geçtikçe eğitime verilen önemi giderek artmakta, bu doğrultuda şirketlerin eğitim bütçeleri oluşturulmakta ve eğitim planları daha detaylı yapılmaktadır. Şirketlerin fark yaratabilmeleri için, eğitim alanındaki gelişmeleri yakından takip etmeleri, yeni teknolojilere yatırım yapmaları ve kullanılacak olan teknolojileri organizasyonun bünyesine adapte ederek kendilerine özgü hale getirmeleri oldukça önemlidir. Yaşanan değişim ve gelişim sonucunda eğitimin sürekliliği zorunlu hale gelmekte eğitimin önemi artmakta, çalışanlar eğitim aldıkça kuruma aidiyet duyguları, verimlilikleri ve motivasyonları artmaktadır.

Teknolojide yaşanan hızlı gelişim sayesinde yeni eğitim modülleri kısa sürede oldukça yaygınlaşmakta ve yaygınlaşmaya da tüm hızıyla devam etmektedir. Bugün sınıf ortamı dışında interaktif eğitim modülleri sayesinde eğitimde zaman ve mekân sınırı kalmadı. Görsel uygulamaların ağırlıkta olduğu yenilikçi metotlar kullanılarak verilen eğitimlerin etkileri arttırmıştır. Son zamanlarda hızla önem kazanmaya başlayan farklı bir eğitim modeli ise yaşayarak öğrenme (outdoor) metodudur. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, en iyi öğrenme yaşayarak ve beyin pozitif ruh halindeyken gerçekleşmektedir. Outdoor eğitimler genellikle grup halinde yapılması nedeni ile ekip olarak çalışanlar için ideal öğrenme ortamı oluşturmaktadır.

Başarılı bir eğitim modelinde planlamanın önemi oldukça yüksek. Eğitim öncesinde, eğitim sırasında ve eğitim sonrasında eğitim planının net bir şekilde tanımlanması oldukça önemlidir. Eğitim planlama sırasında şirket hedefleri, vizyon ve misyonu göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumsal eğitimlerinin başarılı olabilmesi için süreklilik oldukça önemlidir. Sürekliliği olmayan bir eğitim modelinin başarılı olması mümkün değildir. Bu nedenle eğitim sonrasında gerçekleştirilecek olan hatırlatıcı, küçük uygulamalar veilen eğitimin zihinlerde canlı tutulmasını sağlamaktadır.

Çağrı merkezi sektöründe eğitim süreçleri çağrı merkezi dinamikleri doğrultusunda oluşturulduğu zaman etkili olmaktadır. Çağrı merkezi çalışanlarının genellikle genç bireylerden oluşması nedeni ile genellikle bu alanda sınıf içi eğitimler yerine, uygulamaların ağırlıklı olduğu, mekanların daha ferah ve rahat olduğu alanlar tercih edilmektedir. Öğrenmenin bir zevk ve iş yapma biçimi hatta yaşam tarzına dönüştüğü ortamlarda insanlar, tıpkı bitkilerin uygun toprak ve iklimde yeşermesi gibi hayata sarılır; gelişir ve büyürler. Öğrenmenin desteklendiği ortamlarda insanlar hayat boyu canlı ve enerjik kalırlar.

KAYNAKÇA

- Acar, S., “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin E- Öğrenme Bilişlerinin Belirlenmesine ve Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, Electronic Journal of Vocational Colleges, S. 4, İstanbul, 2014
- Adıgüzel, H., “Yaratıcı Drama Kavramı, Bileşenleri ve Aşamaları”, Yaratıcı Drama Dergisi, C. 1, S. 1, Ankara, 2006
- Akar, E., “Yeni Eğitim Paradigması Olarak E-Öğrenme 2.0 ve Satış Elemanlarının Eğitiminde Kullanımı”, ÇÜ, SBED, C. 19, S. 1, Adana, 2010
- Akar, G., İnsan Kaynaklarında Eğitim Planlaması ve Çalışanların Eğitim Uygulamalarına İlişkin Algıları, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010
- Altuntaş, G., Eğitim İhtiyaç Analizi, İstanbul, 2014
- Aydemir, B., “İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP”, Yönetim Bilişim Dergisi, S.8, Bursa, 2010
- Çiftçi, E., Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Müzik Öğretmenlerine Verilen Hizmet İçi Eğitimin İncelenmesi ve Müzik Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi, GÜ, SBE, YDT, Ankara, 2008
- Eren, M., “Koçluk faaliyetlerinin İş görenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri”, AİBÜ, SBED, C.14, S.1, Bolu, 2014
- Ergin, C., İnsan Kaynakları Yönetimi , İstanbul, 2002
- Ertürkmen, M.A., “Hizmet İçi Eğitimin Tarihteki İlk İzleri, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi”, S.15, İstanbul, 2013
- Furjanic, W.S., Turning Training into Learning: How to Design and Deliver Programs That Get Results, Washington, 2000
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003
- Özyurt, N., İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013
- Phillips P., The Bottomline on ROI Basics Benefits&Barriers to Measuring Training&Performance Improvement, Atlanta, 2002

- Seçim, H., Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 1996
- Seçkin, E. “Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri”, Megaron Dergisi, C.4, S.3, İstanbul, 2014
- Simmons, D., “Chartered Institute of Personnel and Development”, London, 2003
- Şenviren, B., Hizmet İçi Eğitim, Türleri ve Sağlık Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Topalak, A., Çağrı Merkezinde Müşteri Memnuniyetini Arttırma Çalışmaları ve Bir Uygulama, BÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Bahar, E., İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, <http://emrebahar.blogspot.com.tr/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html>, (12.03.2016)
- Ergen, H., “Türkiye’de Eğitimde Planlama Yaklaşımları ve Kullanılan Eğitim”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 2, Mersin, 2013
- Hançer, A., “Senkron ve Asenkron Uzaktan Eğitim Faaliyetleri Tek Bir Çatı Altında” http://www.enocta.com/en-yeniler/yeni-icerikler/enocta-akademik-uzaktan-egitim-cozumlerimiz/tr_ (01.04.2016)
- Kaptangil, K., “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri” ÇNÜ, İİBFD S. 2, Çankırı, 2012
- Kaya, S., “Çağrı Merkezi”, <http://yildiz.edu.tr/~kunal/telekomdsy/CallCenter.pdf>, (01.04.2016)
- Özmen E., – Öner A., “Çalışanlarda ve Şirketlerde Değişim Algısını Yönetmek,” Harvard Business Review Dergisi, S.9, İstanbul, 2015
- Tecer, B., Oryantasyon Programları Neden Başarısız Olur, <http://www.basaktecer.com/oryantasyon-programlari-neden-basarisiz-Olur/>, (10.04.2016)

ÖZGEÇMİŞ

19 Mayıs 1987 tarihi İstanbul doğumluyum. İlk, orta ve lise eğitimimi Sarıyer’de tamamladım. 2008 yılında Dumlupınar Üniversitesi Pazarlama bölümü, 2010 yılında da Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünden mezun oldum. 2008 yılında, bankacılık sektöründe Çağrı Merkezi Yetkilisi olarak göreve başladım. Sonrasında yabancı sermayeli Sigorta şirketinde sırasıyla; Tele Satış Uzmanı, Kalite ve Eğitim Uzmanı olarak görev yaptım. Son bir yılda da Kampanya Uzmanı olarak görev yapmaktayım.

Büşra DERELİ