

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM
İHTİYACININ BELİRLENMESİNİN ÖNEMİ
VE BİR UYGULAMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

TEZİ HAZIRLAYAN : **Emel KILIÇ**

İstanbul, 2010

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM
İHTİYACININ BELİRLENMESİNİN ÖNEMİ
VE BİR UYGULAMA**
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZİ HAZIRLAYAN :

Emel KILIÇ

ÖĞRENCİ NO :

201070778024

Danışman :

Yrd.Doç.Dr. Çiğdem MERCANLIOĞLU

İstanbul, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinin Önemi ve Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklar kısmında gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 24/02/2010

(İmza)

Aday: Emel KILIÇ

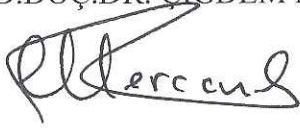
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

24/02/2010

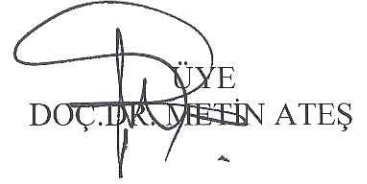
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070778024 numaralı *Emel Kılıç*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİNİN ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 12.02.2010 tarih ve 2010/05 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
YRD.DOÇ.DR. CİĞDEM MERCANLIOĞLU



ÜYE
DOÇ.DR. METİN ATEŞ



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEYFİ TOP



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİNİN ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA

Tezi Hazırlayan : Emel KILIÇ

Özet

Günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik, kültürel, toplumsal ve özellikle teknolojik alanlardaki değişimler; birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte ve işletmeler için rekabeti zorlaştırmaktadır. İşletmelerde uygulanan eğitim programlarıyla çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek amaçlanmaktadır. Ancak eğitim uygulamalarının amacına ulaşabilmesi için bir bütün olarak ele alınması ve bu sürecinin sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi kavramı, fonksiyonları ve bu fonksiyonlar içerisinde en önemlilerinden biri olan eğitim, literatür taraması yapılarak incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim incelenirken özellikle, eğitim ihtiyaç analizi, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması, eğitim yöntemleri ve eğitimin değerlendirilmesi aşamaları açıklanmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak uygulamada, mülakat yöntemi kullanılarak, sistematik bir eğitim sürecine sahip, gıda sektöründe yer alan uluslararası bir işletmenin eğitim uygulamaları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları, Eğitim, Eğitimin Değerlendirilmesi

**DETERMINING THE NEED OF TRAINING IN THE MANAGEMENT
OF HUMAN RESOURCES AND ITS IMPORTANCE
APPLICATIONS**

Presented by: Emel KILIÇ

Abstract

The alterations in social, economical, cultural, social and especially in technological fields, effects the life of both an individual and the life of the whole society and this makes the companies try hard to compete. For this reason, companies pay attention to individuals in order to be successful by adapting themselves to these changes, thus training and development programmes of the human resources are important investment. By the help of training programme it is aimed to have a progress on the worker's knowledge, capability and behaviours. But in order to be successful in this programme, it should be considered as a whole and dealt in a systematical way.

In this study concept of human resources management, its function and training, that is the most important one among the other items, are analysed by using literature search method. The training needs analysis, preparing and applying training programmes, and training evaluation in the field of human resources management training are explained. Also, by using interview method the training programme of an international company, which studies in medical sector and has a systematic training progress is studied.

Key Words : Training, Human Resources, Evaluation of training

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
1.GİRİŞ	1
2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE FONKSİYONLARI ..3	
2.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	3
2.2.İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları.....	4
2.2.1.İnsan Kaynakları Planlaması.....	5
2.2.2.İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi.....	6
2.2.3.Performans Değerlendirme.....	7
2.2.4.Kariyer Yönetimi.....	8
2.2.5.Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı).....	9
2.2.6.Ücret Yönetimi.....	10
2.3.İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu.....	11
3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM	12
3.1.Eğitim-Yetiştirme-Geliştirme Kavramları.....	12
3.1.1.Eğitim Kavramı.....	12
3.1.2.Yetiştirme Kavramı.....	13
3.1.3.Geliştirme Kavramı.....	14
3.2.Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	16
3.2.1. Eğitim İhtiyaç Analizinde Süreçler.....	19
3.2.1.1.İş Düzeyinde Analiz.....	19
3.2.1.2.Kişi Düzeyinde Analiz.....	21
3.2.1.3.Organizasyonel Analiz.....	23

3.2.2.Eğitim İhtiyaç Analizinde Bilgi Toplama Yöntemleri.....	23
3.2.3.Eğitim İhtiyaç Analizinin Faydaları.....	33
3.3.Eğitim Amaçları.....	33
3.3.1.Eğitimin Ekonomik Amaçları.....	34
3.3.2.Eğitimin Toplumsal ve Bireysel Amaçları.....	35
3.4.Eğitimin Önemi ve Yararları.....	35
3.5.Eğitimin İşletme Organizasyonundaki Yeri ve Önemi.....	37
3.6.Eğitim Planlaması.....	38
3.6.1.Eğitim Planlama Sürecinin Aşamaları.....	39
3.6.2.Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması.....	40
3.7.Eğitim Amaçlarının ve Hedeflerinin Belirlenmesi.....	41
3.7.1.Eğitim Programının Kapsamı.....	42
3.7.2.Eğitim Yönteminin Seçimi.....	47
3.7.3.Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinde İzlenecek Yollar.....	48
3.8.Eğitim Yöntemleri.....	48
3.8.1.İş Başında Eğitim Yöntemleri.....	49
3.8.1.1.Gözetimci Eğitiminde Eğitim Yöntemi.....	49
3.8.1.2.Staj ve Çıraklık Yöntemi.....	50
3.8.1.3. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Yöntemi.....	51
3.8.1.4. İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi.....	53
3.8.1.5.Yönlendirme (Koçluk- Coaching) Yöntemi.....	54
3.8.1.6.Klavuz (Mentor) Aracılığı İle Eğitim Yöntemi.....	58
3.8.2.İş Dışında Eğitim Yöntemleri.....	60
3.8.2.1.Rol Oynama Yöntemi (Role Playing).....	61
3.8.2.2.Duyarlılık Eğitimi (Sensitivity or T-Group).....	62
3.8.2.3.Simülasyon (Benzetim) Yöntemi.....	63
3.8.2.4.Beklenen Sorunlar Yöntemi (In Basket Training).....	64
3.8.2.5.İşletme Oyunları Yönetimi (Business Games).....	65
3.8.2.6.Örnek Olay Yöntemi (Case Study).....	66
3.8.2.7.Grup Tartışması.....	66
3.8.2.8.Anlatım Yöntemi.....	67
3.9.Eğitimde Yer Alan Yeni Teknikler.....	68
3.9.1.Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri.....	68
3.9.2.Uzaktan Eğitim (Distance Education).....	69

3.9.3.Yaşayarak Öğrenme ve Açıkalan Eğitimleri.....	73
3.10.Eğitimin Değerlendirilmesi.....	74
3.10.1.Ölçme-Değerlendirme Kavramları.....	75
3.10.2.Ölçme-Değerlendirme İlkeleri.....	76
3.10.3.Eğitimde Değerlendirme Yöntemi.....	77
3.10.3.1.Test-Tekrar Yöntemi.....	78
3.10.3.2.Önceki-Sonraki Performans Yöntemi.....	78
3.10.3.3.Deney Kontrol Grubu Yöntemi.....	79
3.11.Franchising İşletmesinin Özellikleri.....	80
4.ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ.....	83
4.1.Araştırmanın Amacı.....	83
4.2.Araştırmanın Yöntemi.....	84
4.3.Evren ve Örneklem.....	84
4.4.Varsayımlar	84
4.5.Araştırmanın Hipotezi ve Alt Hipotezler.....	84
4.6.Sınırlılıklar.....	88
4.7. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	88
5.BULGULAR VE YORUMLAR.....	89
5.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	89
5.2.Örnek İşletmenin Eğitim Programlarında Kullanılan Eğitim Yöntemlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	93
6.SONUÇ.....	104
KAYNAKLAR.....	107
EKLER	
Ek 1.Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	115

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Eğitim İhtiyacı Formülü.....	17
Tablo 2. İhtiyaç Belirleme Sürecinin Neden ve Sonuçları.....	18
Tablo 3. Görüşme Yönteminin Avantajları Ve Dezavantajları.....	29
Tablo 4. Odak Grup Toplantılarının Avantajları Ve Dezavantajları.....	30
Tablo 5. Gözlem Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları.....	31
Tablo 6. Personel Kayıtları Analizinin Avantajları ve Dezavantajları.....	31
Tablo 7. Psikoteknik Yöntemin Avantajları ve Dezavantajlar.....	32
Tablo 8. Eğitim Konuları.....	44
Tablo 9. Bir Eğitim Odasında Gözönünde Bulundurulması Gereken Detayla.....	46
Tablo 10. İş Başı Eğitim Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	49
Tablo 11. Koçluk ve Mentorluk Kavramları Arasında Yer Alan Benzerlikler.....	60
Tablo 12. İş Dışı Eğitim Yönteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	61
Tablo 13. Cinsiyet Durumu.....	89
Tablo 14. Yaş Durumu.....	90
Tablo 15. Eğitim Durumu.....	91
Tablo 16. Çalışan Firmanın Faaliyet Alanı.....	92
Tablo 17. Firmalarda Eğitim Bölümlerinin Bağlı Olduğu Departman.....	92
Tablo 18. Eğitimle İlgili Olarak Çalışan Kişi Sayısı.....	93
Tablo 19. Firmanın Eğitim ve Gelişmeye İhtiyaç Duyma Sebepleri.....	94
Tablo 20. Firmadaki Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	95

Tablo 21. Eğitim İhtiyacını Belirlemede Kullanılan Yöntemlerin Sıklığı.....	96
Tablo 22. Firmada Yapılan Eğitim Uygulamaları.....	96
Tablo 23. Verilen Eğitimlerin Değerlendirilme Yöntemleri.....	97
Tablo 24. Firma Eğitimlerini Veren Kişiler.....	97
Tablo 25. Personele Yönelik Uygulamalar.....	98
Tablo 26. Alt Grupların Ortalama Değerleri.....	98
Tablo 27. Cinsiyete Göre Alt Gruplar Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 28. Anket Yapılan Çalışanlara Göre Alt Gruplar Arasındaki İlişki.....	100
Tablo 29. Tukey Testi Sonuçları.....	101
Tablo 30. Eğitim Durumu İle Alt Gruplar Arasındaki İlişki.....	102
Tablo 31. Eğitim Durumuna Göre Alt Grup Ortalamalarının Karşılaştırılması..	103

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1.Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	90
Şekil 2.Yaş Gruplarına Göre Dağılım.....	91
Şekil 3.Araştırmaya Katılan Bireylerin Eğitim Durumu.....	91
Şekil 4.Eğitim Bölümünde Çalışan Personel Sayısı.....	93

KISALTMALAR

A. Ü. Anadolu Üniversitesi

İ. K. Y. İnsan Kaynakları Yönetimi

İ. F. İşletme Fakültesi

İ. İ. E. İşletme İktisadı Enstitüsü

İ. Ü. İ. F. İ. İ. E. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü

a. g. k. Adı geçen kitap

Bkz. Bakınız

v. b. ve benzeri

Çev. Çeviren

1.GİRİŞ

Son yıllarda piyasalarda rekabeti artıran ve güçleştiren etkenlerden en önemlileri arasında, değişen ekonomik şartlar, küreselleşmenin büyük bir hız kazanması, sürekli değişen teknoloji, bilinçlenen tüketiciler ve bununla birlikte kalite kavramının önem kazanması yer almaktadır. İşletmelerde yapısal ve yönetsel değişimlere neden olan başka bir gelişme ise, bilgi teknolojileri alanında yaşanmaktadır. Bilgi teknolojileriyle bilgiye daha kolay ulaşılmakta ve bilgi kullanımı artmaktadır. Dolayısıyla bu gelişmelerden ilk önce işletmeler etkilenmiş ve günümüzde bilgi, işletmeler için büyük bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Bu rekabet avantajının sürdürülebilir olması için işletmelerin, bilgiye ulaşmaları ve ileri teknolojileri kullanmalarının yeterli olmadığı görülmüştür, çünkü rekabet avantajı için, yeni teknolojilerin gelişimiyle birlikte bilgiyi üretebilmenin ve üretilen bu bilginin işlenip işletmelerin karar alma ve uygulama süreçlerinde kullanabilmelerinin gerekli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır.

Bütün bu gelişmeler ise bilgiyi doğru kullanabilme yetkinliğine sahip kişilerle, çalışmanın önemini ortaya koymuş yani nitelikli insan kaynağını ön plana çıkarmış, aynı zamanda eğitimin de sürekliliğini gerekli kılmıştır. Bundan dolayı günümüzde işletmeler; bu gelişmelere uyum sağlayıp başarılı olabilmek için, sahip olduğu insan kaynağını daha çok önemsemiş, eğitim ve geliştirme uygulamalarını da insan kaynaklarına yapılan en önemli yatırım unsurlarından biri haline getirmiştir.

İşletmelerde çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmeyi hedef alan eğitim uygulamaları, kişi ile iş arasındaki uyumu sağlayan önemli bir uygulama olarak düşünülmeli, çalışanların yeniliklere uyum sağlaması, getirildikleri görevleri başarıyla yerine getirebilmek için gerekli bir unsur olarak göz önüne alınmalıdır. Personel eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel, hem de bireysel etkinlik açısından büyük önem arz etmektedir. Ancak eğitim uygulamalarının, amacına ulaşabilmesi için sistematik bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmada, insan kaynakları yönetiminde eğitim yönetimiyle ilgili literatür taranarak, gıda sektöründe yer alan uluslararası bir işletmenin eğitim uygulamaları incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma  bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ilk olarak insan kaynakları yönetimi kavramı ve amaçları üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise, insan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan fonksiyonlardan bahsedilmiştir. Böylece eğitim ve geliştirme fonksiyonunun insan kaynakları yönetimindeki yeri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde; eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları, eğitimin işletme organizasyonundaki yeri ve önemi, eğitim politikası, eğitim planlaması ve eğitim planlaması içinde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim bütçesi, eğitim amaçlarının belirlenmesi, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması, eğitim yöntemleri ve eğitimin değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. İlk iki bölümde açıklanmaya çalışılan bilgilerle amaç, eğitim uygulamalarının her aşamasının teorik açıklamalarını ve teorik yöntemlerini ortaya koymaktır. Böylece, araştırmanın yapıldığı işletmenin eğitim uygulamalarının teoride yer alan esaslara dayanıp dayanmadığını ortaya koymak mümkün olabilecektir.

Araştırmanın nc bölümünde, ilk olarak araştırmanın amacından ve yönteminden bahsedilmiştir. Daha sonra, araştırmanın gerçekleştirildiği işletme ile ilgili genel bilgiler verilmiş ve bu işletmenin İK uygulamalarına değinilmiştir. Ayrıca bu bölümde, işletmenin eğitim uygulamaları yapılandırılmış anket yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bu bölümde, teorik bilgiler ile uygulamada elde edilen sonuçların karşılaştırılması yapılmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE FONKSİYONLARI

Bu bölümde ilk olarak insan kaynakları yönetimi kavramı ve amaçları üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise insan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan fonksiyonlar (İnsan Kaynakları Planlaması, Performans Değerlendirme, Kariyer Planlama, Ücret Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme) açıklanmıştır.

2.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi kavramı personel teknik ve uygulamalarının yanı sıra çalışanların işletmeyle ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun önemini üst yönetim düzeylerinde kabullenip benimsenmesini ön planda tutan bir yaklaşım sergilemektedir. Diğer bir anlatımla İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetiminin rutin işleri yanı sıra çalışanların yönetiminde dinamik ve yaratıcı uygulamalara yönelmektedir.¹

Son yıllarda işletmelerde insan faktörü daha çok ön plana çıkmaya başlamıştır. Çalışanlarına ait özlük işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamamışlardır. Fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni kavramlar girmeye başlamış ve insan kavramının önemi artmıştır. Bunun içinde doğru iş için doğru insanı seçmek insan kaynakları bölümünün öncelikli görevlerinden birisi olmuştur.

“Günümüzde artık birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamış ve bu düşünce İnsan Kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesi olmuştur.”²

¹ Baysal , A.C , Çalışma Yaşamında İnsan, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1993, s.73-74.

² Ferik, F. “İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”,
[http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp.\(03.05.2006\)](http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp.(03.05.2006))

İşletme içindeki çalışana yapılan yatırımın, aslında işletmenin amaçlarını gerçekleştirdiğini, üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler, eğitime ağırlık vermeye başlamışlardır.

“Kısaca insan kaynakları yönetimini; herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak yönetilmesini sağlayan çalışmaların tümü olarak ifade edebiliriz. İşletmenin en önemli girdisi insandır. Çünkü diğer girdilerden (makine, ekipman, donanım, bilgi gibi) ayrı bir işlevi olmasının yanı sıra, o girdileri kullanma gibi önemli bir işlevi de bulunmaktadır.”³

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları şu şekilde özetlenebilir:^{4,5}

- Doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek; bir başka ifadeyle, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun birimlere ya da departmanlara yerleştirmek,
- Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; kişilerin iş performanslarına dayalı ücret takdir etmek ve bunu mümkün olduğu ölçüde objektif kriterler çerçevesinde yapmak.
- İnsan kaynağı politikalarını bütünleştirmek, uygun örgütsel kültür yapıları oluşturmak.

2.2.İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları

İKY, aşağıdaki fonksiyonları yerine getirerek, amaçlarını gerçekleştirebilir. Bu fonksiyonlar şunlardır:

- . İnsan Kaynakları Planlaması
- . Performans Değerlendirme

³ Atlı, D. “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”, (05.05.2006)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572

⁴ Aktan, C. , “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği”, İstanbul: TÜGIAD Yayını, 1999, (07.05.2006)

http://www.turkexport.net/trehber/oku.php?trehber_no=38&grup_no=17&bs_no=41

⁵ Yüksel, Ö. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitapevi, 2000, s.48

- . Kariyer Yönetimi
- . Ücret yönetimi
- . Eğitim ve Geliştirme

İnsan Kaynakları Yönetimi'ni etkileyen dış faktörleri temel olarak 2'ye ayırabiliriz. Dış faktörler; rakipler, kurumsal ve yasal düzenleyiciler, dış kaynaklardır. İç faktörler ise; çalışanların kişisel nitelikleri, iş özellikleri, kişiler arası ilişkiler ve organizasyonel özelliklerdir.⁶

İnsan kaynakları etkinlik kriterleri, yani çalışanların verimliliği ve iş yaşamının kalitesi, İKY fonksiyonları doğrultusunda ortaya çıkan olumlu sonuçlar olarak değerlendirilebilir.

2.2.1.İnsan Kaynakları Planlaması

“İnsan kaynaklarının planlanması, organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının planlanması işlemleridir.”⁷

İlk olarak insan kaynağı ihtiyaçları temin edilir, daha sonra insan kaynakları piyasası analiz edilir ve iş gücü ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılır. Daha sonra ihtiyaçların geliştirilmesi ve uygulanması için bir plan geliştirilir ve uygulanır.

Planlama süreci, çalışan sayısından tasarrufu gerçekleştirerek maliyet düşürücü bir rol oynarken, bir taraftan da işe uygun çalışan seçimini yaparak üretim sürecinin etkinliğini de gerçekleştirmektedir.

⁶ Bayraktaroğlu, S. , (2002), Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, s.21

⁷ Özden, M.C. ,“İnsan Kaynakları Yönetimi”, (04.05.2006), http://www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm

İnsan kaynakları planlaması içerik olarak ele alındığında; personelin işe alınması ve çıkarılması, yetiştirilmesinin ve geliştirilmesinin planlaması gibi alt bölümlerden oluştuğu görülmektedir.

Personel ihtiyaçları insan kaynakları yönetiminde en önemli konudur. Personel ihtiyaçları; gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken bir işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra bu belirlenen değerlerden uzaklaşarak, iş gücünü sayısal olarak saptamaktır.

2.2.2.İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

İnsan kaynakları temin ve sürecinde, öncelikle çalışacak işgücü ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, sonra bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en son olarak adaylar arasından uygun kişilerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evreleri gelmektedir. Bu süreçte önemli olan, işe en uygun kişilerin seçimidir.

Çalışacak işgücü ihtiyacı belirlendikten sonra insan kaynakları piyasasından işgücü talebinde bulunulur. Bunun için duyurular yapılarak adayların başvurularının yapılması sağlanır. Aday bulunmasında yararlanılacak başlıca duyuru ve ilan yöntemleri şunlar olabilir: ⁸

Organizasyon dışından aday bulma: Gazetelere ilan verme, eğitim kurumları ile işbirliği yaparak aday bulma, kendiliğinden başvurular, çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri, iş gören bulma kuruluşları, staj uygulamaları ve diğer yöntemler.

Organizasyon içinden aday bulma: Transfer etme, terfi ettirme.

⁸ Özden, M.C. ,“İnsan Kaynakları Yönetimi”, (04.05.2006) , http://www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm

Duyuruların ardından mevcut başvurular arasından yazılı ve/veya sözlü sınavlar yapılır ve elemanlar seçilir. Bu aşamada iş için gerekli özellikte eleman alınmasına özen gösterilir.

İnsan kaynaklarının seçimi ve işe yerleştirilmesi aşamasında son yapılacak işlem ise seçilen elemanın kısa bir oryantasyon programından, (organizasyonun tanıtılması ve işe alıştırma) sonra işine yerleştirilmesidir.

2.2.3. Performans Değerlendirme

İşi değil işi yapan çalışanın ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda "başarı değerlemesi", "yetkinliğin ölçümü", "verimliliğin değerlendirilmesi", "çalışmanın değerlendirilmesi", ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "tezkiye", "sicil" gibi isimler şeklinde kullanıldıklarına tanık olunmaktadır. Performans değerlendirmesinin değişik biçimlerde adlandırılmakla birlikte literatürde birçok tanımına da rastlanmaktadır. Performans değerlendirme kısaca tanımlanacak olursa, kişinin işteki başarısı hakkında bir yargıya varma işlemidir.⁹

Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci bir süreklilik gösterir. İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır.

Performans değerlendirme; belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir.

⁹ Özden, M.C. "İnsan Kaynakları Yönetimi", (04.05.2006), http://www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm

Kişinin hangi düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olur. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenir. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.¹⁰

2.2.4.Kariyer Yönetimi

“Günümüzde yetişkin personel ve nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek büyük bir sorundur. Bugün nitelikli iş gücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Onun içindir ki, tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde çalışmaları için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedir.”¹¹

Kişisel kariyer planlama, her çalışanın kişisel olarak kendi kariyer amaçlarını planlama sürecidir. İyi planlanan ve yürütülen kariyer programları çalışanlara ve organizasyonlara pek çok yarar sağlayacaktır. Etkili kariyer yönetimi profesyonel, teknik ve yönetsel becerinin sürekli olarak donanımlı olmasına yardımcı olacaktır.

“Kariyerin sözlük anlamı bireyin başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon olarak tanımlanmaktadır. Kariyer yönetimi son yıllarda kariyer planlamasını etkileyerek bir evrim geçirmeye zorlamış ve bu olgu kariyer yönetimi adı altında gündemdeki yerini almıştır. Kariyer yönetimi dendiğinde artık algılanması gereken bireysel ve organizasyonel süreçlerin eş zamanlı irdelenerek yönlendirilmesi olmaktadır.”¹²

¹⁰ Taştan, Z. S. , “Kariyer Yönetimi Nedir?”, (21.05.2006) , http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=14

¹¹ Kaynak, T. , ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İ.F. İ.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basın Evi, 2000, s. 132

¹² Yüksel, a. g. k. , s.56

Kariyer yönetimiyle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda bir süre sonra kişiler hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine bağlar ve motivasyonunu artırır.

Bir organizasyonun kariyer yönetimi başarısını 4 faktör belirler. İlk olarak; kariyer yönetimi iyi planlanmış olmalıdır. İkinci olarak; üst yönetim, kariyer yönetimini desteklemeli ve olumlu bir iklim sağlamalıdır. Üçüncü olarak, yöneticiler kariyer yönetiminin birçok program ve sürecinden hiçbirini baştan savma yapmamalıdır. Bu süreçler, organizasyonel kariyer planlama, bireysel kariyer planlama, organizasyonel ve bireysel planları uyumlaştırma gibi programları içerir. Dördüncü faktör, kariyer denklidir. Kariyer yönetimi programlarında en kritik faktör olarak bulunmaktadır. Program, işveren-çalışan ve çalışanın kişisel için planları Programlar, organizasyonun kariyer planlarını çalışanlara basitçe açıklamalıdır.¹³

Büyük işletmelerde kariyer planlaması için kariyer danışmanları istihdam etmektedir. Çalışanların organizasyon içinde yatay olarak yer değiştirmesi anlamındaki iş rotasyonunun da kariyer yönetiminde etkin ve sıkça uygulanan bir yöntem olduğu söylenebilir.

2.2.5.Ücret Yönetimi

Ücret denince akla gelen ilk şey, bir ay boyunca yapılan çalışmaların karşılığı olarak şirketin çalışanlara vermeyi taahhüt ettiği sabit para miktarıdır. Bu tanımda kastedilen ücret, işte gösterilen performans, sağlanan katkı gibi kavramlardan bağımsız olarak, sadece işin sahibi olmanın veya her gün işi yapmak için işyerine gelmenin karşılığı olarak verilen temel ücreti ifade etmektedir.¹⁴

¹³ Taştan, Z. , S. , “Kariyer Yönetimi Nedir?”, (21.05.2006)

http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=14

¹⁴ Savaş, A. ,T. , 360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi, İstanbul: Çantay Yayınları, 2005, s. 73

Ücretler, bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini tayin edici bir ögedir. Milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir önem taşır.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların ücretlendirilmesini önemle ele almalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranmalıdır. Çalışanların ne aldıkları kadar neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek zorundadırlar. Genellikle organizasyon şeması belirgin, görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden netleştirilir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilir. Bu aralıklar belirlenirken başvurulacak kriterler ise ağırlıklı olarak emsal değerlerdir.

Ücretlendirme sistemi oluşturma süreci 7 ana adımdan oluşmaktadır: ¹⁵

1. Ücret politikasının belirlenmesi, 2. Sisteme dahil edilecek işlerin tanımlanması (iş/rol tanımları), 3. İş değerlemenin gerçekleştirilmesi, 4. Piyasa ücret verilerinin temin edilmesi,
5. Ücret yapısının oluşturulması, 6. Çalışanların bilgilendirilmesi, 7. Sistemin işletimi

2.2.6.Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı)

“ Güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanmaları ve ortadan kaldırılmaları ve bunların neden olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliği yükseltmek. ” ¹⁶

¹⁵ Kaynak ve diğerleri, s.144.

¹⁶ Atay, M. , “Ücret Yönetimi”, (09.06.2006) , <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain14.html>

Koruma işlevinin iki temel uğraş alanı, iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır. İş güvenliği, işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesini ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılmasını amaçlar.

2.3.İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu

“ Çalışan sağlığının amacı ise çalışanların yaptıkları işlerinden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Başka bir ifadeyle çalışan bir kişinin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulmaması çalışan sağlığı uğraşının temel amacıdır. ”¹⁷

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biri olan eğitim, çalışanların davranışlarında, planlı bir şekilde istenilen değişiklikleri kazandırma sürecidir.

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel hem de bireysel etkinlik açısından büyük önem taşımaktadır. Eğitimin, bireyin ve örgütün ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilmesi için, eğitim plan ve programına ihtiyaç vardır.

Son yüzyılda dünyamız, önceki yüzyıllara göre çok daha hızlı bir gelişim göstermekte, buna bağlı olarak bilgiler süratle artmakta ve değişmektedir. Sanayi yaşamı da bundan payını almakta ve buradaki hızlı gelişmeler, insan faktörü üzerine eğilmekte ve bu faktörü daha yararlı ve güçlü hale getirmektedir. Eğitime harcanan paralar artık bir yatırım olarak kabul edilmektedir. Eğitim yatırımları diğer parasal yatırımların yapılmasında, tasarruf sağlanmasına ve üretim unsurlarının etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur.¹⁸

¹⁷ Fındıçlı, İ. , “Ücret Yönetimi”, (24.06.2006), <http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp> ,

¹⁸ Baycan, M. , “İşletmelerde Eğitim ve Eğitimin Önceliği - II -”, (11.05.2006) <http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=64>

3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler; başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri veya davranışları içerir. Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara sahip olunması ve onları gündelik iş ve sosyal hayatta kullanabilmektir.¹⁹

Bu bölümde, eğitim kavramı, eğitimin önemi ve amaçları anlatıldıktan sonra, eğitim politikası ve eğitim planlamasının önemi, işletmelerde eğitim süreci içerisinde yer alan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim bütçesi, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması, eğitim yöntemleri anlatılacaktır.

3.1.Eğitim-Yetiştirme-Geliştirme

Burada eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları üzerinde durulmakta ve bu kavramlar arasındaki farklar belirtilmektedir.

3.1.1.Eğitim Kavramı

Literatür tarandığında eğitimin birden fazla tanımına rastlanmaktadır. Eğitimin belirli değişmeyen bir tanımı yoktur. Ama tanımlara bakıldığında eğitimin bir değiştirme süreci olduğu ve önceden belirlenmiş amaçlara uygun bir davranış değişikliğinin ortaya çıkması olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda aşağıda çeşitli eğitim tanımları verilmiştir.

“ Her ülkede, eğitim temel bir hak ve sürekli bir çalışma olarak kabul edilmektedir. Gerçekten, eğitim okulla bitmez, bütün yaşantı boyu devam eder. ”²⁰

¹⁹ “Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Nedir ?”, (04.05.2006)
<http://www.sosyalsiyaset.com/documents/ceko.htm>

²⁰ Tortop, N. , Personel Yönetimi, 5. Baskı, Ankara, 1994, s. 235

Eğitim, tek bir araç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişmelere uyabilmesini sağlayan en önemli araç ve süreçlerden biridir. Özellikle ağımızda teknolojik değişmelerin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyeleri yükseldikçe, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması yerine sürekli hale gelmesini zorunlu kılmaktadır. Sürekli olarak bireyin bu değişikliklere kendini uydurması ve değişen veya eklenen eğitim koşularını yerine getirmesi için yaşamını eğitim süreci içerisinde geçirmesi gerekmektedir.²¹

Eğitim, insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmaları ile bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir. Eğitim, bireyin en başta kendisine, yakın çevresine ve topluma uyum sağlaması için gereken bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını sağlar.

İşletme için eğitim, işle ilgili yetkinliklerin çalışanlarca öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler, başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları içerir. Eğitimin etkili olabilmesi için işi desteklemekte stratejik bir role sahip olması gerekmektedir.²²

3.1.2. Yetiştirme Kavramı

Eğitim, kişinin genel bilgisini, kültürünü ve düşünme yeteneğini artırıcı faaliyetleri içermektedir.

Daha çok genel bilginin arttırılmasını hedef tutar ve bu durum bir eğitim kurumuna devam edilerek sağlanılır ve uzun bir süreyi gerektirir. Eğitim, çalışanın hayatının tümünü kapsarken, yetiştirme ise belirli bir alanda yeterli hale getirme sürecidir.

²¹ Noe, R. A. , İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, ev: Canan etin, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1999, s.2

²² Yüksel, a. g. k. , s.56

Yetiştirme, belirli bir iş için gerekli bilgi ve becerinin artırılmasını hedef tutar ve uygulamaya dönük bir eğitim olarak ta tanımlanır.²³

“Çalışanın işinde daha iyi hale getirilmesini hedef alan, yapılan işe yönelik ve kısa süreli eğitim çalışmaları yetiştirme olarak adlandırılır.”²⁴

“ Yetiştirme kişinin bir işe girerken ya da girdikten sonra meslek yaşamının herhangi bir aşamasında verilen özgül nitelikteki hazırlıklardır. ”²⁵

“ Yetiştirme, belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması sürecidir. ”²⁶

3.1.3. Geliştirme Kavramı

Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde toplumlar, ilkel toplumdaki tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş şeklinde farklı gelişme aşamaları geçirmişlerdir.

İnsanlık tarihinde iz bırakan bu aşamalardan birincisi, insanları ilkel yaşamdan toprağa ve yerleşik düzene bağlayan tarım toplumuna geçiş, ikincisi tarım toplumundan kitlesel üretimin, tüketimin ve eğitimin önemli olduğu sanayi toplumuna geçiş, üçüncüsü ise kitlesel refahın, bilginin ve nitelikli insan sermayesinin önem kazandığı bilgi toplumuna geçiştir.

²³ Bingöl, D. , Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990,s.148

²⁴ Coşkun, C. , “İşletmelerde İşgören Eğitimi ve Türk Kamu ve Özel Ticaret Bankalarında Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994, s.11

²⁵ Cenzo D.A. , ve Robbins S.P. , Human Resources Management, New York: John Wiley And Sons, 1996, s. 237

²⁶ Tutum, C. , Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:179, Ankara, 1979, s. 118

Geliştirme, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir başka deyişle, geliştirme, bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam olarak istenilen ve tatmin edecek derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir.

“Geliştirme kavramı, yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içerisindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, çalışanların doğru işler yapması olarak değiştirilmesidir.”²⁷

Geliştirme, genellikle kişilere dönük bireysel ve sürekli nitelikteki eğitim faaliyetlerini ifade eder. Bu kapsamda geliştirme ile, kişilerde var olan ancak gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkarılması, iyileştirilmesi ve süreklilik arz eden değişim ve gelişmelere karşı hazır hale getirilmesi hedeflenmektedir.

Geliştirme ve yetiştirme, her ikisi de birer insan kaynakları eğitim faaliyeti olmakla birlikte, aralarındaki farkları şu şekilde saymak mümkündür:^{28,29}

- Yetiştirme kısa süreleri ve belli zaman dilimlerini kapsarken, geliştirme uzunca bir süreyi hatta sürekliliği ifade eder.
- Yetiştirme bir işin gerektirdiği nitelikleri kazandırma faaliyeti iken geliştirme, gerekli niteliklere sahip olursa bile çalışanların hem verimini arttırmak, hem de ileride ortaya çıkabilecek gelişmelere hazır hale getirmektir. Yani, yetiştirmenin odak noktası bugün iken, geliştirmenin odak noktası gelecektir.
- Yetiştirme zorunlu bir faaliyetken, geliştirmede genellikle gönüllü katılımdan söz edilir.

²⁷ Koçel, T. ,İşletme Yöneticiliği, 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, , 2003, s. 39

²⁸ Uğur, A. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.115

²⁹ Bingöl, a. g. k. , s.147

3.2.Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Eğitim faaliyeti, örgütler için bir maliyet unsurudur. Bu faaliyet için zaman ve para harcanacak, masrafta bulunulacaktır. Buna karşın, bazı örgüt yöneticileri, ya eğitimin popüler bir faaliyet olmasından ya da başka örgütlerin eğitim faaliyetlerinde bulunmalarından dolayı eğitim programları düzenlemeye karar vermektedirler.

“Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, bireysel ve kurumsal gelişimi sağlamak ve sürekli hale getirmek için, uygulamada karşılaşılan sorunları ve ihtiyaçları tespit etmek, değişim ihtiyacının ve isteğinin saptanarak uygun çözüm önerilerini sunmaktır.”³⁰

“ Eğitim planlanması, işletmelerin eğitim hedeflerine ulaşmada, insan, para, araç gibi kaynakların en uygun şekilde kullanılması amacına hizmet eden bir süreçtir. Eğitim ihtiyacı analizi, planlama sürecinin ilk adımıdır. Planlama, mevcut durumu analiz etmek ve geleceği tasarlamak şeklinde tanımlanabilir. Eğitim ihtiyacı analizi, planlama sürecinin ilk adımıdır. Eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesi; eğitim kaynaklarının etkin ve etkili bir şekilde kullanılması, yürütülen eğitimlerden maksimum fayda sağlanması, işletmenin hedeflerine ulaşma sürecinin hızlanması, işletme ürün ve hizmetlerinde kalitenin artması ve müşteri/çalışan memnuniyetinin sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”³¹

Kimlerin hangi konularda, ne derecede eğitime ihtiyaçları olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu yapılmadan tüm çalışanlar eğitime alınırlarsa:³²

- _ Bazı çalışanlar, kendilerine bir yarar sağlamayacak bir eğitime tabi tutulmuş olurlar.
- _ Gereksiz zaman, para ve çaba harcanmış olur.
- _ Programa katılanların moralleri bozulur, kendilerine karşı güvenleri sarsılır.

³⁰ Arıdur, A. , “Eğitim İhtiyaç Analizi”, (15.04.2006) , <http://www.fortune.com.tr/egitimihitiyac.asp>

³¹ Özdemir, N. , “Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi”, (01.10.2006) , <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf>

³² Subaşlar, B. , “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, (05.07.2006) , <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=55>

İhtiyaç belirleme, eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemeye yarayan bir süreçtir. Eğitim ihtiyaç analiziyle, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıkları ve bu eğitimlerin içerikleri belirlenmektedir. Eğitim ihtiyaç analizi, kullanılan farklı yöntemler ile gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır.

Eğitim ihtiyaç analizi; eğitimin hedeflerini ortaya koyabilmek, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirleyebilmek, işletme hedefleri doğrultusunda elde edilmesi beklenen sonuçlara ulaşım başarılı olabilmek, ürün ve hizmet kalitesini artırabilmek için gerekli olan sistematik bir çalışmadır.

“Eğer ihtiyaçlar yanlış belirlenmişse belirlenen programın içeriği uygun olmayacaktır ve sonuçta da belirlenen eğitim amaçlarına ulaşamayacaktır.”³³

Eğitim ihtiyacının doğru belirlenmesi çok önemlidir. Çünkü, doğru belirlenmediği takdirde işletme için gereksiz bir maliyet oluşturur.

Tablo 1.'de yer alan basamakların başarısı, eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlenmesine bağlıdır.

Tablo 1. Eğitim İhtiyacı Formülü

$$\begin{aligned} \text{EĞİTİM İHTİYACI} = & \text{ŞİMDİ OLMASI GEREKEN PERFORMANS} \\ & + \\ & \text{GELECEKTE OLMASI GEREKEN PERFORMANS} \\ & + \\ & \text{GELECEKTEKİ YENİ YATIRIMLARLA İLGİLİ İHTİYAÇLAR} \\ & - \\ & \text{MEVCUT PERFORMANS} \end{aligned}$$

Kaynak: Şencan, H. , ve Erdoğan, N. , (2001) , “İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi,” , s. 26

³³William B. Werther ve Keith Davis, Personnel Management And Human Resources, 2nd Edition, Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1985, s. 237

Eğitim ihtiyaç analizinin hazırlık aşamasında n araştırmalar yapılmalıdır. Bu araştırmalar, işletmenin stratejik planlarının gözden geçirilmesi, işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarının araştırılması, işletmenin mevcut sorunlarının tespiti, analizin hangi düzeyde yapılacağının belirlenmesi ve analiz için hangi bilgi toplama yöntemlerinin kullanılacağının belirlenmesi gibi konuları kapsamaktadır.

Eğitim ihtiyaç analizinin hazırlık aşamasından sonra, işletme düzeyinde mevcut problem ve ihtiyaçlar ile gelecekte ortaya çıkacak problem ve ihtiyaçların analizi yapılır. Analiz sonucunda gereksinimler, beklentiler, sorunlar belirlenmeye çalışılır. Daha sonra varsa, işler için belirlenmiş olan standartlar araştırılır.

Standartlar; görev tanımları, prosedürler, yönergeler, normlar veya talimatlar şeklinde belirlenmiş olabilir. Bu tür standartların bulunması halinde aynı sektördeki benzer işletmeler için geliştirilmiş olan örneklerin uyarlanması yoluna başvurulur.

nc analiz düzeyi ise işletme çalışanlarıdır. İş gereklerindeki temel yetkinlik faktörleri dikkate alınarak eğitim açığı belirlenir.

Tablo 2. İhtiyaç Belirleme Sürecinin Neden ve Sonuçları

Nedenler veya Baskı Noktaları	İhtiyaç Belirleme Süreci	Sonuçlar
.Temel Yeteneklerde Eksiklik .Mevzuat .Düşük Performans .Yeni teknoloji .Müşteri İstekleri .Yeni rnler .Yüksek Performans Standartları	.rgtsel Analiz .Görev Analizi .Kişi Analizi	.Eğitilenlerin ğrenmesi Gerekenler .Kimlerin Eğitim Alması Gerektiği .Eğitimin Türü .Eğitimin Sıklığı .Eğitimin Satın Alma veya Oluşturma Kararı

Kaynak : NOE, R. A. ,(1995) , “İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi” , s. 55.

İhtiyaç belirleme süreci, eğitilenlerin, eğitilmeleri gereken görevlerden, bilgi, beceri, davranış ya da diğer iş gerekleri ile ilgili neler öğrenmeleri gerektiğine ilişkin bilgi verir.

“Görüldüğü gibi, eğitimin gerekliliğine işaret eden birçok baskı noktaları vardır. Bu baskı noktaları; performans sorunları, yeni teknoloji, eğitim için iç ve dış müşteri talebi, işin yeniden tasarımı, yeni mevzuat, müşteri tercihlerindeki değişimler, yeni ürünler ya da personelin temel becerilerden yoksun olmalarıdır.”³⁴

3.2.1. Eğitim İhtiyaç Analizinde Süreçler

Eğitim ihtiyacı işin gerekleri ile çalışanın şu anki yeterliliği arasındaki fark olarak tanımlanabilir.

Eğitim ihtiyacını organizasyonel , pozisyon ve kişisel olarak ortaya koyacak süreçler yürütülerek;

- İşletmenin kısa/uzun vadeli hedefleri doğrultusunda, bu hedeflere ulaşmada etkin rol oynayabilecek eğitimler,
- Her bir pozisyon için mevcut görev tanımları ve bu görevleri yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan niteliklerin incelenmesi sonucunda pozisyon bazında ihtiyaç duyulan eğitimler,
- Her bir çalışanın yerine getirmesi gereken görevlerin gereklilikleri ve kişisel yeterlilikleri incelenerek bireysel bazda eğitim ihtiyaçları tanımlanır.

3.2.1.1. İş Düzeyinde Analiz

Organizasyon analizinden sonra, iş düzeyinde analiz gelmektedir. İş düzeyindeki analizde, öncelikle performansın düşük olduğu alanlarda işlerin yoğunluğu ile işi yapan çalışanların sahip olması gereken nitelikler incelenir.

İş analizlerinde bilgi toplamak için anket yöntemi, gözlem ve görüşme yöntemi gibi bazı yöntemler kullanılmaktadır.

³⁴ “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış”, (23.06.2006), <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=124>

Ayrıca işletmelerde kullanılmakta olan cihazlarda ya da uygulanmakta olan üretim süreçlerinde sıkça görülen değişiklikler, eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran nedenler arasında yer aldığından bunların kullanımına ya da uygulanmasına ilişkin yönergeler de bu analiz aşamasında kullanılan bilgi kaynaklarındandır.

Detaylı iş analizi çalışmalarıyla, işlerin yürütülmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar hakkında daha ayrıntılı bilgi sağlanabilir. İş düzeyinde analizde, iş tanımlarının, iş gereklerinin ya da varsa yetkinlik taslaklarının incelenerek, çalışandan bağımsız olarak pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışların tespit edilmesi söz konusudur.

Ayrıntılı bir iş analizinde önce, işteki görev alanları bölünerek her bir görev alanında yer alan işlemler sıralanır. Daha sonra bu işlemlerin her birine ait işlem basamaklarının gerçekleştirilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar belirlenir. Örneğin; giyim mağazasında çalışan bir tezgahtarın müşterilere karşı olumlu bir tutum göstermesi, satış, ölçü alma, teşhir ve paketlenme konularında beceri sahibi olması, depolama, satış süreci, moda ve firmanın genel politikası hakkında da bilgi sahibi olması gerekir. Bir mağazadaki satış elemanlarına verilecek hizmet içi eğitim programı tasarlanırken onlara kazandırılması gereken bu bilgi, beceri ve tutumların dikkate alınması gerekir.³⁵

İşletmelerde yapılan iş analizleri sonucunda iş tanımları çıkarılır ve iş tanımlarının hazırlanmasıyla birlikte araştırmacı her bir görev için iş tanımını aşağıdaki faktörler açısından değerlemeye alarak bu pozisyonda çalışan kişinin yetenek ve beceri profilini çıkarmaya çalışır.

Eğitim ihtiyacı analizi çalışmalarında mevcut iş tanımlarından da yararlanılabilir. İş tanımı, iş analizini özetleyen ve iş hakkında kısa ve özlü bilgiler veren bir belgedir.

³⁵ “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış”, (23.06.2006), <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=124>

İş gereklerinden de eğitim ihtiyacını belirlemek için yararlanılır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde iş gereklerine başvurularak, belli bir pozisyondaki çalışanın belirlenen özelliklere ne kadar uygun olduğu öğrenilebilmektedir. Bu sayede çalışanın sahip olduğu özellikler ve iş için gerekli olan özellikler arasındaki fark ortaya konmuş olur ve bu fark eğitim ihtiyacı olarak belirlenir.

İş gereklerindeki eğitim ihtiyacı faktörleri : ^{36,37}

- İş tanımında yer alan görevi gerçekleştirecek kişinin eğitimle geliştirilebilecek temel iş öğeleri nelerdir?
- Bu iş öğeleriyle ilgili olarak işe başladığında temel oryantasyon eğitimi almış mıdır?
- Temel iş öğeleriyle ilgili olarak yetiştirme veya iş başı eğitimi almış mıdır?
- İş ile ilgili almış olduğu eğitimler planlanan eğitim saati açısından yeterli midir?

Yukarıdaki süreçler incelenerek, eğitim ihtiyacının ne tür bir eğitimle ve ne kadar sürede giderilebileceği belirlenmeye çalışılır.

3.2.1.2. Kişi Düzeyinde Analiz

Kişi düzeyinde analiz yapılırken genellikle çalışanların mevcut performansları üzerinde durulmaktadır. Mevcut performans eğitim ihtiyacı analizi sırasında üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

İnsanlar bazı durumlarda belli bir işi yapabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip oldukları halde o işte gerekli performansı gösteremez. Bunun sebebi yaptıkları işin değerleri ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olmamasıdır.

³⁶ Özdemir, Ö. , “Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi”, (01.10.2006) , <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf>

³⁷ Özkan, M. , “İşletmelerde Eğitim Gereksinimleri” , (01.07.2006) ,

<http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/INKA01SLETMELERDE%20EGITIM%20GEKKSINIMLERI.htm>

Eğitim ihtiyaacı analizi yapmadan önce bireylerin sahip oldukları değerler ve ihtiyaçların incelenmesi gerekmektedir.

Çalışanların performansını düşüren bir diğer olgu da kişinin mesleğinde ya da mevcut işletmede iyi bir gelecek görmemesidir. Bir diğer ifade ile çalışanların kariyer beklentisi ve planları ile mevcut kariyer imkanlarının uyuşmamasıdır. Bu nedenle kişi düzeyinde yapılan analizde eğitim ihtiyaçları belirlenirken, kişilerin sahip oldukları değerlerden ve ihtiyaçlardan, kişisel kariyer geliştirme planlarından ve beceri ve yetenek analizlerinden yararlanılır.³⁸

Çalışanın eğitim ihtiyaacı, istenilen performans düzeyiyle (standart performans), bireysel (mevcut) performansı arasındaki farkın analizidir. Bu analizle birlikte çalışanda var olan bilgi ve becerileri ile ortaya koyduğu mevcut performansının, standart (istenilen) performansa uygun olup olmadığı araştırılır. Ayrıca performans farkının bilgi ve beceri ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, doyumsuzluk, ücret ve benzeri başka sebeplerden mi kaynaklandığı araştırılır.³⁹

Kişi analizi, kimin eğitime ihtiyaacı olduğunun belirlenmesine yardım etmektedir. Kişi analizi, (1) performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyonel veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığını, (2) kimin eğitime ihtiyaacı olduğunu, (3) personelin bu görevleri tamamlayabilmeleri için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışların belirlenmesini içermektedir.⁴⁰

İhtiyaç, olması gereken ile gerçekleşen arasındaki fark olarak tanımlanabilir. İşletme ihtiyaçlarıyla kişilerin ihtiyaçlarının birlikte düşünülmesi ve uyumlu hale getirilmesi gerekir. Kişinin ihtiyaçlarıyla isteklerini birbirinden ayırmak oldukça önemlidir. Eğitim ihtiyaç analizinde isteklerden çok ihtiyaçlar önemlidir.

³⁸ Skula, A. F. ve Mckenna, J. F. ,Personel and Human Resource Management. , 1990, s. 217.

³⁹ "Performans Değerlendirmesi", (16.05.2006) , <http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp>

⁴⁰ Özdemir, N. , "Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi", (01.10.2006) , <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf>

İşletmelerde eğitim konusunda en sık yapılan hata, işletme ile ilgili problemlerin sadece eğitim ile ve eğitim sonrası hemen çözüleceğine inanılarak, bu tür sorunlar karşısında tepkisel olarak eğitim planlamasına gidilmesidir. Eğitimin, bu tür problemlerin tek çözümü olarak görülmesi kaynakların boş yere harcanması demektir.⁴¹

Kariyer, kişinin iş hayatı boyunca bulunduğu görevler ve bu görevlere yönelik tutum ve davranışları olarak tanımlanabilir. Kariyer planlarında esas olarak gerçekleştirilmeye çalışılan şey, bireyin güçlü olduğu yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve belli bir süre sonunda gelmek istediği yerin yönetim kademesince saptanmasıdır. Eğitim ihtiyaç analizi sürecinde çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulup konulmadığı ve işletme kariyer planları ile bireylerin kariyer planlarının uyumlu olup olmadığı incelenir.

3.2.1.3. Organizasyonel Analiz

Organizasyon analizi, daha çok uzun vadeli eğitim planlarında, eğitim ihtiyacının belirlenmesini kolaylaştırır. Bu aşamada analiz çalışmasının yürütüleceği işletmeye ait amaç ve stratejiler incelenir. Ayrıca organizasyonun dış çevresi de analiz edilir.

Piyasadaki stratejik öncelikler ve eğilimler, toplumsal değişimler, hukuksal düzenlemeler, sendikal hareketler işletmeye, dış çevresinde değerlendirilmesi gereken veriler sağlar.

Organizasyonel ihtiyaçların belirlenmesi; İnsan Kaynaklarının analizini ve organizasyonel iklimin değerlendirilmesini de kapsadığından, eğitim çabalarının asıl amacı, bunlara dayalı olmalıdır.

⁴¹ “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış”, (23.06.2006), <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=124>

Organizasyonel eğitim ihtiyaçlarını belirlerken; organizasyonel süreklilik ve etkililik ile organizasyonun kültürel boyutları ve demografik özellikleri arasında bir ilişki kurulması gerekir. Böylece organizasyonun iç analizi gerçekleştirilir. Aşağıda organizasyonel analizde kullanılan organizasyonel süreklilik, etkililik, organizasyonun demografik özellikleri, organizasyonel kültür boyutlarından bahsedilmektedir.⁴²

Organizasyonun demografik özellikleri; organizasyon içindeki farklı grupların, farklı eğitim ihtiyaçlarının bulunması nedeniyle, ihtiyaç belirlemede önem taşımaktadır. Örneğin alt kademe yöneticileri, yazılı iletişim ve kayıt tutma gibi daha teknik bir eğitime ihtiyaç duyarlarken daha üst kademedeki yöneticiler, hedef belirleme ve planlama gibi daha kavramsal bir eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Yapılan bir inceleme sonucuna göre erkek yöneticiler daha çok sözel beceriler, dinleme, iletişim, empati ve duyarlılık gibi konularda eğitime ihtiyaç duyarlarken kadın yöneticiler; atılganlık, topluluğa hitap, erkek meslektaşları ve astlarıyla ilişkilerde eğitime ihtiyaç duymaktadırlar.⁴³

Bir organizasyonun uzun dönemli eğitim ihtiyaçları, o organizasyonun insan gücü planlamasının bir parçası olarak değerlendirilmelidir. İşgücünün artması ya da eksilmesi halinde hangi alanların etkileneceğinin bilinmesi gerekir. Organizasyondan ayrılmaları durumunda çalışanlardan nasıl yararlanılabileceği, buna göre mevcut ve yeni gelecek çalışanlardan hangilerinin eğitim ihtiyacının olacağını, göz önünde bulundurarak bir planlamaya gidilmesi gerekir.

İşletmenin dış ve iç çevresinin analizi sonucunda toplanan bilgiler işletmenin mevcut ve gelecekteki durumunu tespit etmeye yarar. Bu bilgiler işletmede performans düşüklüğü görülen alanların belirlenmesine yardımcı olduğu gibi, aynı zamanda işletmenin gelecekte yüz yüze kalacağı organizasyonel ve çevresel faktörlerin neler olacağını belirlemeye yarar.⁴⁴

⁴² "Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış", , (23.06.2006) , <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=12>

⁴³ Yüksel, a. g. k. , s.57

⁴⁴ Şencan, H. , ve Erdoğan, N. , İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi. , İstanbul, 2001, s.56

Organizasyonel kültür; organizasyonun değer sistemini ve felsefesini yansıttığı için, eğitim yoluyla açıklığa kavuşturularak organizasyon çalışanlarına kazandırılması gereken bir boyuttur.

3.2.2. Eğitim İhtiyaç Analizinde Bilgi Toplama Yöntemleri

Eğitim ihtiyaç analizinde hangi yöntemlerin kullanılacağı ayrılmış olan insan kaynağına, btçeye ve zamana göre değişmektedir.

Eğitim ihtiyacı analizi sırasında bilgi toplamak için yararlanılan yöntemin doğru seçilmesi ve yöntemin avantajlarını, dezavantajlarını göz önünde tutularak uygulamak gerekir.

Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemektir. Eğitim ihtiyaç analizi, kullanılan farklı yöntemler ile gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır.⁴⁵

İşletmelerde analiz sırasında mümkünse birden fazla yöntem kullanılarak bilgi toplanmaya çalışılmalıdır. Çünkü birden çok yöntem kullanıldığında bir yöntemin eksiklikleri bir diğer yöntemle kapatılabilmektedir.

Çalışmanın kapsadığı çalışan grubunun niteliği, niceliği, analiz çalışmalarını yürütecek ve verileri değerlendirecek insan kaynağının varlığı, yeterliliği kullanılacak yöntemi belirlerken göz önünde bulundurulmalıdır.

Aşağıda bilgi toplamak amacıyla eğitim ihtiyacı belirlenirken kullanılan yöntemler genel hatlarıyla açıklanmaktadır.

⁴⁵ İlgner, D.T. , (2006). İşyerinde Eğitim. (10.06.2006) ,

<http://web.sakarya.edu.tr/~snam/Untitled-1.htm>

.Performans Değerlendirmesi Sonuçları

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir.

Kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır.⁴⁶

“Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenlerle, değerlendirenler arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının objektiflik ile ortaya çıkacağı düşünülebilir.”⁴⁷

Performans değerlendirmeden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tanımlayıcı niteliktedir. Bu veriler sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.

Hangi içerikte eğitimlerin verileceğinin tespit edilebilmesi için, örgütlerin kullanabilecekleri birden fazla yöntem bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin eğitim açığının saptanmasında kullanılması genellikle şu şekilde gerçekleşir. Beklenen performansın belirlenmesinden sonra tüm işletmede, performans değerlendirme çalışmaları yapılır ve bu çalışmalarla hangi bölüm ve hangi elemanın eğitim ihtiyacı olduğu ortaya çıkar.

⁴⁶ “Performans Değerlendirmesi”, (16.05.2006) , <http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp>

⁴⁷ Uyargil, C. , İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.İ.E. Yayın No: 154, İstanbul, 1994, s. 7

“Bu değerlemeler üç yoldan gidilerek yapılabilir” :⁴⁸

- Gerçek performans < Beklenen performans (Bu durumda beklenen performans gerçek performanstan büyük olduğu için eğitim gereklidir.)
- Gerçek performans > Beklenen performans (Gerçek performans beklenen performanstan büyük olduğu için standartların üstüne çıkılması söz konusudur. Bu nedenle ödüllendirme gereklidir.)
- Gerçek performans = Beklenen performans (Teknolojik ve beşeri faktörlerdeki ani değişmelere karşı koyabilmek için koruyucu eğitim gereklidir.)

. Anket Yöntemi

En çok kullanılan yöntemlerden biridir. Anketler, hem daha büyük kitlelere ulaşma imkanı yaratmakta hem de daha kısa zamanda cevap alma şansı tanımaktadır. Eğer şirketin bilgisayar altyapısı uygun ise çalışanların İnternet ya da e-posta yolu ile anketi doldurması sağlanabileceği gibi, verilerin elektronik ortamda toplanması ile analiz süresini kısaltmak da mümkün olmaktadır Anket formlarındaki sorular değişik formatlarda hazırlanabilir. Anket sorularının herkes tarafından anlaşılabilir olması için soruların basit ve kısa olması önerilmektedir. Anket yönteminde, çalışanlar kimsenin fikrinden etkilenmeden kendi düşüncelerini paylaşabilmektedir.

Görüşmeler ya da toplantılarda görüşmecinin soru sorma şeklinden kaynaklanan önyargılar bu yöntem ile ortadan kaldırılmaktadır. Her ne kadar toplantılar gibi detaylı bilgi sağlamasa da, anketlerden sayısal sonuçlar elde etmek mümkün olmaktadır. Andersen’in yaptığı araştırmanın sonuçlarında da belirtildiği gibi örgütlerin %38,5’i anketler aracılığı ile eğitim ihtiyaçlarını belirleme yoluna gitmektedir. Anketler, hem daha büyük kitlelere ulaşma imkânı sağlamakta hem de daha kısa zamanda cevap alma şansı tanımaktadır.⁴⁹

⁴⁸ Taşındı, S. , “ HR Tez: Orta ve Üst Kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının Saptanması”, (13.08.2006) , <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=237>

⁴⁹ Özdemir, N. , “Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi”, (01.10.2006) , <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf>

Eğer örgütün bilgisayar altyapısı uygun ise çalışanların internet ya da e-posta yolu ile anketi doldurması sağlanabileceği gibi, verilerin elektronik ortamda toplanması ile analiz süresini kısaltmak da mümkün olmaktadır. Yönetici ve uzmanlardan alınan görüş ve öneriler, grup toplantılarından elde edilen veriler anket sorularının şekillenmesine destek olabilir. Anket sorularının herkes tarafından anlaşılabilir olması için soruların basit ve kısa olması önerilmektedir.⁵⁰

.Görüşme/Mülâkat Yöntemi

İhtiyaç analizlerinde kullanılan yöntemlerden biri de görüşmelerdir. Üç görüşme tipi vardır. Bunlar bireysel görüşmeler, grup görüşmeleri ve ilgili bölüm yöneticileriyle birlikte yapılan görüşmelerdir. Hangi görüşme tipi kullanılırsa kullanılsın, önemli olan görüşmeye katılanların görüşmeni doğru algılayabilmesidir

“Görüşmelerde standart soruların kullanılması her görüşmeden aynı başlıklarda bilgi edinilmesini ve tüm işletme bazında elde edilen verilerin karşılaştırılabilmesini sağlamaktadır. Görüşmelerin yürütülmesinde hem sürenin etkin kullanımı hem de uygun detayda bilgi edinilmesi için deneyimli görüşmecilere ihtiyaç duyulmaktadır. Çok detaylı bilgi sağlasa da birebir görüşmeler maliyeti en yüksek ve uzun zaman alan analiz yöntemlerindedir.”⁵¹

“Görüşmelerde, kolay anlaşılır bir anlatımla konuşulmalı, katılımcının adı, soyadı, görüşmenin amacı ve görüşülen kişinin nasıl seçildiğine ilişkin bilgiler rapor haline getirilmelidir. Sorular yöneltirken acele edilmemeli, konuşmacıya cevabını tamamlama fırsatı verilmelidir. Görüşme süresi yeterince uzun tutulmalıdır. Görüşme grup toplantısı şeklinde ise görüş birliği sağlanmalıdır. Görüşme sonunda elde edilen veriler gözden geçirilmelidir.”⁵²

⁵⁰ Subaşlar, B. , “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, (05.07.2006), <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=55>

⁵¹ Özdemir, N. , “Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi”, (01.10.2006) , <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf>

⁵² Can, H. , Akgün, A. , ve Kavuncubaşı, S. , Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Sayısal Yayınevi, Ankara, 1995 , s.198

Çalışanlar ya da yöneticiler ile yapılan birebir görüşmeler, eğitim ihtiyaçları konusunda kritik noktaların ortaya çıkarılmasını sağlayan bir yöntemdir.

Tablo 3. Görüşme Yönteminin Avantajları Ve Dezavantajları

AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
<ul style="list-style-type: none">• Her soruya cevap alındığı için bilgi toplamada eksiklikler olmaz.• Cevaplar verilirken sorunlara çözüm yolları sunulabilir.• Fikirler özgürce açıklanabilir.	<ul style="list-style-type: none">• Uygulanması uzun zaman alır.• Maliyeti oldukça yüksektir.• Çalışanlarla görüşme yapan kişilerin bu konuda yetkin olması gerekir.

Kaynak : Can, H. , Akgün, A. , ve Kavuncubaşı, S. , (1995) , Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 200-201' den yararlanılarak tarafımdan oluşturulmuştur.

.Odak Grup Toplantıları

Gruptaki bireylerden verilen konu üzerinde fikir üretmeleri istenir. Toplantı planlı bir şekilde yürütülür.

Grup çalışmaları değişik şekillerde olabilir. Beyin fırtınası, karar verme, problem çözme, balık kılıcı yöntemi v.b. Grubun fikirleri ve kararları analiz edilir. Eğitim yoluyla çözümlenebilecek sorunlar saptanır.⁵³

Bu yöntemde öncelikle eğitim gereksinimlerini ortaya koyabilecek sorunlar belirlenir. Amaç saptanıp, gündem hazırlandıktan sonra gruba konu verilir.

⁵³ Taşındı, S. , “HR Tez: Orta ve Üst Kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının Saptanması”, (13.08.2006) , <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=237>

Tablo 4. Odak Grup Toplantılarının Avantajları Ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none">• Bu toplantılarla elde edilen detaylı veriler, birebir görüşmeler ve anketler için sağlam bir temel oluştururlar.• Toplantıda bir kişinin dile getirdiği fikrin bir diğeri tarafından geliştirilmesi ile detaylı bilgilere ulaşılması mümkün olur.•Bireysel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine olanak tanır	<ul style="list-style-type: none">• Bir kişinin kullandığı bir kelime grubun diğeri üyeleri ile çatışmasına neden olabilir.•Farklı performans sorununu yaşayan ya da farklı seviyedeki çalışanların bir araya getirilmesi söz konusu olursa baskın bir grup oluşabilir.• Verilerin toplanması uzun zaman alır.

Kaynak: Can, H. , Akgün, A. , ve Kavuncubaşı, S. ,(1990) , Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 201' den yararlanılarak , tarafımdan oluşturulmuştur.

. Gözlem Yöntemi

Bir işletmede çalışmakta olan kişilerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi için iş başındaki çalışmalarının izlenmesidir. Gözlem yolu ile bireyin bilgi, beceri ve tutum kazanma derecesi ölçülebilir.

Gözlenecek bireyin yapacağı işler analiz edilerek işlemler belirlenir. Gözlem haberli veya habersiz gerçekleştirilebilir.

“Haberli gözlemde, davranışları gözlenecek bireye önceden haber verilir ve gerekirse yaptığı işi açıklaması istenir. Habersiz gözlemde ise, davranışları gözlenecek bireye haber verilmeden çalışması izlenir. Gözlem sonuçları kaydedilerek kişilerin hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu açıklanır.”⁵⁴

⁵⁴ Taymaz, A. H. , Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Pegem Yayınları No: 3, Ankara, 1992, s. 41

Tablo 5. Gözlem Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none">• Çalışanı ve iş akışını fazla etkilemeden gerçekleştirilir.• Davranışın gerçekleştiği ortam doğrudan gözlemlendiği için sağlıklı bilgi elde etmek imkanı yüksektir.• Çalışanlar daha çok davranışları ve işle ilgili becerileri üzerine incelenir.• Gözlem hangi yeteneklerin geliştirileceği konusunda bilgi sağlar.• İş tanımlarıyla ilgili eksikliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olur.	<ul style="list-style-type: none">• Bilgileri toplayıp analiz edecek çok yetenekli bir gözlemciye ihtiyaç vardır.• Uzun zaman gerektirebilir. Bu nedenle masraflı olabilir.• Gözlemci her zaman objektif olmayabilir. Dolayısıyla yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkabilir.• Çalışanlar sürekli izlendiğinin farkına varıp davranışlarını kontrol altında tutabilir. Bu nedenle sorunlar yaşanabilir.

Kaynak: Taymaz, A. H. , (1992) , Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, s.42' den yararlanılarak tarafımdan oluşturulmuştur.

.Personel Kayıtlarının Analizi

“Personel kayıtlarında mevcut personel sayısı, işgücü dönüşümü, raporlar, yaş profilleri, başarı tabloları, devamsızlıklar, kariyer planına ilişkin bilgiler, şikayetler v.b. yer alır.”⁵⁵

Tablo 6. Personel Kayıtları Analizinin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none">• Problem yaşanan noktaların açığa çıkmasında yardımcı olur.• Organizasyondaki sorunlara objektif veriler temin eder.• Bilgilere ulaşmak için az zaman ve güç harcanır.• Oldukça ucuz bir yöntemdir.	<ul style="list-style-type: none">• Kayıtlarda genellikle güncel sorunlar yerine geçmişteki sorunlar yer alır.• Kayıtların eksik tutulmaması, detaylı ve nitelikli tutulması gereklidir.• Bilgilerin güvenilirliğiyle ilgili sorunlar yaşanabilir

Kaynak : İlhan E. , İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, s.90' dan yararlanılarak, tarafımdan oluşturulmuştur.

⁵⁵ Taşındı, S. , “HR Tez: Orta ve Üst Kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının Saptanması”, (13.08.2006) , <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=237>

.Psikoteknik Yöntem

Psikoteknik yöntem bireylerin kişisel özelliklerinin yanı sıra bedensel ve zihinsel yeteneklerini saptamaya, kişilerde bu yeteneklerin gelişme sürecini tutarlı bir biçimde tahmin etmeye yarayan bir sistemdir. Eğitim programlarının planlanmasında ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde psikoteknik yöntemlerden yararlanarak eğitim programlarının etkinliğini artırmak mümkündür.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi için çalışanların kişisel özelliklerinin, öğrenme kapasite ve arzularının analizi yapılarak psikoteknik test bataryaları hazırlanır. Psikoteknik yöntemle, kişilerin işe ilişkin zihinsel ve bedensel yönleri analiz edilebilir.

“Ayrıca hazırlanan testlerle kişilerin öğrenme ve gelişme potansiyelleri hakkında yaklaşımların yapılması da mümkündür. Test mantığına uygun olarak hazırlanmış özel bilgi analiz formları veya testleri ile de, kişilerin belirli konulardaki teorik bilgilerinin analiz edilmesi mümkündür.”⁵⁶

Bu yöntemin avantajları ve dezavantajları kullanılan kaynaklar yardımıyla Tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablo 7. Psikoteknik Yöntemin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none">• Kişilerin sahip olması beklenen bilgi, beceri ve tutumlar bu yöntemle kolayca belirlenebilir.• Uygulanması kısa sürer.• Uygulanan testlerle elde edilen sonuçların yorumlanması kolaydır.	<ul style="list-style-type: none">• Sonuçlar bireysel farklılıklardan kolay etkilenir.• Kişiler testlere katılmak istemeyebilirler.• Testlerin hazırlanırken iyi bir ön hazırlık yapmak gerekir

Kaynak : Erdoğan, İ. , (1999) , İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, s.231’ den yararlanılarak , tarafımdan oluşturulmuştur.

⁵⁶ Erdoğan, İ. , İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1999, s. 230

3.2.3.Eğitim İhtiyaç Analizinin Faydaları

Eğitim ihtiyaç analizinin faydaları şunlardır: ^{57,58}

- Alınan eğitimlerin işletmenin hedeflerine hizmet edecek eğitimler olmasını sağlar.
- Çeşitli unvan grupları için, kariyer planları doğrultusunda almaları gereken eğitimleri ortaya çıkarır.
- İhtiyaç belirleme sürecine çalışanları dahil etmek onlarda sahiyiyet duygusu yaratır, eğitimlere daha etkin katılımlarını sağlar.
- Kişilerin doğru eğitimlere yönlendirilmesi, bireysel performansları ve buna bağlı olarak da işletmenin performansını artırır.

3.3.Eğitimin Amaçları

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, hazırlanacak ve uygulanacak eğitim programının belli amaçlara (hedeflere) yönelik olarak yapılması gerekir. Bu amaçlar, işletmenin genel amacına göre; organizasyonun tümünde, bazı bölümlerinde ya da bir bölümünde belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir.

“Günümüzde eğitimin amacı, minimum maliyetle minimum zamanda maksimum kar ve üretim sağlanması için çalışanların eksik veya geliştirilmesi gereken konularda bilgilerle donatılmasıdır. Bunun yanı sıra ekonomik amacının yanında toplumsal ve bireysel amaçları da vardır. Bu üç amaç arasında bir denge oluşturulmasını sağlayacak nitelikte olmasını gerekir.”⁵⁹

⁵⁷ Özdemir, N. , “Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi”, (01.10.2006) , <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf>

⁵⁸ Erdoğan, İ. , a. g. k. , s. 231

⁵⁹ Taşındı, S. , “HR Tez: Orta ve Üst Kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının Saptanması”, (13.08.2006) , <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=237>

“ Hangi bölüm ya da bölümlere, grup veya gruplara eğitimde öncelik verileceğinin belirlenmesi, bunlardan eğitim sonrasında nasıl bir performans beklendiğinin saptanması, eğitimin ağırlıklı olarak teorik mi, yoksa pratik bilgiler mi kazandırmaya yönelik olup olmadığının belirlenmesi gerekir.”⁶⁰

Amaçların belirlenmesi, eğitim programlarının başlangıç noktasını oluşturur ve yapılacak eğitim faaliyetleri için karar vermeyi kolaylaştırır.

Ayrıca eğitimin değerlendirilmesinde ölçüt olarak kabul edilir. Eğitimin amaçlarına örnek olarak şunlar verilebilir.

3.3.1.Eğitimin Ekonomik Amaçları

Eğitimdeki ekonomik amaç, işletmede mal veya hizmet şeklinde belirtilen, üretimi düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak, üretimi optimal noktaya ulaştırmak şeklinde saptanmıştır.

İşletme, kendi çalışanlarını eğitime tabi tutmakla, üretim kapasitesini yükseltmektedir. Eğitimin ekonomik amacını oluşturarak, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için dengeli, sistemli ve ekonomik bir yol izlemeleri gerekmektedir. Bu anlayış içerisinde çalışanların meslekî ve teknik yeteneklerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmak zorundadırlar. Burada ekonomik amaç, birinci plana çıkmaktadır.

Örgütün her basamağında yer alan çalışanları, işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programları ile geliştirmek, ileride yapacakları işin gereklerine uygun olarak en iyi biçimde hazırlamak, hiç kuşkusuz işletmede verimliliğin yükselmesini sağlayacaktır. Bu nedenle ekonomik amaç, üretimi ve verimi yükseltici olarak nitelendirilebilir.⁶¹

⁶⁰ Bingöl, a.g.k. , s. 210

⁶¹ Sabuncuoğlu, Z. , Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler, 2. Baskı, A.Ü., Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:1984, s. 114

3.3.2.Eğitimin Toplumsal ve Bireysel Amaçları

Eğitimin amacı, çalışanların genel kültürünü, meslekî bilgilerini, fiziksel veya entellektüel yeteneklerinin gelişmesini sağlamaktır.

Eğitimin bireysel ve toplumsal amaçlarını daha somut ve ayrıntılı açıklamak istersek, şu şekilde sıralayabiliriz: ^{62,63}

- Çalışanların motive edilmesi,
- Çalışanların güven duygusunun geliştirilmesi,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırarak, yükselme olanaklarının sağlanması,
- Çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,

3.4.Eğitimin Önemi ve Yararları

Eğitime önem vermeyen organizasyonların, çalışanlarının başarısını ve verimlerini arttırmaları, yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri, çok güç veya olanaksızdır.

“Günümüzde insan kaynaklarının ön plana çıkması ve insanın işletmelerin en değerli varlığı olarak stratejik değerinin artmış olması, beraberinde bu değerli sermayeden en etkin şekilde yararlanma anlayışını getirmiştir. Bu noktada yöneticilerin karşısına çıkan etkili araç ise eğitim olmuştur.” ⁶⁴

İşe eleman alımında en isabetli seçim yapılmış olsa bile, çalışanların değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. ⁶⁵

⁶² Aldemir, C. , Ataol, A. , ve Budak, G. , İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, İzmir: Fakülteler Yayınevi, 2001, s.151-152

⁶³ Özçelik, O. , “Eğitim ve Geliştirme” İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, A.Ü. Yayınları No:968, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:537, Eskişehir, 1996, s. 118

⁶⁴ Arıdur, A. , “Eğitim İhtiyaç Analizi”, (15.04.2006) , <http://www.fortune.com.tr/egitimihtiyac.asp>

⁶⁵ Özçelik, O. , “Eğitim ve Geliştirme” İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, A.Ü. Yayınları No:968, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:537, Eskişehir, 1996, s. 120.

“1980’lerden sonra, teknolojide hızlı bir değişim süreci başlamış, rekabet piyasası genişlemiş, verimliliğin ve toplam kalitenin önemi artmış, hassas ve standart üretim gerekli hale gelmiş ve ekonomik krizler de sık görülmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler ise beraberinde, gelişen teknolojiye uyum ihtiyacını, rekabetle baş edebilecek verimlilik ve kalite düzeyine ulaşma çabasını ve krizlere karşı bilinçli davranma anlayışını zorunlu hale getirmiştir. İşte tüm bu ve benzeri sorunlara karşı eğitim ve geliştirme, işletmeler için vazgeçilmez bir çözüm olarak görülmüştür. Gerçekten de eğitim yoluyla motivasyonu ve performansı artan çalışanlar, bir yandan işletmenin kârlılığını artırırken, diğer yandan bilgili ve tatmin düzeyi yüksek elemanlar olarak iş doyumunu ve işletmeye bağlılıkları da olumlu yönde gelişmektedir. Ayrıca eğitim yöntemlerinde ortaya çıkan yeniliklerle de eğitim faaliyeti, hem daha etkili hale gelmekte, hem de sonuçları daha kısa sürede alınabilmektedir. Bu ise, eğitim ve geliştirmenin önemini daha da arttırıcı bir etken olmuştur.”⁶⁶

Tüm organizasyonlarda yaşamsal bir faaliyet olan eğitimin, kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynadığı yukarıda belirtilmiştir.

Öncelikle çalışanların zihinlerine; işletmenin felsefesini ve gayesini yerleştirmek gerekir. Kalite, verimlilik ve bağlılık kavramlarını onlara kabul ettirmek zorunludur. Bu yapılmazsa eğitimden yarar elde edilemez. Bu felsefeyi içeren bir program, eğitimden beklenen çeşitli yararların elde edilmesine katkıda bulunur. Bu katkı ve yararlar şunlardır:⁶⁷

Kurumsal Yararları: Ürünün miktarı artarken maliyeti azalır ve kalitesi yükselir. Üretim zamanında yapılır. Verimlilik artışı sağlanır dolayısıyla sağlanan kazanç artar. Üretimde kayıplar azalır, malzeme ve enerji tasarrufu sağlanır. Makine ve araçlar az yıpranır, makinelerin bakım ve onarım giderleri, iş kazaları azalır. Meslek hastalıkları önlenir ve iş güvenliği sağlanır. İşletme kendisini kolaylıkla yeniler.

⁶⁶ Özçelik, a. g. k. , s. 121

⁶⁷ Bingöl, a. g. k. , s.221

Çalışanlara Yararları: Çalışanın güven duygusu gelişir ve çekingenliği azalır. İşinden memnun olur. Morali yükselir ve güdülenir. İşine yatkınlığı artar. Huzurlu olarak çalışır. Yeterlik kazanır. Kazancı arttırabilir. Ortama uyumu kolaylaşır.

Görünmez Yararları: Bu yararlar maddi değerlere dönüştürülemeseler bile eğitim sürecinde önemli bir yere sahiptir. Görünmez yararlar arasında ilk akla gelenler şunlardır. İş tatmininin artması, işletme içi iletişimin artması, işletmeye bağlılığın artması, takım çalışmasının artması, müşteri hizmetlerindeki gelişmeler, şikâyetlerin azalması, çatışmaların azalması ve devamsızlıkların azalması.

3.5.Eğitimin İşletme Organizasyonundaki Yeri ve Önemi

İşletme bazında eğitim işlevi, diğer yönetsel işlevler içerisinde ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü eğitim işlevi diğer işlevlerin her aşamasında önemi ve ağırlığı hissedilen bir olgudur.

İşletmede eğitilecek kişilere uygun öğrenme koşullarının sağlanması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, eğiticilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitimin değerlendirilmesi, yönetimin sorumluluğundadır.⁶⁸

“Organizasyonlarda eğitim işlevi, insan kaynakları yöneticisi ve diğer işlevlerin yöneticilerince paylaşılarak yerine getirilir. Çalışma yaşamında izlenebildiği gibi bu işlev, kimi endüstri işletmelerinde üst yönetime bağlı olarak “eğitim müdürlükleri” ve “şeflikleri” aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Ancak teknolojik koşullardaki gelişmeler, işletmelerdeki eğitim ve geliştirme işlevinin uzmanlarca yerine getirilmesini gerektirmektedir.”⁶⁹

⁶⁸ Uğur, a. g. k. , s. 125

⁶⁹ Koçel, a. g. k. , s.127

Eğitim ve geliştirme işlevinin öğeleri arasındaki ilişkilerin düzenli bir biçimde oluşturulması, işletmelerde eğitim yönetiminin anlamının kavranılmasına bağlı görülmektedir.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, iş görenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Ayrıca, çalışanların kişisel ve meslekî gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, organizasyonel etkinliğin artırılmasında da katkıda bulunur.

Çalışma yaşamında önceleri personel yöneticisinin sorumluluğunda sürdürülen eğitim ve geliştirme işlevinin organizasyondaki yeri zamanla değişikliğe uğramıştır.

Bu değişiklik bir yandan insan kaynakları yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'na bağımlı olan 'Eğitim Yöneticisi' ve öte yandan da bağımsız bir 'Eğitim Bölümü' kimliğinde ortaya çıkmaktadır. Bu merkezler, çalışanın kimliğinin yüceltilmesi, çalışanlarca konuların anlaşılır bir düzeyde verilmesi amacına yönelik biçimde çalışmaktadırlar.⁷⁰

3.6.Eğitim Planlaması

Eğitim planlanması, eğitimle ilgili olarak var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi şeklinde ifade edilir.⁷¹

“Eğitim planlanması, işletmenin geleceğinin de planlanması anlamına gelmektedir. Çünkü, işletmenin gelecekte de verimli işgücü kaynaklarına sahip olması, buna ilişkin önlemlerin önceden alınabilmesiyle mümkündür.”⁷²

⁷⁰ Özçelik, a. g. k. , s.125

⁷¹ Seçim, H. , ve Diğerleri, Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, 1 Baskı, A.Ü. Yayın No: 831, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:440, Eskişehir, 1996, s. 157

Eğitime yer veren her işletme, uğraşlara geçmeden önce, uzun süreli eğitim planları veya kısa ve orta süreli planlar hazırlar.

Eğitim planları genellikle her işletmenin eğitim bölümleri tarafından hazırlanır ve eğitim komitesi yardımı ile eğitim kurulu tarafından onaylanır. Bazı durumlarda eğitim planları, dış organlar veya uzmanlarca hazırlanabilir. Bir işletmede eğitim bölümü yoksa bu işleri doğal olarak insan kaynakları bölümü klenecektir.⁷³

3.6.1.Eğitim Planlama Sürecinin Aşamaları

İyi bir plan beklenen sonuçların tanımlanmasıyla başlar ve eğitim planlanmasında öncelikle ihtiyaçların saptanması gerekir.

Eğitim planlaması da diğer planlama faaliyetleri gibi, bir süreci ifade eder ve bu süreç çeşitli aşamalardan oluşur:⁷⁴

- Eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik, ulaşılmak istenen hedeflerin saptanması,
- Eğitim programı hazırlanarak, kaynakların belirlenmesi ve amaçlara uygun olarak dağıtılması,
- Program dahilinde, amaçlara ulaşmak üzere kaynakların dağılımına uygun olarak yapılması gerekli çalışmaların ortaya konulması,

Eğitim planlaması yapılırken uyulması gereken bazı ilkeleri de unutmamak gerekir. Bu ilkeler şunlardır:⁷⁵

⁷² Koçel, s.127

⁷³ zelik, a. g. k. , s. 125

⁷⁴ William B. Werther ve Keith Davis, Personnel Management And Human Resources, 2nd Edition, Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1985, s. 237

⁷⁵ Kaynak ve diğerleri, a. g. k. , s. 176-177

- Eğitim planlaması, uzmanların, yönetim organlarının, danışma kurumlarının sürekli iş birliğini gerektirir.
- Eğitim planlamasında, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının devamlı olarak izlenmesi gerekir, bunun için de değerlendirme 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.

İşletmelerde eğitim ihtiyacı, sahip olunan sonuçlar ile beklenen sonuçlar arasındaki farkın bulunmasıyla belirlenir. İhtiyaçlar belirlendikten sonra, eğitim sonunda beklenen sonuçlar ve çalışanların kazanması gereken özellikler tanımlanır ve program hakkında karar alınır. Sonraki safha, hazırlanan programın uygulanmasıdır. Son aşamada, program sonrası elde edilen sonuçlar, eğitim öncesi durumlarla karşılaştırılır. Sonra eğitimden beklenen kazançların elde edilip edilmediğine bakılır ve gerekli düzeltmeler yapılır.

Başarılı bir eğitim sürecinin olabilmesi için eğitim ihtiyaçları belirlenmeli, özel eğitim amaçları, değerlendirme kriterleri, kullanılacak eğitim yöntemleri belirlenmelidir. Daha sonra eğitim uygulanmalı ve değerlendirilmelidir.⁷⁶

3.6.2.Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, bu ihtiyaçları gidermek için eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması gerekir.

⁷⁶Harvey, Don ve Robert Bruce Bowin. Human Resource Management: An Experiential Approach Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall, 1996, s.158

“Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili çok sayıda yaklaşım ve geliştirilmiş model vardır. Genelleme yapılırsa bir eğitim programının 4 boyutunun olduğunu görmekteyiz. Bu boyutları, eğitim programı hazırlama aşamaları olarak da nitelendirebiliriz. Bu aşamalar; 1) Tespit edilen ihtiyaçlara göre amaçların belirlenmesi 2) Eğitim programının kapsamının belirlenmesi 3) Eğitim yönteminin seçimi 4) Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların saptanmasıdır.”⁷⁷

Eğitim programları, iki tür program çerçevesinde düşünülebilir. İlki devam etmekte olan çalışmalara uygun eğitim programlarıdır ve bu programlarının uygulanmasındaki amaç, işe yeni başlayan çalışanların iş şartlarına ayak uydurmasını sağlamaktır. İkincisi ise, gelecekte değişeceği düşünülen durumlara uygun eğitim programlarıdır. Buradaki amaç ise işletmenin iç ve dış çevresinde oluşabilecek değişmelere, çalışanları hazırlayabilecek eğitim çalışmalarını belirlemektir.

3.7.Eğitim Amaçlarının ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, hazırlanacak ve uygulanacak eğitim programının belli amaçlara yönelik olarak yapılması gerekir. Bu amaçlar, organizasyonun tümünde, bazı bölümlerinde ya da bir bölümünde belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir.

“Amaçların belirlenmesi, eğitim programlarının başlangıç noktasını oluşturur ve yapılacak eğitim faaliyetleri için karar vermeyi kolaylaştırır. Ayrıca eğitimin değerlendirilmesinde ölçüt olarak kabul edilir.”⁷⁸

⁷⁷ Fındıkçı, İ. , İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s. 260–261

⁷⁸ Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 137

“Eğitimin amaçlarına örnek olarak şunlar verilebilir: Hangi bölüm ya da bölümlere, grup veya gruplara eğitimde öncelik verileceğinin belirlenmesi, bunlardan eğitim sonrasında nasıl bir performans beklendiğinin saptanması, eğitimin ağırlıklı olarak teorik mi, yoksa pratik bilgiler mi kazandırmaya yönelik olup olmadığının belirlenmesi.”⁷⁹

3.7.1.Eğitim Programının Kapsamı

Eğitim programının kapsamına bir çok konu dahil edilebilmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

.Eğitilecek Çalışanların Seçimi: Eğitilecek çalışanların belirlenmesindeki en önemli husus, eğitim ihtiyacı acil olan ve işlerin yavaşladığı, aksadığı bölümlerde çalışan kişilere öncelik tanınmasıdır. İşlerin yavaşlamasının sebebinin eğitim ihtiyacından kaynaklanıp kaynaklanmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir.

Daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları göz önüne alınarak, o dönem eğitime katılacak çalışanlar belirlenir. Burada kimlere öncelik verileceği konusunda yaşına, okuluna, eğitim düzeyine, mesleki bilgi düzeyine, yükselme yeteneğine ve yaptığı işin doğasına göre bir değerlendirme ve sıralama yapılır.⁸⁰

.Eğitim Çalışmalarını Yürütecek Bölümlerin Seçimi: Büyük ölçekli işletmelerde eğitim faaliyetleri, işletme bünyesinde kurulmuş olan eğitim bölümleri tarafından yürütülmektedir. Bu bölüm olmadığı zaman, eğitim faaliyetleri insan kaynakları bölümü tarafından yürütülmektedir. Bunun dışında eğitim faaliyetleri, eğitim ve danışmanlık kurumları, eğitim verilecek bölümden, üst yönetimden ve eğitim bölümünden oluşan bir kurul tarafından da yürütülebilir. Ancak bu yürütülecek eğitim faaliyetinde koordinasyona ve haberleşmeye dikkat edilmelidir.

⁷⁹ Fındıkçı, a. g. k. , s. 265

⁸⁰ Kaynak ve diğerleri, a. g. k. , s.186

. **Eğitimcilerin Seçimi:** Hangi düzeyde olursa olsun eğitim verecek kişilerin seçimi, eğitimlerin hedeflerine ulaşması, amaçlanan verimin sağlanması bakımından önemlidir. İşçilere yönelik eğitimlerde eğitimin anlaşılır, net, düzeye uygun olması gerekir. Bunun için bu konuda kendini geliştirmiş insan kaynakları uzmanları eğitimci olarak tercih edilebilir.

Memurlara yönelik eğitimlerde, kurum içinden ya da dışından konuyla ilgili, bilgili kişilere görev verilmelidir. Yönetici eğitimlerinde ise genellikle kurum dışından konuyla ilgili uzman, ağırlıklı olarak akademisyenlere görev verilebilir. Deneyimli ve başarılı iş adamlarından da eğitim verme konusunda yararlanılabilir.

Eğitimcinin mümkün olduğunca iyi bir model oluşturması gereklidir. Bu doğrultuda eğitimcilerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktalar şu şekilde sıralanabilir:⁸¹

- Eğitimcinin konusuna hâkim olmasına dikkat edilmelidir.
- Eğitimci, gereken ön hazırlığı yapmalıdır.
- Gereken teknolojik araç ve gereçleri kullanabilmelidir.
- Eğitim sırasında yaparak, yaşayarak öğrenme imkanları oluşturmalıdır. Oyunlar oynatabilmeli, canlandırmalara yer verebilmelidir.
- Eğitimci, yüksek katılım için eğitim ortamını, eğitim içeriğini, eğitim gündemini renkli hale getirmelidir.
- Eğitimci sözlü iletişim kadar sözel olmayan iletişime de büyük önem vermeli, beden dilini etkin olarak kullanmalıdır.
- Eğitimci, katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerinin bilincinde olmalı ve buna göre hareket etmelidir.
- Eğitimci, teorik açıklamaları, yorumları, kişisel tartışmaları ve uzun açıklamaları tercih etmemelidir. Kişilerin günlük hayatını ve alışkanlıklarını yakından ilgilendiren pratik olaylar, örnek uygulamalar ve yaşanan gelişmeleri tercih etmelidir.

⁸¹ Telimen, O. , Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 292/519, İstanbul: Sermet Matbaası, 1978, s. 172

.Eğitim Konularının Belirlenmesi: Eğitim konularının belirlenmesinde izlenen amaç, doğrudan doğruya yükselme durumunda olan çalışanların eğitimine dönük olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına yönelik ya da teknik çalışanların bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik de olabilir.

“Doğal olarak eğitim konusunun yetiştirme eğitimi mi yoksa geliştirme eğitimi mi olacağı, eğitimin iş başında ya da dışında mı yapılacağına bakılarak belirlenir. Buna göre çalışanların en fazla ihtiyaç duydukları konulara öncelik verilmeli, ayrıca konuların sınırlarının belirlenmesine dikkat edilmelidir. Amaca hizmet etmeyen yararsız konularla, çalışanlara gereksiz bilgi vererek, asıl konuya olan ilgi dağıtılmamalıdır.”⁸²

Tablo 8. Eğitim Konuları

- Yeni çalışanların oryantasyonu
- Başarı değerlendirme
- Zaman yönetimi
- Liderlik
- Stres yönetimi
- Eğitimcilerin eğitilmesi
- Dinleme becerileri
- Takım kurma
- Motivasyon
- Problem çözme
- Topluluklara hitap etme / sunuş becerileri
- Kişiler arası ilişkiler becerileri
- Amaç belirleme
- Planlama
- Yazma becerileri
- Bilgisayar programlama
- Değişim yönetimi
- Yönetim bilgi sistemleri
- Toplantı yönetimi
- Müzakere becerileri
- Stratejik planlama
- Finansman ve muhasebe
- Yaratıcılık
- İş ahlakı
- Diğer programlar

Kaynak: Şencan, H. , ve Erdoğan, N. , (2001) , “İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi, s. 138’ den alındı.

⁸² Noe, a. g. k. , s. 111

.Eğitim Yerinin ve Ortamının Belirlenmesi: Eğitim programının nerede yapılacağına karar vermek için üç eğitim yeri arasından seçim yapılır. Bunlar; iş başında eğitim (mesai saatleri içinde, mesai saatleri dışında), iş ve işletme dışında eğitim (otellerde, dinlenme ve tatil köylerinde, üniversitelerde, özel eğitim kuruluşlarında), iş dışında fakat işletme içinde eğitim (eğitim salonunda, bölüm içinde).

Eğitimin iş başında, iş dışında veya işletme dışında yapılması kararı eğitimin konusuna, yöntemine ve zamana bağlı olarak verilir. İş başı eğitimlerinde pratiğe yönelik eğitimler yaygın olarak kullanılırken, iş ve işletme dışı eğitimlerde daha çok teorik eğitimler tercih edilmektedir.

Eğitim yerinden sonra eğitim ortamının belirlenmesi gerekir. İyi bir eğitim ortamı şu şekilde olmalıdır: ⁸³

- Konforlu ve kolay erişilebilir olmalıdır.
- Sessiz, özel ve dikkatleri dağıtıcı unsurlardan uzak olmalıdır.
- Eğitilenlerin rahatça dolaşabilecekleri kadar yeterli boş alan bulunmalıdır. Eğitilenlerin birbirlerini, eğiticiyi ve görsel araçları rahatlıkla görebilecekleri bir şekilde düzenlenmiş olmalıdır.

Tablo 9’da bir eğitim ortamının sahip olması gereken özellikler sıralanmıştır. Eğiticiler eğitim ortamının güçlü ve zayıf yanlarını inceleyerek, eğitim programına uyarak fiziksel düzenlemeleri yaparlar.

⁸³ Kaynak ve diğerleri, a. g. k. , s.187

Tablo 9. Bir Eğitim Odasında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Detaylar

<p>Gürültü. Isıtma ve havalandırma sistemlerinden, bitişik odalardan, koridordan ve binanın dışından ses geliyor mu kontrol et.</p> <p>Renkler. Portakal rengi, yeşil, mavi ve sarı gibi pastel renkler sıcaktır. Beyazın tonları soğuk ve sterildir. Siyah ve kahverengi, psikolojik olarak iç karartır ve yorar.</p> <p>Odanın yapısı. Kare şeklinde olan odalar kullanın. Uzun, dar odalar eğitilenlerin görmesini, duymasını zorlaştırır.</p> <p>Işıklandırma. Ana ışıklandırma kaynağı floresan ışıklardan olmalıdır. Parlak ışıklandırma tüm odaya yayılmalı ve projeksiyon kullanımı gerektiğinde ışık karartılmalıdır.</p> <p>Duvar ve zemin kaplaması. Halılar toplantı alanında bulunmalıdır. Sabit renkler dikkati dağıtmadığı için tercih edilmelidir. Odanın duvarlarında sadece eğitim ile ilgili materyaller asılı olmalıdır.</p> <p>Oturma grupları. Sandalyeler tekerlekli olmalıdır ve sandalyelerin arka kısmı beli desteklemelidir.</p> <p>Göz kamaştırıcı ışık. Işığın metal yüzeylere, televizyon ekranına ve aynalara yansımaları engellenmelidir.</p> <p>Tavan. 3,5 m yükseklikte bir tavan tercih edilmelidir.</p> <p>Elektrik çıkışları. Elektrik çıkışları odada her 1,8 m' de bir bulunmalıdır.</p> <p>Akustik. Duvar, tavan, zemin ve mobilyaların ses iletimini kontrol edilmeli, üç veya daha fazla kişiyle ses denemesi yapılmalıdır.</p>

Kaynak: Noe, R. A. , (1999) , İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Çev: Çetin, C. , s.112' den alındı.

. Eğitim Zamanının ve Süresinin Belirlenmesi: Eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda olabildiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle çalışanları iş başından uzaklaştırılarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli süre aksatabileceği unutulmamalıdır.

.Eğitimde Kullanılacak Araç ve Gereçlerin Belirlenmesi: Eğitim uygulamalarının etkinliği açısından eğitimde kullanılacak araçların özenle seçilmesi gerekir. Eğitimde tek tip araç kullanmak yerine değişikliği sağlayacak araçların kullanılması önerilir. Eğitim araçlarının sahip olması gereken özellikler şunlardır: Basitlik, gereklilik, uygunluk, sağlamlık, kullanılabilirlik ve ekonomiklik.

.Eğitim Programının Maliyetinin Tasarımlanması: Eğitim programları işletmelere yarar sağlarken bunun yanında bir takım giderlere de sebep olmaktadır. Bu giderlerin önceden belirlenerek, bütçede belirtilmesi gerekmektedir.

.Eğitim Programlarının Duyurulması: Eğitim programları hazırlandıktan sonra seçilen çalışanlara programın duyurulması gerekir. Programın duyurulması aynı zamanda eğitim için seçilmeyen çalışanların da isterlerse eğitime katılmalarını sağlar.

. Eğitim Değerlendirilmesinin Planlanması: Verilecek eğitimin sonrasında hangi değerlendirme yöntemlerinin kullanılacağı belirlenmelidir. Eğitim değerlendirme yöntemleri çalışmanın başka bir bölümünde detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.7.2.Eğitim Yönteminin Seçimi

“Yetiştirme ve geliştirme için kullanılan eğitim yöntemleri içerisinde “en iyi yöntem” mevcut değildir. Her yöntemin bir takım avantaj ve dezavantajları vardır. Diğer taraftan, sadece bir yöntem de tek başına ele alınmamakta, genellikle birkaç yöntem kombine edilmek suretiyle kullanılmaktadır.”⁸⁴

Eğitim yöntemini etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar;⁸⁵

- Eğitimin amacı,
- Eğitime katılacakların sayısı,
- Eğitime katılacakların mesleki durumları,
- Eğitime katılacakların bilgi ve beceri düzeyleri,
- Eğitime katılacakların kişisel farklılıkları,
- Eğitim yöntemlerinin gerektirdiği zaman,
- Eğitim yöntemlerinin maliyeti,
- Organizasyonun maddi olanakları “Eğitim Bütçesi”,
- Eğitimin yöntemini uygulayabilecek çalışanların durumu.

⁸⁴ Telimen, O. , a. g. k. , s. 172

⁸⁵ Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 137

3.7.3.Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinde İzlenecek Yollar

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması aşamasında ele alınan son husus, eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların belirlenmesidir.

Bir eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında değerleme aşaması, eğitimin etkinliğinin ne zaman, kimler tarafından ve hangi yöntemlerle ölçüleceğinin belirlenmesini kapsamaktadır.

“Eğitim programı aşamasında, amaçlar, yöntemler, kişi ve gruplar, yer ve zaman belirlenirken, sonuçların ne şekilde değerlendirileceğinin ve programdaki aksaklıkların, eksikliklerin nasıl giderileceğinin de saptanması gerekir. Bu aşamada değerlemeyi kimlerin yapacakları, ne zaman, ne sıklıkta ve hangi yöntemlerle etkinliğin ölçüleceği sorularına cevap aranmalı ve program bu hususları göz önüne alarak düzenlenmelidir.”⁸⁶

Ölçme ve değerlemede kullanılan pek çok teknik ve yöntem mevcuttur. Bunların seçimi ve kullanımı, işletmenin yapısal özelliklerine, uygulanan eğitim programlarına ve eğitimde ulaşılmak istenen amaçlara göre değişiklik gösterir.

3.8.Eğitim Yöntemleri

Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmasında en önemli faktör, çalışana, yaptığı işe ve eğitim konusuna en uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesi ve uygulanmasıdır.

Bilgi ve becerilerin çalışanlara etkin bir şekilde kazandırılabilmesi için geliştirilmiş pek çok eğitim yöntemi vardır. Örneğin; iş dışında ve iş başında eğitim yöntemleri, bireysel eğitim ve grup eğitimi yöntemleri gibi. Bu çalışmada eğitim yöntemleri, iş başında ve iş dışında eğitim sınıflandırmasına göre incelenmektedir.

⁸⁶ Kaynak ve diğerleri, a. g. k. , s.190

3.8.1.İş Başında Eğitim Yöntemleri

İş başı eğitim yöntemlerinin çeşitli güçlü ve zayıf yönleri vardır. Bunlar, yararlanılan kaynaklar doğrultusunda Tablo 10’da belirtilmektedir.

Tablo 10. İş Başı Eğitim Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">• Bu yöntemleri uygulamak düşük maliyetlidir. Çünkü eğitim için kullanılan araçlar zaten mevcuttur. Ayrıca ulaşım ve yer masrafları gibi bazı maliyetler de ortaya çıkmaz.• Çalışanlar öğrendiklerini hemen uygulayabilirler.• Eğitime katılanlar işten ayrılmadıkları için, işte aksaklıklar yaşanmaz.• Eğitimde öğrenilenler işe uygulanırken uyum sorunu yaşanmaz.	<ul style="list-style-type: none">• Eğitimi veren kişiler eğitimcilik yetkinliğine sahip olmayabilir.• Eğitim esnasında gerçekleştirilen üretimde sorunlar yaşanabilir. Bu durum maddi kayıplara sebep olabilir.• Eğitim çalışma koşullarında gerçekleştirildiği için olumlu bir eğitim ortamı sağlanamaz.• Çok sayıda çalışanın eğitimi aynı anda gerçekleştirilemez.

Kaynak : Telimen, O. , (1978) , Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, s. 182’ den alındı.

“İş başında uygulanan yöntemler, çalışanın işletmeden ve işinden uzaklaşmadan eğitilmesine dayanır. Çalışan bir yandan işini yaparken, diğer yandan eğitim verilir. Çalışandan işi yaparken üstün bir performans göstermesi beklenmez. Çalışanlar eğer hata yaparlarsa kendilerine bu hatayı düzeltmeleri için fırsat verilir. Eğitimciler, çalışanlara işi öğrenmeleri için destek olur.”⁸⁷

İş başında uygulanan pek çok eğitim yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden önemli kabul edilen birkaç tanesi aşağıda ele alınmaktadır.

3.8.1.1.Gözetimci Eğitiminde Eğitim Yöntemi

Bu yöntemin zayıf yönleri şunlardır: İşi öğreten kişinin bilgili ve yetenekli olması, her zaman onun iyi bir eğitmen olduğu anlamını taşımaz, eğitim gözetimci açısından zaman kaybına neden olabilir.

⁸⁷ Sabuncuoğlu, a. g. k. , s. 139

Güçlü yönleri ise şöyledir: Maliyeti düşük ve uygulanması kolaydır, basit işlerin öğretilmesinde çok etkilidir, deneysel yollarla bir işin öğretilmesinde oldukça pratiktir.⁸⁸

Yeni işe başlayanlara olduğu kadar, iş değişikliği yapan çalışana da uygulanan bu yöntemde çalışan, işi bilen ve tecrübeli yöneticilerin yanına verilerek onların gözetiminde bilgi ve beceri kazanması sağlanır.

3.8.1.2.Staj ve Çıracılık Yöntemi

En verimli biçimde sağlanacak uyumun, işbaşında yürütülecek pratik eğitimle sağlandığı artık herkesçe kabul edilen bir gerçektir. Özellikle okul sıralarında teorik verilerin değerlendirilmesi pratik alana geçişle mümkün olur.

Staj, çalışanlara ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmaya, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uyma, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlar.

Staj etkili bir eğitim tekniğidir. Çalışan adayların işe başlamadan önce ileride yapacakları işe benzer görevleri geçici bir süre için uygulamalarını sağlar ve işin fiziki ve moral koşullarına uyma yeteneklerini bilimsel yönde geliştirir.

Çıracılıkta esas, beceri gerektiren bir meslekte deneyim kazanmaktır. Amaç yeni çalışanın, deneyimli bir çalışanın yanına verilerek onu izlemesi ve ondan gördüklerini aynen yapmasını sağlamaktır. Deneyimli çalışanın çalışma yöntemi kötüyse ya da iş gözlemlenerek öğrenilemeyecek derecede hızlı ve karmaşık bir şekilde gerçekleştiriliyorsa bu yöntem pek yararlı olmaz.⁸⁹

⁸⁸ Özdemir, N. , “İnsan Kaynakları Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İş Başı Eğitim Yöntemleri)”, (28.10.2006) ,
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>

⁸⁹ Gül, H. , “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, (01.07.2006) ,
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>

“Stajyerleri, işin başında yıldırımamak için ilk evrede kolay bilgilere yer vermek ve giderek işin zorluklarını ve teknik inceliklerini öğretmek gerekir. Daha ilk günlerde bir yığın karmaşık bilgilerin verilmesi, stajyerleri bilgi içinde boğmaktır. Ayrıca staj süresi sonunda stajyerlerin yaptıkları çalışmaların verimli ve başarılı yönleri olduğu kadar yanlış ve eksiklik yönleri de vardır. Özellikle işlenen hataların nedeni, doğası ve sonuçları üzerinde ayrıntılı bilgi vermenin gelecek çalışmalar için aydınlatıcı rolü büyük olacaktır.”⁹⁰

3.8.1.3.İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İşe yeni başlayan çalışanlara oryantasyon yapmanın amacı, iyi bir ilk izlenim edinmelerini ve işe başlamadan önce iş hakkında fikir sahibi olmalarını sağlamaktır.

İşe yeni başlayan çalışanların hedeflerini ve beklentilerini belirlemek, ilk andan itibaren işe katıldıklarını hissettirmek, memnuniyeti arttırmak ve yeni çevreye kolayca adapte olmalarını sağlamak oryantasyonun işlevleri arasındadır.

Eğitime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını, kurumun farklı bölümlerinde çalışarak geçirirler. Buradaki temel düşünce, bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli bölümlerin anahtar noktalarını, oryantasyon sırasında çalışanlara göstermektir.

Oryantasyon, çalışanları doğru yönde ilerletmek ve onlara, kendilerine verilen araçlarla neler başarabileceklerini göstermektir. Bunların dışında oryantasyon, işe yeni başlayan çalışan ve işveren arasındaki ilişkinin kısa süre içerisinde kurulmasına yardım etmektir.

İyi bir oryantasyon, işverenin yeni çalışana işi öğretmek için harcayacağı zamanı minimuma indirir ve işe yeni başlayan çalışanların duyabilecekleri endişeyi azaltır.

⁹⁰ “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış”, (10.08.2006) , <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290>

İki tür oryantasyon vardır: ⁹¹

.Genel Oryantasyon: Adından da anlaşılacağı gibi, bu oryantasyonda çalışanın yapacağı iş ana hatlarıyla gösterilmekte ve departmanlar, iş yerinin genel politikaları, prosedürler, ücretlendirme, güvenlik gibi konularda kendisine gerekli bilgiler verilmektedir. Genel oryantasyon, bölüm yöneticisinin de yardımlarıyla, insan kaynakları bölümü tarafından gerçekleştirilir.

.İş Merkezli Oryantasyon: Bu oryantasyonda çalışana, kuruluşun işlevi, çalışanların kuruluşa uyumu, iş sorumlulukları, beklentileri, görevleri, politikaları, prosedürleri, kuralları, işyeri planı gibi konularda bilgiler verilmektedir.

“Yeni işe başlayacak kişinin işe alıştırılması şu boyutlarda önem kazanmaktadır: Çalışma yerinin hazırlanması (çalışma masası, dolap vb.), bilgisayarın hazırlanması ve gerekli programlarının yüklenmesi, genel kullanım bağlantısının (network girişi) yapılması, e-mail adresinin tahsis edilmesi, telefon numarasının belirlenmesi (dahili hat), kartvizit basılması, servis güzergahının ayarlanması, ilgili işlemlerin tamamlanması ve yeni çalışanın tüm şirkete duyurulması (pano, tanıştırma veya intranet (iç ağ) yolu ile).”⁹²

İş merkezli oryantasyon en etkili şekilde, ilgili süpervizör veya yönetici tarafından verilebilir, çünkü verilecek tüm bilgiler onun pozisyonuna özel olacaktır. Genellikle oryantasyon süreci süpervizörlerin ve çalışma arkadaşlarının yardımlarıyla sürmektedir.

“Aşağıda bazı işletmelerin uyguladığı oryantasyon eğitimleriyle ilgili örnekler yer almaktadır.”⁹³

⁹¹ “Çalışanlarınız Misafirleriniz mi?”, (09.05.2006) ,
http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1595

⁹² Özdemir, N. , “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi”, (01.10.2006) ,
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf>

⁹³ İlze, T. , “Mesleki Oryantasyon Performansı ve Verimliliği Artırıyor”, (19.08.2006) ,
http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=231&pg=m

HP: Türkiye İnsan Kaynakları Müdürü Adnan Erdoğan, çalışmaya yeni başlayanlar için mesleki oryantasyonun iyi bir adaptasyon süreci olduğunu ve gelecekteki performanslara ciddi katkıda bulunduğuna inandıklarını belirtmektedir. Bu doğrultuda işe yeni başlayanlara iki gün süren özel bir oryantasyon programı verilerek, işletmenin yapısı, hedefleri, tüm bölüm ve faaliyetleri hakkında detaylı bilgiler paylaşılmaktadır. Ayrıca yeni çalışanların iş tanımlarına yönelik teknik eğitimler de bu oryantasyon günlerini takiben planlı bir şekilde kendilerine aktarılmaktadır.

Pepsi: Satış ekibine katılanlar iki hafta boyunca görev yapacakları satış kanalında “İş Başında Eğitim (On the Job Training)” almaktadırlar. Daha sonra da farklı satış kanal ve fonksiyonlarında yine birer hafta olmak üzere oryantasyon programına devam edilmektedir. Sonrasında, tüm Genel Müdürlük fonksiyon yöneticileri, kendi departmanlarıyla ilgili birer saatlik prezantasyon yaptığı iki günlük fonksiyonel oryantasyon programına katılmaktadırlar.

3.8.1.4.İş Değiştirme (Rotasyon Dönemi)

Çalışanların, organizasyon içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını gösteren yöntemdir. Amacı, çalışanların organizasyon içinde yer alan bütün bölümleri tanınmasını ve yapılan işleri bir bütünlük içinde görmelerini sağlamaktır.

İş rotasyonu programları, az sayıda çalışanın sırayla bir ya da daha fazla pozisyonda bulunmasını sağlar. Böylece işyerinde değişik gruplarla bir araya gelmiş olur. Katılanlar, fonksiyonun nasıl işlediğini öğrenir. Rotasyon programlarından çoğunun amacı, geleceğin denetleyicilerini ve yöneticilerini yetiştirmektir.⁹⁴

⁹⁴ “Çalışanlarınız Misafirleriniz mi?”, (09.05.2006) ,
http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1595

3.8.1.5.Yönlendirme Yöntemleri (Koçluk-Coaching)

Günümüzde birçok şirket, eğitimli iş gücünün, geleneksel yöneticilik modeliyle idare edilemeyeceğinin bilincine varmıştır. Bu da liderlik kavramı ile birlikte koçluk kavramını beraberinde getirmiştir.

“Koç, insanları buldukları noktadan alıp daha ileri noktalara taşımak için onlara eşlik eden kişidir. Koç aynı zamanda güvenilir bir dosttur ve dilimizdeki “arkadaş” sözcüğüyle yakınlığı vardır. Bugünkü tanımıyla ise, koçluk, bireylerin gelişimini hızlandırmak amacıyla yapılan, yapılandırılmış ve karşılıklı etkileşime dayanan bir süreçtir.”⁹⁵

“Koçluk en kısa ve öz anlatımla “istenen performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi” olarak tanımlanabilir. Amacı danışanın kendi belirlediği hedefe, koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir. Süreç boyunca danışan kendisini daha iyi tanır, potansiyelini keşfeder ve hatalarından ders alarak yetkinliklerini geliştirir. Koçluk bu hizmeti alan danışanın, özel ve profesyonel yaşamda gelişiminin sağlanmasını hedefleyen ve tümüyle güven ve gizlilik esasına dayanan bir süreçtir. Koç her konuda değil, yöntemler ve koçluk süreci konusunda uzmandır. Problemlerin çözülmesi veya geliştirilmesi gereken faktörler konusunda neler yapılması gerektiğini hazır olarak sunan değil, çözümü danışanın bulmasına yardımcı olan, danışanın alışmış olduğu düşünce yapısını zorlayan, farklı bakış açıları yakalamasını, davranışsal becerilerini iyileştirmesini sağlayan kişidir.”⁹⁶

⁹⁵ Özdemir, N. , “İnsan Kaynakları Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İş Başı Eğitim Yöntemleri)”, , (28.10.2006) ,
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>

⁹⁶ Baltas, A. , “Başarılı İnsanlara Koçluk”, (09.07.2006) ,
http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_1.htm

Koçluk süreci belli adımları içerir. Süreç, koçla danışanın uyum sağlaması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması ile başlar. Daha sonra danışanın yaşadığı sorunlar, gelişmeye açık yönleri ve istekleri analiz edilerek birlikte tanımlanır. Hedef, kişinin önündeki engelleri kaldırarak ilerlemesini sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesidir. Sonraki aşamada, bu hedefe ulaşmak için kullanılacak kaynaklar tespit edilir ve karşılıklı karar verilen bir eylem planı hazırlanır. Plan devreye sokulur ve uygulamada karşılaşılan aksaklıklar ile kaydedilen ilerlemelerle, karşılıklı değerlendirme yapılarak hedefe ulaşılması sağlanır.

“İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri’nde bu süreç gerçekleştirilerek, çalışanlara yapılan bu yatırımın kuruma geri dönüşünü nesnel olarak tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar yapılmaktadır. Manchester şirketinin “üst yönetim koçluğu” (executive coaching) hizmeti verdikleri Fortune, yaptığı çalışmalar sonucunda, bu firmaların verimliliklerinde, hizmet ve ürün kalitelerinde, organizasyonel güçlerinde, müşteri odaklılıklarında ve gelirlerinde önemli artış kaydettiklerini saptamıştır.”⁹⁷

“Bu artışların şirkete olan katkısı, diğer bir deyişle yatırımın getirisi (ROI-return on investment) aldıkları koçluk hizmetinin maliyetinin ortalama altı katı olarak tespit edilmiştir. Yaptıkları çalışma kapsamında üst yöneticilerin %77’si astlarıyla ilişkilerinin, %71’i üstleriyle ilişkilerinin, %67’si takım çalışmasında, %63’ü kendi seviyesindeki çalışanlarla ilişkilerinde, %61’i iş tatmininde, %52’si problem çözme becerilerinde, %44’ü organizasyona bağlılıklarında, %37’si ise müşterilerle ilişkilerinde ciddi bir ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir.”⁹⁸

Yönlendirme (Coaching) yönteminin güçlü yönleri şöyledir: İki yönlü iletişimi gerektiren basit bir yöntemdir, kolay ve ucuzdur. Zayıf yönleri ise, ağırlığın yöneticinin üzerinde toplanması ve yöntemin başarısını yöneticinin yeteneğinin belirlemesidir.

⁹⁷ Ezerler, D. U. , “Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching)”, (14.07.2006) ,<http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc>

⁹⁸ “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış”, (10.08.2006) ,<http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290>

Çalışanlarının memnuniyetini sağlayan koç: ⁹⁹

.Çalışanlarının kendine bağlılığını sağlar: Yöneticilerin çalışanlarına karşı yaklaşımı, çalışanlarının bağlılığını sağlayabilmek konusunda belirleyici rol oynar. Patronluk misyonunu üstlenmiş yöneticiler çalışanlarının ancak kendilerine itaat etmelerini sağlarken, çalışanlarına koçluk yapan yöneticiler çalışanlarının kendilerine bağlanmalarını sağlarlar.

Birçok yönetici için işin tamamlanması, ne şekilde tamamlandığından, bağlılık ya da itaat sonucu yapılıyor olmasından daha ön plandadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken kritik nokta bağlılıktan ötürü tamamlanan işlerin daha başarılı olması, daha az çaba sarf edilerek sonuca ulaşıyor olmasıdır.

.Çalışanlarına ihtimam gösterildiğini hissettirir: Koçluk uygulamasıyla ihtimamın keşiştiği nokta, ihtimam gösterilen çalışanların kurum için daha fazla çalışacağı gerçeğidir. Koçluk uygulaması, bireysel ilişkilerin yoğun olarak ön plana çıkarıldığı bir programdır. Çalışanlara ihtimam göstermenin yolu onlara yaptıkları işe yönelik koçluk yapmaktan ve eksik oldukları ve iyi oldukları yönleri gerçekçi bir şekilde onlarla paylaşmaktan geçer.

.Çalışanlarına yetki tanır: Yöneticilerin çalışanlarına yetki vermeleri sürecinde 3 önemli faktör rol oynar. Bunlar gerekli donanım ve sistemlere erişimi mümkün kılmak, çalışanlara başarabileceklerine dair güven vermek ve gerekli eğitim imkânlarını sağlamak olarak tanımlanabilir.

Koçluk uygulamaları, karşımıza kurumun ve bireylerin ihtiyaçlarına göre birçok farklı formda çıkmaktadır. Koçluk türü, uygulama alanlarına ilişkin aşağıda yer verilmiştir. ¹⁰⁰

• Bir yöneticinin veya yönetici adayının, profesyonel gelişimi için, farklı becerileri geliştirmesine yönelik olan türüne ‘performans odaklı koçluk’.

⁹⁹ İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, “Kurumlarda Koçluk ve Mentorluk Uygulamaları”, (09.06.2006) , <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4861>

¹⁰⁰ “Koçluk, Kimin İçin?”, (18.08.2006) , http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030288,

- Tecrübeli bir yöneticinin, yeni veya belli bir görevi yerine getirmesi için, belli bir beceriyi geliştirmesine yönelik olan türüne ‘yetkinlik odaklı koçluk’.
- Üst düzey bir yöneticinin, sorumlu olduğu farklı alanlarda, kendi belirlediği ihtiyaç ve alanlara yönelik olan türüne ‘kişiye özel koçluk’ denir. Aşağıda koçluk türleri verilmiştir : ¹⁰¹

Yetkinlik Odaklı Koçluk

Bilgi-işlem sektöründe, zor bulunan bir uzmanlığa sahip ve teknik olarak çok yetkin olan bir yöneticinin, ekip yönetimi ve motivasyonu becerilerini geliştirmesi gerektiği belirlenmiştir.

Yönetim pozisyonuna getirilmeden önce ekip yönetimi ile ilgili iki günlük bir eğitime katılmış olan bu yönetici, teorik olarak neler yapması gerektiğini bildiği halde, iş ortamında bu bilgileri pratiğe dönüştürememektedir.

Yönetici ile birlikte sekiz haftalık bir koçluk süreci sonucunda yönetici sadece ekip yönetimi becerilerini geliştirmekle kalmaz, ekibine artan güveni ile daha fazla iş delege etmeye başlayarak kişisel verimliliğini de artırmış olur.

Kişiye Özel Koçluk

Yabancı bir finansman kuruluşu ile ortaklık sürecinde bulunan bir firmanın bir üst düzey yöneticisinden, bu ortaklığın her iki tarafa sağlayacağı katkıları sunması istenilmiştir. Kendi alanında çok yetkin ve tecrübeli olan bu yönetici, bunca senelik iş deneyimi boyunca ilk kez yabancı bir dilde sunum yapmak durumundadır. Konuya en hakim kişi o olduğu için sunumu bir başkasının yapması doğru olmayacaktır.

¹⁰¹ “Koçluk, Kimin İçin?”, (18.08.2006)
http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030288

İki haftalık koçluk sürecinde, yönetici koçu ile beraber, endişelerini ve korkularını paylaşmış, kendisi için oluşturulan egzersiz programına göre koçuna yabancı dilde sunumlar yaparak hem korkularını yenmiş hem de kendisinden beklenen sunumu başarıyla yapmıştır.

Performans Odaklı Koçluk

Bir mağazada mağaza müdür yardımcısı olarak görev yapan bir yönetici adayına, müdürünün yöneticilik becerilerini geliştirmesi için kurum tarafından koçluk desteği verilmektedir.

Yönetici, koçundan ilk olarak kendisine tamamen yeni olan bu yönetsel becerilerle ilgili birtakım kitaplar ve makaleler alır. Daha sonra yönetici aday, koçu ile beraber yönetsel beceriler içinde kendisini değerlendirir. Karar alma ve toplantı yönetimi, kendisini özellikle geliştirmesi gereken alanlar içindedir. Bu konuda kullanabileceği yöntemler ve dokümanları koçunun desteği ile hazırlar. Haftalık mağaza toplantılarını, bu dokümanları kullanarak yürütür ve toplantıdaki performansını her hafta koçu ile beraber değerlendirir.

3.8.1.6.Klavuz (Mentor) Aracılığıyla Eğitim Yöntemi

“Mentoring (akıl hocalığı), genel bir tanımlamayla, kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır. Bir başka ifadeyle, mentoring, eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir.

İş yaşamında mentorluk ilişkilerinin daha yaşlı ve deneyimli yöneticiler ile daha genç ve kariyerine yeni başlayanlar (ast veya genç bir yönetici) arasında gerçekleştiği görülmektedir.

Bu ilişkide mentor, kendisinden daha az deneyimli bir kişinin bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcar. Böylelikle onun verimliliğini ve başarısını artırır. Mentordan yardım alan kişi de onun fikirlerinden ve deneyimlerinden aktif olarak yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirir. Kısaca, Mentoring sürecinin her iki tarafa da yarar sağlayabilmesi için, karşılıklı istek, zaman, paylaşılacak deneyim, başarısı kanıtlanmış düşünce tarzı, özgün fikirler ve iki yönlü etkili iletişim becerileri gerekir.”¹⁰²

Yetiştirilen bireyler, mentorun deneyimlerinden oldukça etkilenmekte, paylaşılan alanda gelişmek için merak, enerji ve gayret göstermektedir. Bununla beraber, her iki tarafın da ortaklık ilişkisi içerisinde hareket etmesi gerektiği unutulmamalıdır. Mentor “bilgiyi nakleden” kişidir. Verimli bir mentorluk ilişkisinin en temel göstergesi, her iki tarafında farklı konularda mentorluk ilişkisini sürdürmesidir.¹⁰³

Organizasyonların insan kaynakları yönetimi kapsamında mentoring programıyla ilgilenmelerinin ve bu programlara önem vermelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır:¹⁰⁴

- Mentoring, iş ortamında iletişimi geliştirdiği ve güven duygusunu desteklediği için performans ve verimlilik artışı sağlar.
- Kurum kültürünün yerleşmesini ve gelişmesini kolaylaştırır.
- Üst düzeyde teknik eğitim ve yönetici becerilerini geliştirme fırsatını yaratır.
- Yeni yeteneklerin doğru biçimde seçimini ve geliştirilmesini sağlar.
- Kariyer platosuna yani duraklama evresine ulaşmış yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar ve olanaklar yaratırlar.
- Bütün bunların yanı sıra mentoring programı içinde bir mentorla çalışanlar, şirketin felsefesi, iç politikası, güç dengeleri, insan ilişkileri gibi diğer eğitim biçimleriyle öğrenilmesi kolay olmayan konularda daha derin bilgi sahibi olurlar.

¹⁰² Bingöl, a. g. k. , s.211.

¹⁰³ “Mentoring (Akıl Hocalığı)”, (14.09.2006) , <http://www.rcbadoor.com/rcba/mentoring.htm>

¹⁰⁴ Ceylan, C. , “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk”, (09.07.2006), http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=218&pg=m

Bütün bu nedenlerle, çalışanlar arasında iş tatminini, performansı, iletişimi, güven duygusunu, liderlik becerilerini, iş ve kurum bilgisini ve kurum kültürünü geliştirmek isteyen İK yöneticileri biçimsel mentoring programları tasarlar ve uygulamaya koyarlar.

Tablo 11. Koçluk ve Mentorluk Kavramları Arasında Yer Alan Benzerlikler

Koçluk	Mentorluk
<p>1. Tanımlanmış görevler ve yetkinliklerde, başka deyişle güncel iş performansında gelişimi hedefler.</p> <p>2. Koç, büyük çoğunlukla kişinin bağlı çalıştığı yöneticisidir ve aralarında astüst ilişkisi vardır; koç gücünü iş sonuçları ve performans beklentilerinden alır.</p> <p>3. Çağdaş yönetici rolünün olağan bir boyutudur; yönetici tüm astlarını geliştirmelidir.</p> <p>4. Koç, çalışanıyla birlikte onun gelişimi için neler yapılabileceğini konuşur ve birlikte karar verirler.</p>	<p>1. Çok daha geniş bir perspektif içinde, uzun vadeli ve geleceğe uzanan, meslek yaşamının bütününe, temel ilkelere ve değerlere, normlar ve davranış biçimlerine yöneliktir.</p> <p>2. Mentor, kişiyle doğrudan iş ilişkisi olmayan hatta farklı bir kurumdan bile olabilir; ilişki; güç ve zorunluluktan çok güvene ve saygıya dayanır.</p> <p>3. Mentorluk alanın talebi ve seçimi üzerine gerçekleşen, oldukça gönüllü bir vericilik ve deneyim aktarımıdır.</p> <p>4. Mentor ise, deneyimlerini olumlu olumsuz yönleriyle mentorluk alana aktarır, yaşantılardan dersler çıkarır ve doğrudan yol gösterir.</p>

Kaynak: Baltas, A. , “Usta’dan Mentor’a”, (09.07.2006) , http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm

3.8.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

“Genellikle sınıf ortamında yapılan iş dışında eğitim ve geliştirme, öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs biçiminde olabileceği gibi birkaç hafta veya birkaç ay süren yoğun öğretim biçiminde de uygulanır. Eğitimler işletme içinden birisi tarafından yürütüleceği gibi, üniversite öğretim üyeleri, özel eğitim uzmanları veya eğitim hizmeti de veren danışmanlık firmalarınca da yürütülebilir. Kuşkusuz grup halinde yapılan bazı eğitim türleri de söz konusudur.”¹⁰⁵

¹⁰⁵ Noe, a.g.k.s. 205

Tablo 12. İş Dışı Eğitim Yönteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">• Eğitim, konusunda uzman bir eğitimci tarafından yapıldığı için daha etkili olabilir.• İş başına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur.• İş dışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda çalışan aynı anda yetiştirilebilir.• Çalışan planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanlar eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler.• Eğitime katılanların, işlerinden uzaklaşmaları, üretim kaybına neden olur.• İş başı eğitimine göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

Kaynak : Bingöl, D. (1990) , Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, s.230' dan alındı.

İş dışında uygulanan pek çok eğitim yöntemi vardır. Ayrıca hem iş başı hem de iş dışı eğitim yöntemlerine gün geçtikçe yenileri eklenmektedir. Aşağıda bu yöntemlerden bazıları açıklanmaktadır.

3.8.2.1.Rol Oynama (Role Playing)

“Rol oynama yöntemi insan davranışlarını geliştirmekte, sorunlara çözüm bulma yeteneği kazandırmakta ve toplum içerisinde konuşma becerisini kazandırmaktadır. Rol oynama yönteminin zayıf noktası, roller iş başında oynanmadığı için, bu rolleri oynayan çalışanların gerçek sorumluluk içinde olmadığı görülmektedir. Ayrıca rol oynayanların rollerini ciddiye almamaları, grupta bıkkınlığa neden olacağı için grubun motivasyonunu bozabilmektedir.”¹⁰⁶

İnsan ilişkilerinde karşılaşılan sorunları anlamaya ya da çözmeye dayalı olarak, sekiz ya da on kişilik küçük gruplarla öğretici rehberliğinde yapılan bir eğitim yöntemidir.

¹⁰⁶ “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış”, (10.08.2006), <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290>

Grup üyelerine temsil edecekleri kişilerin tutumları hakkında kısa bir bilgi verildikten sonra, karar vermeyi gerektiren bir durum sunularak bu kimseleri doğaçlamalarla canlandırmaları istenir. Gözlemlerde bulunan öğretici, rol oynama seansından sonra, grup üyelerinin sergilediği iletişim becerileri ve rol arkadaşları üzerinde kontrol kurma teknikleri açısından, grubun görüşlerini de kapsayan bir değerlendirmeye gider. Özellikle yöneticiliğe hazırlanan çalışanların, uygulanan bu eğitim yöntemiyle karar vermek durumunda kalmaları halinde, çalışanların yargıları hakkında bir fikir edinerek kendilerine güven duymaları ve alacakları kararlara grubun katılımını sağlamaları mümkündür.¹⁰⁷

3.8.2.2. Duyarlılık Eğitimi (Sensitivity or T-Group)

“Genel bir ifadeyle, duyarlılık eğitiminin amacı, çeşitli ilişkiler içinde bulunan insanların, başkaları ile verimli ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlayacak yeteneklerini geliştirmektir. Nihai olarak ise, etkili bir organizasyona ulaşmaktır.”¹⁰⁸

Duyarlılık eğitimi, katılanların, kendilerinin ve diğerlerinin duygu, tutum ve davranışlarını karşılıklı olarak fark etmelerini ve kabullenmelerini sağlayan ve de onları bu yeni bilgilere dayanarak, davranış değişikliğine yönelten bir eğitim yöntemidir. Yani duyarlılık eğitimi bir duygu ve tutum eğitimidir. Tabii ki sonuçlarının da davranışlara yansımaları beklenir.

T-Grupları (Training Groups), kişilerarası ilişkiler üzerinde yoğunlaşarak, kişileri geliştirmeye uğraşan küçük eğitim gruplarıdır. Konu, grubun kendisini incelemesi olup, gündemi grup oluşturur. Ayrıca bu grup toplantılarının sınırlarını belirleyen bir kural yapılandırma ve davranış biçimi de mevcut değildir.

¹⁰⁷ “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış”, (10.08.2006) , <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290>

¹⁰⁸ Gül, H. , “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, , (01.07.2006) <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>

“Grup üyelerinin sayısının 6–12 kişiden oluştuğu belirtilmektedir. Bu grubun üyeleri aynı veya farklı meslek veya kademelerden olabilir. Üyeler daha önceden düzenlenmiş bir program olmadığı için, organize edenler tarafından belirlenmiş bir konu üzerinde çalışmaya davet edilirler ve dışarıdan yardım görmeden, söz ve davranışlarında tamamen serbest olarak çalışmalarını yürütürler. T-Grubunda eğitim sürecinde üyeler, kendi rol ve statülerini terk ederek, çeşitli konular üzerinde karşılıklı etkileşimde bulunurlar. Bu grup içinde küçük bir toplum oluşturmaya çalışan bireyler, topluluk içindeki kendi duygu ve tutumlarını, güdülerini, davranışlarını ve bunlara karşı başkalarının tepkilerini, önce kişi olarak, sonra da bir grup üyesi olarak tanıma ve algılama fırsatı bulurlar. Ayrıca duyarlılık eğitiminde rol oynama söz konusu değildir. Duyarlılık eğitiminin çeşitli şekiller olmakla birlikte ortak özellik olarak, bu eğitimin içeriğe (konuya) değil, sürece yönelik olduğu söylenebilir. Eğitilenler dinlemenin aksine, bizzat uygulayarak ve hissederek öğrenirler. Grup en azından bir ölçüde yapılanmamıştır ve grup süreçlerini geliştirme sorumluluğu üyeler üzerindedir. Duyarlılık eğitimi bir örgüt geliştirme tekniği olarak en çok üzerinde durulan bir laboratuvar yöntemidir ve 1947 yılında Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından başlatılmıştır.”¹⁰⁹

“Duyarlılık eğitimi, uygulamada esas itibarıyla T grubu seanslarından oluşmaktadır. Bu seansları tamamlayıcı nitelikte deney grubu çalışmaları ve az miktarda ders anlatma biçiminde yapılan çabalar izlemektedir. "T" kavramı İngilizce "Training" den gelmektedir ancak buradaki eğitim bir şeyler öğrenmek değil, grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Bu nedenle T gruplarında bir konu ele alınıp bir şeyler öğretilmez ancak bireylerin bir arada bulunmaları, sorunları kendileri bulup çıkarmaları ve bunların çözümü için çaba sarf etmeleri söz konusudur.”¹¹⁰

3.8.2.3. Simülasyon (Benzetim) Yöntemi

Bu eğitim tekniği, gerçek çalışma ortamının temel özelliklerini taşıyacak şekilde, iş koşullarıyla benzeşimi sağlanmış bir eğitim ortamında gerçekleştirilir.

¹⁰⁹ Özçelik, a. g. k. , s. 21-22

¹¹⁰ “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış”, (10.08.2006) , <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290>

Eğitimle kazandırılacak şeyin beceri ya da tutum oluşuna göre, fiziksel ve dramatize simülasyon tekniklerinden yararlanır.

Fiziksel simülasyon tekniğinde, iş ortamındaki makine ve cihazların aynısı kullanılmakla birlikte, öğrenme sırasında yapılacak bir hatanın, can ve mal kaybına yol açmayacak şekilde daha güvenli bir düzenlemeyle beceri kazandırılması amaçlanır. Bir pilot adayının uçuşa çıkmadan önce yerde uçak kabine benzer bir ortamda pratik yapması, fiziksel simülasyona örnek olarak verilebilir. Hipotetik ya da gerçek olaylar karşısında alınması gereken tavırların kazandırıldığı ve daha çok dramaya dayalı simülasyon yöntemleri arasında rol oynama, beklenen sorunlar yöntemi (in-basket), yönetim oyunları, örnek olay gibi teknikler yer alır.¹¹¹

3.8.2.4.Beklenen Sorunlar Yöntemi (In Basket Training)

“Bu yöntemde, katılımcıların hayali bir işletmede varsayımsal olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan yerleri doldurmaları, yani o işleri yönetmeleri istenir. Karşılaştırma imkânı olması için, birden fazla aday üzerinde aynı uygulama yapılabilir. Yöntemde adaylar, bir yöneticinin tipik bir günde maruz kaldığı iletişime tepki gösterirler. Bu yolla gerçek bir yönetici tarzıyla sorunları ele alma imkânına sahip olurlar.”¹¹²

Bu yöntemde eğitime tabi tutulanlar, gerekli her türlü bilgiyi, masalarının üzerindeki evrak sepetinde bulurlar. Evrak yığını ile baş başa kalan her bireyin gerekli kararlar almaları ve belli davranışları göstermeleri beklenir. Evrak sepetleri içindeki evrakın benzer olması sağlanmak suretiyle karşılaştırmaları ve tartışmaları kolaylık getirilmeye çalışılır. Katılımcılar, kendi bilgi ve becerilerini kullanmak zorundadır. Danışmaya izin verilmez. Evrakta bulunan bilgilerin de dışına çıkılmaz.

¹¹¹ “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış, (10.08.2006) , <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290>

¹¹² Taşkın, E. , İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, İstanbul: Der Yayınları, 1993, s.168

“Evrak sepetinde, rutin yazışmalar, dilekçeler yanında raporlar, karar vermeyi gerektiren türlü öneriler yer alabilir. Bireyler tek başına yapacakları işleri (asta havale, önemli yazıları hazırlama ve sekretere yazdırma, rehber nitelikli notları alma vb.) bitirdikten sonra grup önünde sonuçlar tartışılır. Her üye, nasıl hareket ettiğini, vardığı sonuçları ve aldığı kararları anlatır. Eğitici en sonunda işe karışarak, neler yapılması gerektiğini açıklar. Sonuçta bu yöntem; eğitime katılanların çözümleme (analiz), sentez ve yazı yazma yeteneklerinin gelişmesine olanak verir. Ancak son derece dikkatli bir hazırlığı gerektirir. Eğitim malzemesini geliştirmek çok güçtür. Malzeme, gerçekçi ve eğitimin amacına uygun olmalıdır. Bu işe, ileri derecede uzmanlaşmayı gerektirir. En ideal biçim, belki de her bireye iş başındaki kendi örgütündeki sorunla uğraşmak olanağının sağlanmasıdır.”¹¹³

3.8.2.5.İşletme Oyunları Yöntemi (Business Games)

İşletme oyunları, eğitilenlerin bilgi toplamalarını, onu analiz etmelerini ve karar vermelerini gerektirmektedir. İşletme oyunları öncelikle yönetim becerilerini geliştirmede kullanılmaktadır.

Katılımcıların oyunlarda verdiği karar çeşitleri, yönetim uygulamasının tüm yönlerini; iş ilişkilerini (sözleşmelerdeki anlaşmalar), pazarlamayı (yeni bir ürün için fiyatı saptamak) ve finansı (yeni teknoloji alımını finanse etme) içermektedir. Oyun tablası bilgi endüstrisini temsil eden dilimlere bölünmektedir. İki veya üç oyuncudan oluşan takımlar; ekibin güçlerini nereye yönlendireceğini ve rakibin pazar payını nasıl sarsacağını belirlemek suretiyle pazar payını kazanmak için yarışır. Oyunlar, takım üyelerine bilgi çerçevesini geliştirmede hızlı bir başlangıç yapmada ve uyumlu gruplar geliştirmede yardım etmektedir.¹¹⁴

¹¹³ “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış, (10.08.2006), <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290>

¹¹⁴ Noe,a.g.k. s. 214

3.8.2.6.Örnek Olay Yöntemi (Case Study)

“İlk kez 1920’li yıllarda Harvard Business School tarafından eğitim alanında uygulamaya konulmuş bu yöntem, genellikle genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırmaları için uygulanmaktadır.”¹¹⁵

Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yönlendirmektir. Böylece bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca bu yöntemle bireylerin inceleme yetenekleri, hayal gücüne dayanan sentez kapasiteleri geliştirilmeye çalışılırken, diğer yönden kendi düşünce şekillerine eleştirme (autocritique) ortamı yaratılmakta ve eğitim uğraşlarında ağırlık işlemlere değil işlemi gerçekleştirenlere yöneltilmektedir.¹¹⁶

Bu yöntem soyut olayları incelemek yerine somut olayları incelemektedir. Toplumsal ve ruhsal faktörleri içermeyen uygulamalara etkili ve düzeltici yenilikler getirmekte olan bu yöntem, bilgilerin bireylere tam olarak aktarılmasında elde edilen sonuçlara ve denetim işlerine büyük bir önem vermektedir.

3.8.2.7.Grup Tartışması

Bu yöntem ilke olarak demokratik ve katılımcı işlemler aracılığıyla eğitim ve öğretim yaşantılarına sahip olmak için yapılan bir çabadır. Bu yöntemde katılımcılar, öğrenmede ve bilgi geliştirmede etkin bir rol almaktadır.

¹¹⁵ Özdemir, E. ,“İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İş Dışı Eğitim Yöntemleri)”, (28.10.2006) ,
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>

¹¹⁶ Ferik, F. , “İşletmelerde Öğrenme İlkeleri”, (03.05.2006) ,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=272>

Bu yöntemde, sayıları 8–12 kişiden oluşan bir grup, bir yönetici başkanlığında toplanıp yönetsel sorunları tartışır. Amaç, bilgi artırmak ve belli davranışlar kazandırmaktır. Tartışma sırasında sorunlar açıklanır, çözüm yolları araştırılır. Önceden konu üzerinde hazırlık, başarılı olmak için zorunludur. Grubun yetki sınırını aşan konularda dışardan yetkili bir kişi çağrılabilir. Bu kişi, soru sorulduğunda görüşünü belirtir. Bu yöntemde, tartışılacak konunun açıkça saptanması ve sınırların belirlenmesi gereklidir. Konu, kısa ve özlü bir biçimde sunulmalıdır. Yöneten kimse, tartışmaları dikkatle izlemeli, önemli soruları ve yorumları not almalıdır.¹¹⁷

Anlatım yönteminde katılımcı, toplantıyı kararsızlıklarla, duraksama ile terk ederken; grup tartışmasında kararsızlığını diğerlerine açabilmekte, pekiştirme ve geri bildirim sağlayabilmektedir. Çünkü bu yöntemin uygulanmasıyla bilgi değişimi ortamı yaratılmıştır.¹¹⁸

3.8.2.8 Anlatım Yöntemi

Daha çok olgusal ve kavramsal bilgiye dayalı konuların, eğitici tarafından bir grup çalışana sunulması şeklinde gerçekleşir. Genellikle kurumun tarihsel gelişimi, gelenekleri, politikası, yasal zorunluluklar, kalite standartları, işin örgüt içindeki işlevi, önemi, yapılış süreci, işte kullanılan malzeme, alet ve cihazın tanıtımı gibi iş ve organizasyona ilişkin bilgiler, kurum içinden deneyimli bir yönetici ya da çalışan tarafından verilir.

Eğitici merkezli bu yöntemin etkililiği, ders verecek kişinin bilgisine ve anlatım yeteneğine bağlıdır. Bu yöntemin, tek yönlü bilgi aktarımına dayalı olması nedeniyle, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görecektir. Bu yöntemde geri bildirimlerin anında sağlanması zordur. Bu nedenle eğitim alan çalışanların, soru-cevap ya da tartışma yoluyla katılımını sağlamak gerekir.

¹¹⁷ Noe, a.g.k. , s. 216

¹¹⁸ Canman, a.g.k.s. 101

“Anlatım yönteminde, izleyenleri sözcüklere boğarak sıkmaktan kaçınmak için sözel ve sözel olmayan, görsel ve işitsel destek öğelerine yer vermek gerekir. Sözel destek öğeleri arasında; derste geçen yeni terim ve kavramların tanımları, anlatılan kavram ve genellemelerle ilgili örnekler, anlatılan konunun daha önce bilinenlerle karşılaştırılması, konuyla ilgili uzman görüşleri, istatistikler, konuyla ilgili bir anekdot ya da güncel bir haber sayılabilir. Bunun yanında ses tonunun değiştirilmesi, mimik, jest gibi yüz ve beden ifadelerinden oluşan, sözel olmayan destek öğelerinden anlatım sırasında yararlanılabilir. Ayrıca tepegöz, slayt ve teyp gibi görsel-işitsel araçlar kullanarak bu yöntemi desteklemek mümkündür.”¹¹⁹

3.9.Eğitimde Yer Alan Yeni Teknikler

Yeni eğitim teknikleri, eğitime yeni bir bakış açısıyla bakan teknikleri kapsar. Bütün yeni öğrenme teknikleri öğrenme merkezlidir ve öğrenen kişilerin doğuştan gelen öğrenme becerilerine etki eder.

3.9.1.Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Teknoloji, eğitim programlarının verilmesinde temel bir etkiye sahiptir. Yeni teknoloji, eğitim yöntemini uygularken kolaylaştırmakta ve eğitimin etkinliğini artırmaktadır.

Eğitimde kullanılan teknolojiler, interaktif ses sistemleri, imajinasyon ve eğitimle ilgili özelleştirilmiş yazılımları içermektedir. Bu başlık altında multimedya eğitim teknolojileri, uzaktan eğitim, bilgisayar destekli eğitim, uzman sistemler anlatılmaktadır. Bu yöntemlerin hepsinde bilgisayar teknolojisi kullanılmaktadır.

¹¹⁹ “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış”, (10.08.2006) , <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290>

3.9.2.Uzaktan Eğitim (Distance Education)

“Uzaktan eğitim yöntemi, eğitici ile eğitilenin fiziksel bir uzaklıkta olmasından doğan bir gereksinimdir. Bu yöntem işletmeler tarafından çalışanlara yeni ürünler, politikalar, prosedürler, beceri eğitimleri ve uzmanlık konferansları hakkında bilgi aktarmak üzere kullanılır. Uzaktan eğitim, insanlar arasında iki yönlü iletişim kurulmasını sağlar.”¹²⁰

Uzaktan eğitimin amaçları kısaca şunlardır:¹²¹

- Bilgi dağıtımını metotları ve teknolojilerini kullanarak kişi ve kurumların gerektiği yer ve zamanda eğitimini sağlayarak göreve hazır olmalarını amaçlar.
- Uzaktan Öğrenme için kullanılan son teknolojileri ve gelişmeleri kurum geneline yaymak ve bu sayede bilgi paylaşımını ve erişimini en üst noktaya getirmeyi amaçlar.
- Hızlı gelişen bilişim ve iletişim teknolojileri doğrultusunda, ileri teknoloji donanımlarının gerektirdiği yoğun ve sürekli eğitim ve bilgi birikimini sağlamayı amaçlar.

Uzaktan öğrenme teknikleri iki başlık altında toplanabilir. Bu teknikler şunlardır:¹²²

.Eşzamanlı (Senkron) Uzaktan Öğrenme: Öğrenci ve öğretmenin aynı anda, farklı mekânlarda eğitim / öğretim gerçekleştirdiği durumdur. Bu teknik iki tip teknolojiyle ilişkilidir. Bunlar; bilgisayar teknolojilerine dayalı uygulamalar ve uydu bağlantılı telekonferanstır.

.Asenkron (Eşzamanlı olmayan) Uzaktan Öğrenme: Öğrenci ve öğretmenin zaman ve mekândan bağımsız olarak eğitim / öğrenim gerçekleştirdiği durumdur.

¹²⁰ “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış, (10.08.2006), <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290>

¹²¹ “İnceleme: Uzaktan Öğrenme”, (22.08.2006), <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=479>

¹²² Taşkın, a. g. k. , s.160

Bu teknik Uzaktan Öğrenme uygulamalarında en çok tercih edilen ve öğrenci merkezli eğitim modeline en uygun olanıdır. Bu tekniğin ilişkili olduğu teknolojiler ise; bilgisayar teknolojilerine dayalı uygulamalar (bilgisayar ağları üzerinden erişilebilir www uygulamaları (HTML (Hypertext Markup Language) tabanlı uygulamalar, VRML (Virtual Reality Modelling Language) tabanlı uygulamalar), CD ortamında erişilebilir uygulamalar, bilgisayar ağları üzerinden erişilebilir uygulamalar) ve video ile uzaktan öğrenme.

“Elektronik ortamdaki eğitim olan e-Learning, geleneksel sınıf eğitiminin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek öğrenme ve bilgi transfer hızına ivme kazandırmıştır. E-Learning uydu, video (canlı veya banttan), bilgisayar teknolojileri (internet, intranet, CD-ROM) vasıtasıyla senkronize ve asenkronize olarak eğitim verilmesine olanak sağlamaktadır.”¹²³

E-Learning işletmelerde, eğitim departmanlarında, okullarda, üniversitelerde standart eğitim yöntemlerine ek olarak kullanılmaya başlanmış bir uzaktan eğitim yöntemidir. Bu gün işletme iletişimi, pazarlama, teknik dokümantasyon, müşteri desteği, kalite kontrol, üretim, mühendislik, halkla ilişkiler, ve analistlerle iletişim konularında geniş bir çözüm seçeneği, bilgi ve deneyim paylaşımı için kullanılabilir.

Organizasyonların e-Learning projelerine yaklaşımı üç temel yapı taşından oluşmaktadır; Organizasyonel değişim, eğitim içeriği ve teknoloji.¹²⁴

“Eğitim içeriği; yetişkin öğrenmesi ilkeleri doğrultusunda hazırlanmıştır ve ilgi çekici öğrenme ürünlerinin geliştirilmesini ifade etmektedir. Teknoloji ise, öğrenmenin yönetilmesi ve eğitim içeriklerinin dağıtılması için gereken yazılım ve donanım bileşenlerini kapsar. Projelerin planlama ve uygulama aşamalarında bu üç unsurun da göz önüne alınması gerekir.”¹²⁵

¹²³ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “e-Learning Eğitim Metodolojileri”, (30.10.2006), <https://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=285>

¹²⁴ “E-Learning Projelerinin Kapsamı”, (25.09.2006), <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=982>

¹²⁵ “E-Öğrenim”, (25.09.2006), http://www.cisco.com/global/TR/solutions/ent/bus_solutions/el_home.shtml

“E-Learning, var olan yöntemleri tamamen değiştirmek yerine onlara destek olmak amacıyla kullanılabilir. Uzaktan eğitim çalışmaları 3 yıldır Garanti Bankası intranetinde gerçekleştirilen eğitim faaliyetleriyle sürmektedir, bu alandaki ilk çalışmalar kullanıcı kitlesiyle e-Learning’i tanıştırmak olmuştur. Bu aşamada; eğitim materyalleri ve eğitim katalogları bankanın intranetine yerleştirilmiş, sertifikasyon programlarına ait bilgilerin yine intranetten duyurulmuş, sınav sonuçları online olarak bankanın intranetinden yayınlanmaya başlamış ve şubelere "10 Parmak Klavye" Eğitimi Programı yüklenmiştir. Bu sürecin ardından Garanti Bankası kullanıcılarının web tabanlı eğitime hazırlanmış, know - how edinilmiş, üst düzey yönetim desteği sağlanmış, e-Learning yaklaşımı belirlenmiş ve e-Learning ürünleri incelenmiştir. İlk aşamada asenkron yapıda eğitime karar verilerek üyelik sistemiyle çalışan bir platform satın alınmış, ilk eğitim modülleri 2 bin kişiye uygulanmış ve bu sayede ilk tepkiler, engeller ve maliyet avantajları görülmüştür.”¹²⁶

Uzaktan eğitimde, bilgisayar destekli eğitim çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Bundan dolayı aşağıda bu eğitimlerle ilgili bilgilere yer verilecektir.

Bilgisayar Destekli Eğitim (Computer-Based Training)

Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişmeler, veri depolamak için kullanılan aygıtların gelişmesi, bilgisayarın günlük yaşamda ve iş yaşamında kullanımının öneminin artması, bilgisayarların bir eğitim aracı olarak kullanılmasını kaçınılmaz hale getirmiştir.

“Bu eğitim yöntemi, bilgisayarların öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı, eğitilenlerin cevapladığı ve bilgisayarın analiz ederek cevaplayana geribildirim olanağı verdiği etkileşimli bir eğitimidir. Bu eğitim; interaktif video, CD-ROM ve bilgisayar sürümlü diğer sistemleri içermektedir. Aşağıda, bu eğitim yönteminde yararlanılan teknolojilerden bahsedilmektedir.”¹²⁷

¹²⁶ “ E-Learning: E – Learning’i Masaya Yatırdık”, (25.09.2006) ,

<http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=815>

¹²⁷ Noe, a. g. k. , s. 233

.CD-ROM ve Lazer Diskler: Kişisel bir bilgisayar kullanılarak animasyon, video klipler ve grafikler, eğitim uygulamasına dahil edilebilir. Ayrıca kullanıcı eğitim materyaliyle joystick ve dokunmatik ekranlar aracılığıyla etkileşimde bulunabilir. CD-ROM yazı, grafik, ses ve görüntünün bir alüminyum disk üzerinden lazer ile okunmasını sağlar. Lazer disk, lazerle yüksek kalite video ve ses üretmek için kullanılır.

.İnteraktif Video: Monitöre bağlı klavye aracılığıyla bire bir eğitim sağlanmaktadır. Eğitilenler klavye veya monitöre dokunma suretiyle programla etkileşebilmektedirler. İnteraktif video, teknik prosedürleri ve kişisel becerileri geliştirmek için kullanılır. Eğitim programı video disk veya CD-ROM'da saklanabilir.

.İnternet veya Web Kaynaklı Eğitim: İnternet, hızlı ve pahalı olmayan bir biçimde iletişim kurmaya ve kaynaklar toplamaya yarayan yaygın bir iletişim aracıdır. İnternete bağlanmak için gereken tek şey doğrudan bir modemle bağlanabilen kişisel bilgisayardır.

Yöneticiler bölgelerinde veya dünya üzerinde diğer yöneticilerle iletişim kurabilir, mesaj veya doküman bırakabilir ve belirli konuların tartışılması için ayrılmış odalara erişebilirler. İnternet siteleri, bir kişi veya bir işletmeyi tanıtan yazı, resim, ses veya hareketli resimler içeren ana sayfalar, posta kutuları içerebilir. İnternet temelli eğitim, genel bilgisayar ağları kullanılarak verilen eğitim iken intranet temelli eğitim ise, bir işletmenin kendi bilgisayar ağını kullanarak eğitim sağlamasıdır.

İntranet temelli eğitim programlarına sadece işletmenin çalışanları tarafından ulaşılabilir, genel kitlenin kullanımına açık değildir. Web tabanlı eğitim, eğitimin uzaktaki kişilere verilmesi amacıyla Web'in bir araç olarak kullanıldığı bir yöntemdir. Bir web tabanlı eğitim ortamı, birçok kaynağı ve desteği içermektedir.

Bileşenler bir web tabanlı eğitim sisteminin iç parçalarıdır. Örneğin, bir web tabanlı eğitim programında e-posta (bileşen) eğitici ve eğitilen arasında asenkron bir iletişim sağlar. Web tarafında sunulan animasyon, ses, grafik, video ve sohbet gibi uygulamalar eğitim ortamlarında aktif öğrenmeyi kolaylaştırır. Kullanıcıların eğitim konularına ulaşabilecekleri birçok web sitesi mevcuttur. Bu sitelerin bazıları eğitim içeriğini ders notları olarak sağlarken bazıları da kullanıcıyı değişik faaliyetler içine sokarak etkileşimli ortamlar sunmaktadırlar.¹²⁸

.Sanal Gerçeklik: Eğitilenlere üç boyutlu öğrenme imkânı sağlayan bilgisayar temelli bir teknolojidir. Cihazlar, çevreden bilgiyi duyulara iletir. Örneğin, ses ara yüzleri, dokunma hissi veren eldivenler veya gerçekçi yapay çevre oluşturan hareket platformları kullanılabilir. Ayrıca, eğitilenin hareketlerini bilgisayara aktaran cihazlarda mevcuttur.

“Bilgisayar ekranındaki sanal model; etkileşimli ekipman ve çevre birimleri vasıtasıyla izlenebilir ve etkileşime de girebilir. Teknoloji, eğitilenin birden çok duyusuna hitap eder.”¹²⁹

3.9.3. Yaşayarak Öğrenme ve Açıkalan Eğitimleri

Günümüzde yaşayarak öğrenme felsefesi ile oluşturulan programlar, sıkça kullanılmaktadır. Bu uygulamalar kimi zaman esas eğitimleri destekleyici tarzda, kimi zaman da bir eğitimin kendisi olarak gerçekleşmektedir.

Öğrenmenin kalıcı olabilmesi için davranışlara yansımaları gerekmektedir. Dolayısıyla kişi, öncelikle kendi yaşadıklarını, daha sonra da grupta diğerlerinin paylaştıklarını içselleştirerek daha kalıcı bir öğrenme süreci yaşamış olur.

¹²⁸ “ E-Learning: E – Learning’i Masaya Yatırdık ”, (25.09.2006) ,
<http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=815>

¹²⁹ Noe, a. g. k. ,s. 213

“Yaşayarak öğrenmede temel felsefe, “öğrenmenin yerinin, zamanının, yaşının ve sonunun olmadığı ve öğrenmenin ancak yaşayarak ve deneyerek etkin bir şekilde gerçekleşeceğidir Yaşayarak öğrenmede katılımcıları birer dinleyici veya seyirci olma rolünden, aktif katılımcı rolüne çekmek ve bu sayede kendisine deneme-yanılma ve öğrenme fırsatını sunmak esastır. Bundan dolayı yaşayarak öğrenme eğitimlerini özgün yapan nokta, bireyin bu öğrenme sürecinde aktif rol üstlenmesidir. Katılımcı, aktiviteler sırasında yaratıcılık, problem çözme, iletişim kurma, zaman yönetimi, kendi kendini kontrol ve uzlaşma becerilerini test etme ve geliştirme fırsatını bulduğundan etkilenen rolündedir. Katılımcı aynı zamanda, gerek aktiviteler sırasında ve özellikle aktiviteler sonrasında kendi deneyim ve gözlemlerini grubun diğer üyeleri ile paylaşma fırsatını bularak, etkin bir grup dinamiği yaratabilir. Açıkalan Odaklı Programlar’ da ise katılımcılar yeme, içme ve barınma gibi temel ihtiyaçlarını doğal şartlarda gidermektedirler. Açıkalan Odaklı Programlar genellikle alt kademe yöneticilere yönelik olarak hazırlanmaktadır. Programların etkinliği açısından, birlikte çalışan herkesin katılımı gerekmektedir.”¹³⁰

“Doğa programlarında katılımcılar doğal şartlar altında yaşamlarını sürdürmekte ve kendilerini zihnen ve bedenen zorlayıcı ve çeşitli senaryolara göre şekillendirilmiş tırmanma, rafting, yelken vb. aktivitelerde bulunmaktadır. Bu tür eğitimler daha çok üst ve orta kademe yöneticilerine yönelik olarak hazırlanmaktadır. Bugün birçok şirket, üst düzey yöneticilerini “yönetici geliştirme programlarının” bir parçası olarak bu tür programlara göndermektedir.”¹³¹

3.10.Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim planlamasının son aşaması eğitimin değerlendirilmesi, bir başka deyişle eğitimin etkinliğinin ölçülmesidir.

¹³⁰ Taşkın, a. g. k. , s.166

¹³¹ Yazıcı , S. , “Yaşayarak Öğrenme ve Açıkalan Eğitimleri”, (10.06.2006) , <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=1454>

“İşletmelerde, uygulanan eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi gerekir. İşletme yararına olan eğitim programları ilgililerce daha çok desteklenir. Eğitim programlarının yararlılığı değerlendirmelerle saptanabilir. Eğitim programının değerlendirilebilmesi için eğitimle ilgili durumun, eğitimden önce ve eğitimden sonraki görüntüsünün alınması ve değerlendirilmesi gerekir.”¹³²

3.10.1. Ölçme-Değerlendirme Kavramları

“Genel olarak ölçme kavramı ile eğitsel faaliyetlerin doğal sonucu olarak kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişikliklerin belirli ölçütlere göre saptanması işlemi anlaşılmaktadır. Bu işlemin amacı verileri elde etmek olduğundan, ölçme hiçbir zaman eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan değişikliklerin istenilen değişiklikler olduğunu ve bu faaliyetlerin amacına erişmiş olduğunu göstermez. Bu nedenle ölçme, belirli nitelikteki eğitim ve geliştirme programlarının sonuçları için söz konusu olabilmektedir.”¹³³

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarının saptanmasında bu iki kavrama sıkça rastlanmaktadır. Ölçme ve değerlendirme kavramları arasında niteliği açısından bir ayırım yapmak gerekir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesinden, bu faaliyetlerin sonuçlarının önceden saptanmış amaçlarla karşılaştırılması ve elde edilen sonuçların amaçlara ne ölçüde uygun olduğunun belirlenmesi süreci anlaşılmaktadır.

¹³² Şenatalar, F. , “İşletmede Eğitim”, *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.Dergisi*, Yönetim, Yıl: 1, Sayı: 1, Temmuz-Eylül, 1975, s. 97

¹³³ Adal, Z. , “İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlenmesi”, *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.Dergisi*, Yönetim, Yıl: 3, Sayı: 12, Haziran, 1981, s. 33-34

“Değerlendirme ise, en genel ifadeyle bir iş veya faaliyetin faydalılığı veya kıymeti hakkında bir hüküm vermektir. Değerlendirmede bir değer yargısına varmak söz konusu olduğundan, değerlendirmenin subjektif bir nitelik taşıdığı kabul edilmektedir. Bu subjektifliği ortadan kaldırmak için değerlendirmede örgütün saptadığı değerleri ve ölçütlerin temel alınması gerekir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını ölçmek için nasıl uygun ölçütlere başvurulmaktaysa, güvenilir bir değerlendirme işlemi içinde yargıların dayandığı değerleri açıklıkta ve doğru olarak ortaya koyan ölçütler bulunmalıdır.”¹³⁴

3.10.2. Ölçme-Değerlendirme İlkeleri

Ölçme-Değerlendirme yöntemlerinin sahip olması gereken ilkeler şunlardır:¹³⁵

Değerlendirme Kriteri: Değerlendirmede mutlaka bir kriter olmalıdır. Değerlendirme kriteri, değişimin meydana gelip gelmediğini ölçmeye yarayan bir değişkendir. Teknolojik gelişmelerle ilgili bilgideki değişimler, yönetim ilkelerindeki değişimler, değerlendirme kriterine örnek olarak gösterilebilir.

İlgi: Değerlendirme, gerçekleştirilmek istenen amaçlarla ilgili olmalıdır. Eğitim ve geliştirme programını hazırlayanlar, programı yürütenler ve programa katılanlar, bu eğitim programıyla hangi amaca varmak istediklerini bilmelidirler.

Geçerlilik: Anlamli bir değerlendirme yapabilmek için hem değerlendirme kriterinin hem de kullanılan yönteminin aynı zamanda geçerliliğe de sahip olması gerekir. Eğer bir yöntemle amaçlanan şey ölçülebiliyorsa ve değerlendirilebiliyorsa bu yöntem geçerlidir.

¹³⁴ Koçel, T. , “Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi”, *T.C. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, Kasım 1974, s. 105

¹³⁵ Adal, a. g. k. , s. 35

Güvenilirlik: Anlamlı bir değerlendirme yapabilmek için, hem değerlendirme kriterinin hem de kullanılan yönteminin güvenilir olması gerekir. Kısaca, kullanılan yöntem değişik zamanlarda aynı örneklerde farklı sonuçlar vermemelidir.

Kabul Edilebilirlik: Ölçme ve değerlendirme için eğitim ve geliştirme faaliyeti ile ilgili tüm kişilerin işbirliği sağlanmalıdır.

Uygulanabilirlik: Değerlendirmede kullanılacak araçların ve yöntemlerin uygulamada problem yaratmaması gereklidir.

Objektiflik: Ölçme ve değerlendirme, objektif verilere ve standartlara dayandırılmalıdır. Bu yüzden, program öncesinde yapılan bazı analizlerle mevcut durum belirlenmeli, ölçme ve değerlendirmeye konu olacak standartlar belirlenmelidir.

3.10.3.Eğitimde Değerlendirme Yöntemi

Eğitim programının değerlendirilmesi, hem katılımcılar hem de eğitimcilerin görüşlerinin alınması ve belli bir takım değerlendirme yöntemleri ile yapılır.

Eğitim programlarının değerlendirmesinde kullanılan yöntemlerin hangisinin daha iyi olduğu konusunda kesin sonuçlar bulunmamaktadır. Çünkü herhangi bir işletme için en iyi olan yöntem başka bir işletme için uygun bir yöntem olmayabilir.

İşletmeler eğitim programlarının değerlendirmesinde kendi koşullarına en uygun yöntemi ya da yöntemleri seçip uygulamalıdır.

3.10.3.1 Test-Tekrar Yöntemi

“Bu yöntemde, eğitime katılanlara, programa başlamadan önce bir test uygulanmakta, eğitim programı tamamlandıktan sonra aynı test tekrar yapılmaktadır. Yöntemdeki zorluk, test sonuçlarındaki olumlu artışın, performansa yansıdığını doğrulamaya çalışmak ve iki test arasındaki farkların ne ölçüde eğitime bağlı olduğunu saptamaktır. Testin geçerli olup olmaması, ayrı bir sorun oluşturmakla birlikte daha önemlisi, sonuçların eğitim dışı nedenlerden kaynaklanabilir olma olasılığıdır.”¹³⁶

Ayrıca sadece eğitim sonrası sonuçların toplandığı bir değerlendirme yöntemi de bulunmaktadır. Bu yöntem, son test programı olup; eğitilenlerin eğitim öncesinde benzer bilgi, davranış veya sonuç kriterlerine (örneğin; aynı satış miktarı, satış kapama hakkında aynı düzeyde bilgi) sahip olmaları beklendiğinde uygundur.

Zaman serileri yöntemi ise, eğitim sonuçlarının periyodik aralıklı ön ve son testlerle elde edildiği bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde bir kontrol grubu da kullanılabilir.

“Zaman serileri yönteminin bir avantajı, eğitim sonuçlarının zaman içindeki stabilitesini analiz etme imkanı sağlamasıdır. Bu değerlendirme yöntemi, kaza oranları, verimlilik, işe devamsızlık gibi hali hazırda gözlemlenebilen sonuçları geliştirmeye odaklanan eğitim programlarını değerlendirmek için sık sık kullanılır.”¹³⁷

3.10.3.2. Önceki-Sonraki Performans Yöntemi

Bu yöntemde, her katılımcının eğitim öncesi performansı, performans değerlendirme yöntemleriyle değerlendirilir.

¹³⁶ Kaynak ve diğerleri, a. g. k. , s. 189

¹³⁷ Noe, a. g. k. , s. 171-172

“Performans değerlendirmeden sonra eğitim programı uygulanır ve program tamamlanınca, katılımcıların performansı tekrar ölçölür. Arada olumlu bir fark var ise, test tekrar yönteminde olduğu gibi, buradaki zorlukta, farkın eğitimle ilişkilendirilmesindedir. Ancak bu yöntem, test tekrar yönteminin aksine direkt olarak iş davranışlarıyla ilgilenir. Yani test-tekrar yönteminde kişinin eğitim öncesi ve sonrası farklılığı teorik olarak ölçölmekte, bu yöntemde ise, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinin, işteki davranışlara yansıyor yansımadağı belirlenmektedir. Yönetme göre, işteki verimde bir değişiklik olup olmadığı önem kazanmaktadır.”¹³⁸

3.10.3.3.Deney Kontrol Grubu Yöntemi

Bu yöntemde, eğitim alacak kişilerin (deney grubu) yanı sıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip çalışanlardan oluşan bir grup da (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerini değerlendirmede kullanılır.

Kontrol grubundaki çalışanlar, eğitimden geçmezler. Yalnızca deney grubundakiler eğitim alır. Eğitim öncesinde, her iki grupta da yer alan çalışanlar, beceri, zekâ, öğrenme yetenekleri ve işte gösterdikleri performanslar açısından değerlendirilirler ve karşılaştırılırlar. Eğitim sonrasında da aynı işlem yinelenir. Eğer eğitim gerçekten etkili olmuşsa, deney grubundaki çalışanların performanslarındaki artışın diğer gruba kıyasla yüksek olması gerekir.

Elde edilecek olan değişik sonuçları şu şekilde belirtmek mümkündür:¹³⁹

- Deney ve kontrol gruplarının performansları aynı oranda azalmış ve artmış ya da aynı durumda kalmış olabilir. Bunun sonucunda performansın eğitimin dışındaki faktörlerden de etkilendiğini ve eğitimin buna olumlu bir katkı yapmadığını söylemek mümkündür.

¹³⁸ Şenatalar, a. g. k. , s. 108

¹³⁹ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “Eğitim Parametreleri”, (14.11.2006)
<http://www.kariyer.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5220>

• Hem kontrol hem de deney gruplarının performansı artmış, fakat bu artış deney grubunda daha fazla olmuş olabilir. Burada ise, deney grubundaki performans artışının tümünün eğitimden kaynaklandığını söylemek pek doğru olmaz. Deney grubundakilerin performansındaki artışta eğitimin katkısı sınırlı olabilir.

Deney kontrol grubu yöntemi, performansı etkileyen eğitim dışı başkaca etkenlerin varlığını da belirlemeye olanak sağlayan bir yöntemdir.

3.11.Franchising İşletmelerinin Özellikleri

İşletmeler lokomotif teknolojik alandaki ilerlemeler olan ve hızla küreselleşen pazarların ateşlediği rekabet ortamında uyguladıkları stratejileri ve taktikleri değiştirmek zorunda kalmışlardır. Küreselleşmenin etkisini hissettirdiği bu süreçte, rekabetin şekli giderek değiştiği gibi, bu rekabet olgusu işletmelerin temel fonksiyonu olan pazarlama paradigmalarını da dönüşüme zorlamış, pazarlama yöntem ve stratejileri de bu değişimlere paralel değişme göstermiştir. Bundan 20-30 yıl öncesinde temel dağıtım seçeneklerine bakıldığında firmanın kendi satış elemanları, satış mümessili, bayi, bölge distribütörü, acenteler seçenek olarak kabul edilirken, sonraki yıllarda franchising hızlı bir gelişim göstermiştir.¹⁴⁰

“19. yüzyılın sonlarında Amerika Birleşik Devletleri’nde, üretim franchising’i biçiminde ortaya çıkan; daha sonra otomobil ve yedek parça dağıtımında devam eden ve nihayet benzin istasyonlarında kullanılan franchising, uluslararası ekonomik yaşamda önem kazanan ve tercih edilen bir dağıtım sistemi niteliğine ulaşarak etkisini arttırmaktadır. Özellikle ekonomide uzmanlaşma ve özellikli mal ve hizmet sürümünün artması sonucunda belirli bir is konusunda uzmanlaşmaya dayanan franchising sistemi, bu tür özellikli mal ve hizmet sunan işletmelerin pazara yayılma stratejilerinde tercih edilen bir yöntem olmuştur.”¹⁴¹

¹⁴⁰ Erdoğan, B. Z. , “Bütünleşik Pazarlama İletisimi”, Pazarlama Dünyası, (2002), s. 54

¹⁴¹ Pirinti, S. , Akay, H. , “Bir Pazarlama Yöntemi Olan Franchising Sisteminde Vergi ve Muhasebe Uygulamaları”, (1999) , Vergi Dünyası, s. 187

Bu sistem küreselleşmenin etkisiyle hızlı artış göstermiş ve dış pazarlara açılmada da önemli bir strateji olarak uygulanmaya başlanmıştır. Franchising sisteminin stratejik ortaklıklar ile dış pazarlarda açılma ve yer edinmesinin başka yöntemlere göre daha kolay biçimde sağlayabilme özelliği, franchising sisteminin dikkatleri kendi üzerinde toplamasına yol açmıştır. Philip Kotler'de günümüz rekabet şeklini hiper rekabet olarak nitelendirmektedir.¹⁴²

Franchising işletmelerinin sistemine bakıldığında, Franchising bu üç temel unsuru bünyesinde barındıran bir model olduğu görülür. Bu nedenle çağdaş bir işletmecilik modeli ve pazarlama tekniği olan franchising, her geçen gün daha fazla girişimcinin dikkatini çeker hale gelmektedir. Günümüzde franchising, özellikle perakendecilik ve hizmet sektöründe tüketici kitleye belirli standartlarda, kaliteli ürünler sunan ve aynı kalite ve standardın başka yerlerde de aynısını tüketicilere sunabilen, risk oranı az, düşük maliyetli, işletmelere markadan dolayı kolay pazarlama imkânı sunan, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan bir pazarlama ve dağıtım tekniğidir. Ülkemizde özellikle son 10-15 yıldır birçok uygulaması görülen ve yaygınlık kazanan franchising'in ülkemiz işletmeleri tarafından markalaşarak dışarıya ihraç edilir hale gelmesi ekonomiye önemli kazançlar sağlayacaktır.

İşletme sistemi franchising diyebileceğimiz "Business Format Franchising" sözleşmesinde yer alan dört temel unsur şunlardır:¹⁴³

- Franchisor sahip olduğu belirli bir isim veya markanın kullanılması için franchisee'ye izin verir.
- Franchisee üzerinde, sözleşme süresince devam eden bir denetimi mevcuttur.
- Yine sözleşme boyunca franchisor, franchisee'ye belirli yardım ve hizmetlerde bulunur.
- Bu imtiyaza karşılık bedelin ödeme şekli olan Royalty' nin miktarı periyodik ödemeler şeklinde tespit edilir.

¹⁴² Esener, Ö. , Stratejik Ortaklıklar Türk Sirketleri İçin Büyüme ve Global Pazarlara Açılma Teknikleri, (1997) , IMKB Yayınları, , s. 13

¹⁴³ Aksoylu, R. , "Franchise Sihirli Bir Model Mi?" ,(05.01.2006)
<http://www.franchiseturk.com/recep1.php>

Genel olarak franchising işletmelerinin genel özelliklerini şu şekilde ifade edebiliriz:¹⁴⁴

- Franchise veren firma, franchise alan yatırımcıya ismini kullanması için izin verir.
- Franchisee, franchise dönemi boyunca ana firmanın ticari markası altında hizmet sunar.
- Franchise veren, franchise alanı sürekli denetler.
- Ürün ve üretim franchising'inde franchise alana daha fazla yönetim özgürlüğü verilirken, işletme sistemi franchising'inde faaliyet daha sıkı ve yakından kontrol edilir.
- Franchise'a konu olan işin yürütülmesinde franchise veren, franchise alana sürekli yardım sağlar, eğitim verir.
- Franchise alan, sisteme katılmak için başlangıç ücreti öder, franchising'in diğer çeşidinden farklı olarak ana firmaya düzenli ödemelerde bulunur.

Ana firmanın belirli bir bölgede ve belirli bir sürede ticari adını, logosunu, sistemini ve pazarlama stratejilerini kullanma iznini vermesi karşılığında franchise alan ana firmaya belirli ödemelerde bulunur.

Franchisor'un gelirini oluşturan bu ödemeler temelde bir başlangıç ücretinden ve royalty'den oluşur. Royalty ise ana firmanın sürekli olarak sağladığı ürün tedariki, yönetim tavsiyesi, yardım ve ulusal promosyon gibi desteklerin karşılığında franchise alanın her ay ödediği bir bedeldir. Genellikle brüt satış hasılatının belirli bir yüzdesi olarak ödenmektedir. Bunların dışındaki ödemeler taraflar arasındaki sözleşmeye bağlı olarak kararlaştırılabilmekte ve farklılık gösterebilmektedir. Başlangıç ücreti, franchise verenin marka adını kullanması, ticari markasına sahip olması, yer seçiminde yardımcı olması, eğitim programı verilmesi, mağaza dizaynı, muhasebe sisteminin oluşturulması için franchise'den alınan ilk nakit çıkışıdır.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Candan, B. , “Üniversiteli Öğrencilerin Franchising Sistemine Göre İsleyen Fast Food Restoranları Tercih Edip Etmeme Sebepleri Üzerine Bir Saha Araştırması”, (2006) , **Pazarlama Dünyası**, s. 28

¹⁴⁵ Esener, Ö. , **Stratejik Ortaklıklar Türk Sirketleri İçin Büyüme ve Global Pazarlara Açılma Teknikleri**, (1997) , IMKB Yayınları , s. 15

4.YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın amacından, öneminden, örnekleminden, verilerin toplama yönteminden ve analizinden bahsedilecektir.

Bu araştırma işletmelerde eğitim ve geliştirme çalışmalarının, düzeyinin değerlendirilmesine yöneliktir. Bu değerlemenin yapılabilmesi için anket formları 3'lü Likert ölçeğine göre hazırlanmış ve uygulanmıştır. Bu yöntem sosyal bilim araştırmalarında yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Ankette 1 puanı olumsuz tutumu (katılmıyorum), 2 kararsızlığı ve 3 puanı ise ileri sürülen görüşe olumlu bir tutumu (katılıyorum) göstermektedir.

4.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı, gıda sektöründe yer alan uluslararası bir işletmenin eğitim uygulamalarının incelenmesidir.

Ayrıca işletmelerde çalışanların eğitilmesine ve geliştirilmesine ne kadar önem verildiğini ortaya koyabilmek, eğitimin önem verilen noktalarını saptayabilmek, eğitim sürecinin işleyişinin nasıl olduğunu tespit edebilmek ve uygulanan eğitim programlarının etkinliği ile ilgili sonuçlara ulaşabilmektir.

4.2. Araştırmanın Materyali

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak örgütlerdeki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bunun başlıca nedeni, insan ilişkilerinin bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesindeki zorluklardan ileri gelmektedir. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasındaki zorluk, insan ilişkileri ile ilgili olan araştırmaların da tanımlanmasını ve kapsamının oluşturulmasını zorlaştırmaktadır.

Araştırmada materyal olarak birincil ve ikincil verilerden faydalanılmıştır. İkincil veriler yapılan geniş literatür taramasında elde edilen bilgilerin derlenmesinden oluşmaktadır. Birincil veriler ise anket formu ile elde edilen verilerden oluşmaktadır.

4.3.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul belediye sınırları içinde, Avrupa yakasının tamamında 75 işletmede çalışan, 75 yönetici, 75 kasa sorumlusu ve 75 servis elemanından oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemi ise; evrenin kendisidir. Yani İstanbul'un Avrupa yakasında faaliyet gösteren fast food zincirlerine ait 75 şubeyi ve 225 çalışanı kapsamaktadır.

4.4.Varsayımlar

Araştırma için yapılan görüşmeler esnasında elde edilen bilgilerin doğru ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

4.5.Araştırmanın Hipotezi ve Alt Hipotezler

H₀= Firmalarda verilen eğitim ve eğitim uygulamaları demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

H₁= Firmalarda verilen eğitim ve eğitim uygulamaları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Test edilen değer %95 güven aralığı içinde kalıyorsa hipotez ret edilmez, fakat geriye kalan durumlarda ret edilir. Öztürk, F. , Aydoğdu, H. , Karabulut, İ. , Akdi, Y. , (2006) , Parametre Tahmini ve Hipotez Testi, Bıçaklar Kitapevi, Ankara, s.20

Alt hipotezler

Cinsiyete Göre Alt Gruplar Arasındaki İlişki İle İlgili Oluşturulan Alt Hipotezler (Bkz: Tablo 27)

H0= Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri ile cinsiyet arasında fark yoktur.

H1= Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri ile cinsiyet arasında fark yoktur.

H0= Firmalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile cinsiyet arasında fark yoktur.

H1= Firmalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile cinsiyet arasında fark vardır

H0= Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yöntemlerin sıklığı ile cinsiyet arasında fark yoktur.

H1= Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yöntemlerin sıklığı ile cinsiyet arasında fark vardır.

(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

H0= Firmada yapılan eğitim uygulamaları ile cinsiyet arasında fark yoktur.

H1= Firmada yapılan eğitim uygulamaları ile cinsiyet arasında fark vardır.

(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

H0= Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri ile cinsiyet arasında fark yoktur.

H1= Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri ile cinsiyet arasında fark vardır.

(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

H0= Firma eğitimlerini veren kişiler ile cinsiyet arasında fark yoktur.

H1= Firma eğitimlerini veren kişiler ile cinsiyet arasında fark vardır.

H0= Personele yönelik uygulamalar ile cinsiyet arasında fark yoktur.

H1= Personele yönelik uygulamalar ile cinsiyet arasında fark vardır.

**Anket Yapılan Çalışanlara Göre Alt Gruplar Arasındaki İlişki İle İlgili
Oluşturulan Alt Hipotezler (Bkz : Tablo 28)**

H0= Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri ile anket yapılan çalışanlar arasında fark yoktur.

H1= Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri ile anket yapılan çalışanlar arasında fark vardır.

(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

H0= Firmalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile anket yapılan çalışanlar arasında fark yoktur.

H1= Firmalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile anket yapılan çalışanlar arasında fark vardır.

H0= Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yöntemlerin sıklığı ile anket yapılan çalışanlar arasında fark yoktur.

H1= Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yöntemlerin sıklığı ile anket yapılan çalışanlar arasında fark vardır.

H0= Firmada yapılan eğitim uygulamaları ile anket yapılan çalışanlar arasında fark yoktur.

H1= Firmada yapılan eğitim uygulamaları ile anket yapılan çalışanlar arasında fark vardır.

(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

H0= Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri ile anket yapılan çalışanlar arasında fark yoktur.

H1= Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri ile anket yapılan çalışanlar arasında fark vardır.

(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

H0= Firma eğitimlerini veren kişiler ile anket yapılan çalışanlar arasında fark yoktur.
H1= Firma eğitimlerini veren kişiler ile anket yapılan çalışanlar arasında fark vardır.
(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

H0= Personele yönelik uygulamalar ile anket yapılan çalışanlar arasında fark yoktur.
H1= Personele yönelik uygulamalar ile anket yapılan çalışanlar arasında fark vardır.
(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

Eğitim Durumuna Göre Alt Grup Ortalamalarının Karşılaştırılması İle İlgili Hipotezler (Bkz: Tablo 31)

H0= Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri ile eğitim durumu arasında fark yoktur.
H1= Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri ile eğitim durumu arasında fark vardır.
(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

H0= Firmalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile eğitim durumu arasında fark yoktur.
H1= Firmalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile eğitim durumu arasında fark vardır.

H0= Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yöntemlerin sıklığı ile eğitim durumu arasında fark yoktur.
H1= Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yöntemlerin sıklığı ile eğitim durumu arasında fark vardır.
(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

H0= Firmada yapılan eğitim uygulamaları ile eğitim durumu arasında fark yoktur
H1= Firmada yapılan eğitim uygulamaları ile eğitim durumu arasında fark vardır
(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

H0= Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri ile eğitim durumu arasında fark yoktur.

H1= Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri ile eğitim durumu arasında fark vardır.

H0= Firma eğitimlerini veren kişiler ile eğitim durumu arasında fark yoktur.

H1= Firma eğitimlerini veren kişiler ile eğitim durumu arasında fark vardır.

(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

H0= Personele yönelik uygulamalar ile eğitim durumu arasında fark yoktur.

H1= Personele yönelik uygulamalar ile eğitim durumu arasında fark vardır.

(H0 hipotezi ret ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.)

Bu hipotezlerle fast food firmasının demografik özellikleri ve bu firmanın eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile ilgili sonuçlar test edilmiştir.

4.6.Sınırlılıklar

Araştırma yalnızca, İstanbul Avrupa Yakası'nda yapılmıştır. Bu sebeple zaman ve ulaşılabilirlik açısından İstanbul'un sadece Avrupa Yakası'ndaki fast food zincirleri ile sınırlı kalmıştır. Araştırma, işletmelerdeki eğitim uygulamalarının incelenmesiyle sınırlıdır.

4.7.Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmaya dahil edilen işletmelerde anket uygulaması yüz yüze görüşme yöntemi ile yapılmış ve işletmede çalışan yönetici, kasa sorumlusu ve servis elemanlarına uygulanmıştır. 75 işletmeden 225 anket elde edilmiştir. Elde edilen 225 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Anket uygulamasından elde edilen veriler "SPSS 11.5 (Statistical Package For Social Science)" paket programıyla analiz edilmiştir.

Yapılan anket formunda 3'lü likert ölçeği kullanılmıştır. 5'li ya da 7'li likert tipi gibi geniş yanıt ölçekli değerlendirme araçlarının, 3'lü likert tipi ölçeklere göre daha az düşük performans göstermektedirler.¹⁴⁷

Analizde kitle için frekans analizleri yapılmıştır. Ayrıca verilerin levene homojenlik analizleri yapılarak homojen dağılım gösteren verilerle varyans analizleri, homojen dağılım göstermeyen veriler için ise kruskal wallis ve mann whitney u analizleri uygulanmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

5.BULGULAR VE YORUMLAR

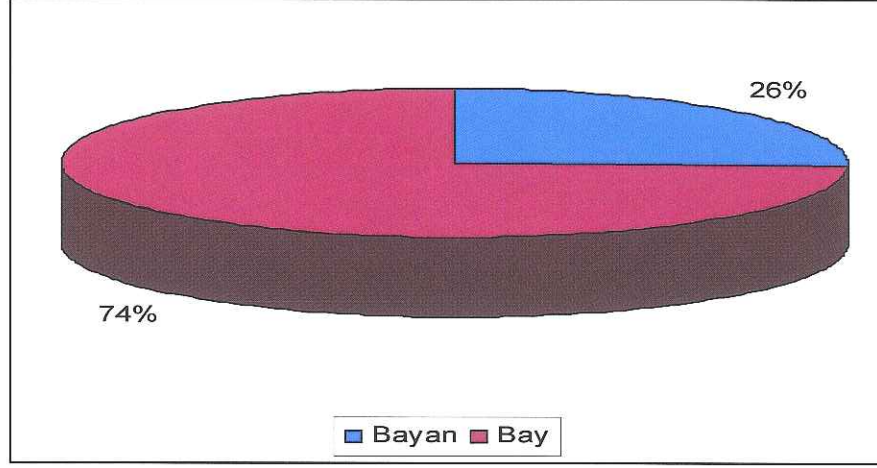
Bu bölümde elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

5.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 13.Cinsiyet Durumu

	n	%
Bayan	55	25,6
Bay	160	74,4
Toplam	215	100,0

¹⁴⁷ Tezbaşaran, A. Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu, (1997) , Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara,s.90



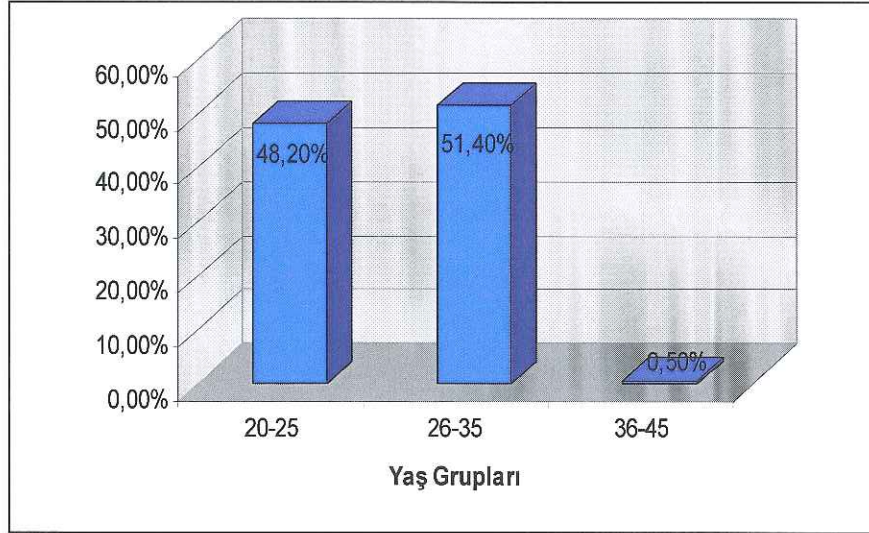
Şekil 1. Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyete göre dağılımı

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet durumları Tablo 13’de verilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılan bireylerin %74,4’ü erkek iken, %25,6’sı bayandır.

Tablo 14. Yaş Durumu

	n	%
20-25	107	48,2
26-35	114	51,4
36-45	1	0,5
Toplam	222	100,0

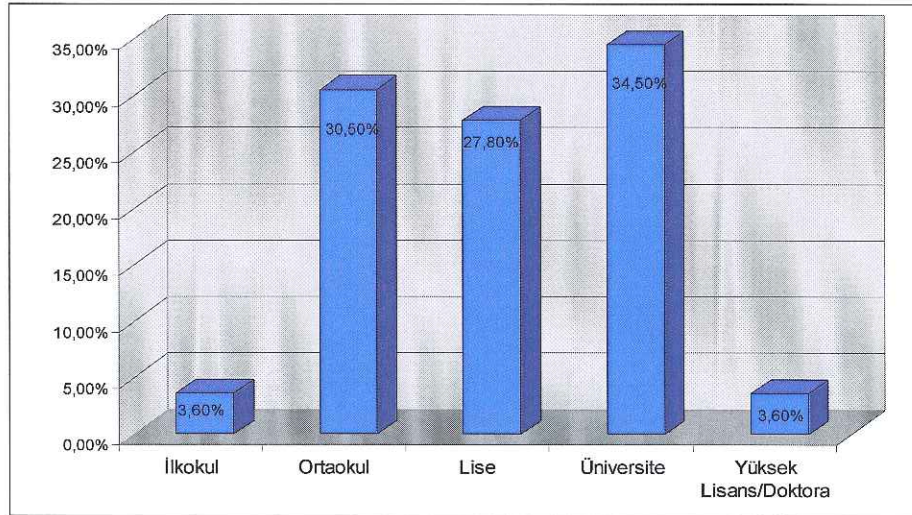
Tablo 14’te araştırmaya katılan bireylerin yaş durumlarına göre dağılımı verilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin %48,2’si 20-25 yaş aralığında, %51,4’ü 26-35 yaş aralığında bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada incelemeye alınan 46-55 ve 56 dan daha yüksek yaş grubunda sonuç bulanamamıştır. Fast food zincirlerinde yapılan araştırmada tercih edilen yaş grubunun yoğunlukla 20-35 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 2. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Tablo 15. Eğitim Durumu

	N	%
İlkokul	8	3,6
Ortaokul	68	30,5
Lise	62	27,8
Üniversite	77	34,5
Yüksek Lisans/Doktora	8	3,6
Toplam	223	100,0



Şekil 3. Araştırmaya Katılan bireylerin eğitim durumu

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumları Tablo 15 ve şekil 3'te verilmiştir.

Araştırma sonucuna göre, fast food zincirlerinde çalışan bireylerin eğitim seviyeleri çoğunlukla ortaokul ve üniversite eğitim düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin %34,5'i üniversite, %30,5'i ortaokul ve %27,8'i ise lise mezunudur.

Tablo 16. Çalışılan Firmanın Faaliyet Alanı

	n	%
Üretim	6	2,7
Hizmet	218	97,3
Toplam	224	100,0

Çalışılan firmanın faaliyet alanı incelendiğinde bireylerin %97,3'ü hizmet, %2,7'si ise üretim alanı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca incelemeye alınan tarım ve madencilğe ilişkin sonuç bulunamamıştır.

Araştırmamızda incelenen firmanın eğitim bölümünün olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada incelenen fast food firmasına ait tüm şubelerde eğitim bölümünün olduğu tespit edilmiştir. Tablo 16'da eğitim bölümlerinin hangi departmanlara bağlı olduğu verilmiştir.

Tablo 17. Firmalarda Eğitim Bölümlerinin Bağlı Olduğu Departman

	N	%
İnsan Kaynakları	216	96,9
Üretim	4	1,8
Eğitim	3	1,3
Toplam	223	100,0

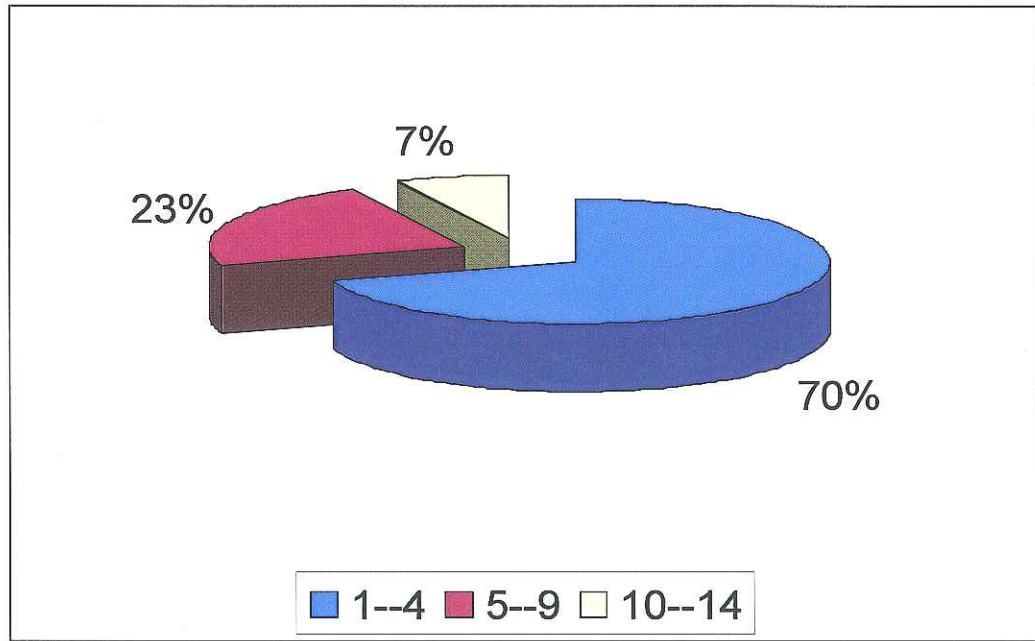
Firmalarda eğitim bölümlerinin bağlı olduğu departmanlar incelenmiştir. İncelemede eğitim bölümünün %96,9 gibi büyük bir kısmı insan kaynaklarına, %1,8'i üretim ve %1,3'ü eğitim departmanına bağlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca incelemeye alınan pazarlama ve planlama departmanlarına ilişkin sonuca ulaşamamıştır.

5.2.Örnek İşletmenin Eğitim Programlarında Kullanılan Eğitim Yöntemlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 18. Eğitimle İlgili Olarak Çalışan Kişi Sayısı

	N	%
1-4	156	70,0
5-9	51	22,9
10-14	16	7,2
Toplam	223	100,0

Tablo 18’de eğitim ile ilgili çalışan personel sayısı incelenmiştir. İncelemeye alınan firmada eğitimle ilgili olarak çalışan personelin %70’i 1-4 arasında, %22,9’u 5-9 ve %7,2’si 10-14 arasında olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 4. Eğitim bölümünde çalışan personel sayısı

Tablo 19. Firmanın Eğitim ve Gelişmeye İhtiyaç Duyma Sebepleri

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Toplam	
	n	%	N	%	N	%	N	%
Çalışanların temel becerilerindeki eksiklikleri gidermek için	5	2,2	23	10,2	197	87,6	225	100,0
Mevzuat gereği	2	0,9	43	19,1	180	80,0	225	100,0
Düşük performansı artırmak amacıyla	5	2,2	39	17,3	181	80,4	225	100,0
Teknolojik değişiklikleri takip edebilmek için	4	1,8	95	42,4	125	55,8	224	100,0
Değişen müşteri isteklerine cevap verebilmek için	13	5,8	54	24,0	158	70,2	225	100,0

Tablo 19’da firmanın eğitim ve gelişmeye ihtiyaç duyma sebeplerine katılma durumları incelenmiştir. Bu başlık altında, çalışanların temel becerilerindeki eksiklikleri gidermek, mevzuat gereği, performansı artırmak, teknolojik değişiklikleri takip etmek ve değişen müşteri isteklerine cevap vermek nedenleri incelenmiştir. Çalışanların temel becerilerindeki eksiklikleri gidermek için, verilen eğitimlere bireylerin %87,6’sı katılırken, %10,2’si kararsız ve %2,2’si bu yargıya katılmamaktadır. Mevzuat gereği nedenine, bireylerin %80’i katılırken, %19,1’i kararsız kalmaktadır. Düşük performansı artırmak amacıyla verilen eğitimlere, bireylerin %80,4’ü katılırken, %17,3’ü kararsız ve %2,2’si bu yargıya katılmamaktadırlar. Teknolojik değişiklikleri takip etmek amacıyla verilen eğitimlere, bireylerin %55,8’i katılıyorken, %42,4’ü kararsız kalmaktadır. Değişen müşteri isteklerine cevap verebilmek için yapılan eğitimlere, bireylerin %70,2’si katılırken, %24,0’ı kararsız kalmaktadır.

Genel olarak tablo 19 incelendiğinde, eğitim ve gelişmeye ihtiyaç duyma sebeplerine araştırmaya katılan bireylerin büyük bir çoğunluğu katılmaktadır.

Tablo 20.Firmalardaki Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

	Katılmıyor		Kararsız		Katılıyorum		Toplam	
	n	%	N	%	N	%	N	%
Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını profesyonel eğitimciler belirlemektedir	1	0,4	48	21,5	174	78,0	223	100,0
Çalışanlar eğitim ihtiyaçlarını kendileri yönetime bildirmektedir	1	0,4	65	28,9	159	70,7	225	100,0
Tüm eğitim ihtiyaçları işletme içi kariyer planları doğrultusunda belirlenmektedir	3	1,3	40	17,8	182	80,9	225	100,0
Eğitim ihtiyacının belirlenmesi firma içinde yürütülmektedir	6	2,7	79	35,4	138	61,9	223	100,0
Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını yöneticileri belirlemektedir	9	4,0	53	23,6	163	72,4	225	100,0

Firmalardaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile ilgili olan maddeler tablo 20’de incelenmiştir. Tablo 20’de çalışanların eğitim ihtiyaçlarını profesyonel eğitimciler belirlemektedir uygulamasına bireylerin, %78,0’ı katılırken, %21,5’i kararsız kalmaktadır. Çalışanlar eğitim ihtiyaçlarını kendileri yönetime bildirmektedirler uygulamasına bireylerin, %70,7’si katılırken, %28,9’u kararsız kalmaktadır. Tüm eğitim ihtiyaçları işletme içi kariyer planları doğrultusunda belirlenmektedir. Uygulamasına bireylerin %80,9’u katılıyorum seçeneğini tercih ederken, %17,8’i kararsız kalmaktadır. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi firma içinde yürütülmektedir uygulamasına bireylerin %61,9’u katılırken, %35,4’ü kararsız kalmaktadır. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını yöneticileri belirlemektedir uygulamasına bireylerin, %72,4’ü katılırken, %23,6’sı kararsız kalmaktadırlar.

Tablo 20 genel olarak incelendiğinde, en fazla katılım tüm eğitim ihtiyaçları işletme içi kariyer planları doğrultusunda belirlenmektedir uygulamasına gerçekleşirken, en fazla kararsız kalınan uygulama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi firma içinde yürütülmektedir uygulamasında gerçekleşmiştir.

Tablo 21. Eğitim ihtiyacını belirlemede kullanılan yöntemlerin sıklığı

	Hiç kullanmıyorum		Bazen kullanıyorum		Çok sık kullanıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	n	%
Anketler	2	0,9	47	20,9	176	78,2	225	100,0
Yüz yüze derinlemesine yapılan görüşmeler	3	1,3	57	25,3	165	73,3	225	100,0
Performans değerlendirme sonuçları	2	0,9	58	25,8	165	73,3	225	100,0
Eğitim ihtiyacı bildirim formu	8	3,6	83	36,9	134	59,6	225	100,0

Tablo 21’de eğitim ihtiyacını belirlemede kullanılan yöntemlerin sıklığına değinilmiştir. Eğitim ihtiyacını belirlemede kullanılan yöntemler olarak, anketler, yüz yüze derinlemesine yapılan görüşmeler, performans değerlendirme sonuçları ve eğitim ihtiyacı bildirim formu gibi çalışmalar yapılmaktadır. Eğitim ihtiyacını belirlemede kullanılan yöntemlerin sıklığı incelendiğinde ise, en çok kullanılan yöntemin anket olduğu ve anketi sırasıyla, yüz yüze yapılan görüşmeler, performans değerlendirme sonuçları ve eğitim ihtiyacı bildirim formu gelmektedir.

Tablo 22. Firmada Yapılan Eğitim Uygulamaları

	Katılmıyor		Kararsız		Katılıyorum		Toplam	
	N	%	n	%	N	%	n	%
Çalışanlar yöneticilerin onayıyla eğitim almaktadırlar	2	0,9	32	14,2	191	84,9	225	100,0
Firmamızda düzenli sınıf eğitimleri yapılmaktadır	2	0,9	52	23,1	171	76,0	225	100,0
Firmamızda bilgisayarlı eğitimler yapılmaktadır	3	1,3	45	20,0	177	78,7	225	100,0
Firmamızda işbaşı eğitimleri yapılmaktadır	2	0,9	66	29,3	157	69,8	225	100,0
Firmamızda videolu eğitimler yapılmaktadır	4	1,8	2	28,9	156	69,3	225	100,0
Firmamızda dışarıdan gelen uzmanlar gözetiminde eğitimler yapılmaktadır	7	3,1	67	29,8	151	67,1	225	100,0
Firmamızda eğitim için çalışanlar işletme dışı kurs ve seminerlere gönderilmektedir	8	3,6	45	20,0	172	76,4	225	100,0

Tablo 22’de firmada yapılan eğitim uygulamaları incelenmiştir. İnceleme sonucunda çalışanların yöneticilerin onayıyla eğitim almaktadırlar olgusuna araştırmaya katılanların %84,9’u katılıyorken, %14,2’si kararsız kalmıştır.

Bu grup içerisinde incelenen maddelerden en fazla katılım çalışanlar yöneticilerin onayıyla eğitim almaktadırlar olgusu olmuştur. Bu maddeyi sırasıyla, firmamızda bilgisayarlı eğitim yapılmaktadır, eğitim için çalışanlar işletme dışı kurs ve seminerlere gönderilmektedir, düzenli sınıf eğitimleri verilmektedir, işbaşı eğitimleri yapılmaktadır, videolu eğitimler yapılmaktadır ve dışarıdan gelen uzmanlar gözetiminde eğitimler yapılmaktadır maddeler gelmektedir.

Tablo 23. Verilen eğitimlerin değerlendirilme yöntemleri

	Hiç kullanmıyorum		Bazen kullanıyorum		Çok sık kullanıyorum		Toplam	
	N	%	n	%	N	%	n	%
Eğitim öncesi ve sonrası testler	4	1,8	44	19,6	176	78,6	224	100,0
Eğitim sonrasındaki verimlilik artışı	3	1,3	53	23,6	169	75,1	225	100,0
Eğitim danışmanlığı veren firma tarafından hazırlanan değerlendirmeler	2	0,9	55	24,4	168	74,7	225	100,0
Eğitimci görüşleri özeti	9	4,0	85	37,8	131	58,2	225	100,0

İncelenen şubelerde verilen eğitimin değerlendirme çalışmaları da yapılmaktadır. Bu değerlendirme yöntemleri, eğitim öncesi ve sonrası testler, eğitim sonrasındaki verimlilik artışı, eğitim danışmanlığı veren firma tarafından hazırlanan değerlendirmeler ve eğitimci görüş özetleridir. Eğitim öncesi ve sonrası testleri, %78,6 gibi büyük bir oranla çok sık kullanıyorum tercihini seçerken, diğerlerine oranla eğitimci görüşleri %58,2 ile daha az kullanılmaktadır. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi eğitim öncesi ve sonrası testler bu firmada en çok kullanılan değerlendirme yöntemidir. En az kullanılan değerlendirme yöntemi, eğitimci görüşleridir. Bu fast food firması eğitim vermeden önce de eğitim verdikten sonrada çalışanlarını çeşitli testler uygulayarak değerlendirmektedir.

Tablo 24. Firma eğitimlerini veren kişiler

	Katılmıyor		Kararsız		Katılıyorum		Toplam	
	N	%	n	%	n	%	n	%
Firmanızda istihdam edilen profesyonel eğitimcilerdir	4	1,8	33	14,7	188	83,6	225	100,0
Firmadaki uzman yöneticilerdir	1	0,4	57	25,3	167	74,2	225	100,0
Firma dışından gelen eğitimcilerdir	5	2,2	46	20,4	174	77,3	225	100,0
Eğitim danışmanlığı şirketine bağlı eğitimcilerdir	8	3,6	70	31,1	147	65,3	225	100,0

Tablo 24’te firma eğitimlerini veren kişilere ait dağılım incelenmektedir. Tabloya göre, eğitimi firmamızda istihdam edilen profesyonel eğitimciler vermektedir yargısına, bireylerin %83,6’sı, firma dışından gelen eğitimciler tarafından verilmektedir olgusuna bireylerin %77,3’ü katılmaktadır. Bu iki maddeyi sırasıyla %74,2 ile firmadaki uzman yöneticiler ve %65,3 ile eğitim danışmanlığı şirketine bağlı eğitimciler gelmektedir. Eğitimler daha çok firmada istihdam eden kişiler tarafından verilmektedir. Fast food firmasında eğitimleri veren kişilerin firmada istihdam eden profesyonel kişilerden, firma dışından gelen eğitimcilerden ve eğitim danışmanlığı şirketlerinden gelen eğitimciler tarafından olduğu görülmektedir.

Tablo 25. Personele yönelik uygulamalar

	Gerekli		Biraz gerekli		Toplam	
	N	%	n	%	N	%
Moral ve çalışma yaşamı kalitesinin oluşturulması	221	98,2	4	1,8	225	100,0
Performansı ödüllendirmenin yolları	221	98,2	4	1,8	225	100,0
Çalışanların eğitimi	219	97,8	5	2,2	224	100,0
Devamsızlık ve işe geç gelmeyi azaltma yolları	210	97,2	6	2,8	216	100,0

Personele yönelik uygulamaların gerekliliği konusundaki inceleme tablo 25’te verilmiştir. Tabloya göre, araştırmaya katılan bireylerin tamamına yakını bu eğitimlerin gerekli olduğu kanısındadır. Çalışmada personele yönelik uygulamaların gereksiz görülmesi sonucuna ulaşılamamıştır.

Tablo 26. Alt Grupların Ortalama Değerleri

	N	X±SD
Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri	225	2,72±0,21
Firmalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi	225	2,71±0,21
Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yöntemlerin sıklığı	225	2,69±0,23
Firmada yapılan eğitim uygulamaları	225	2,73±0,20
Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri	225	2,70±0,26
Firma eğitimlerini veren kişiler	225	2,73±0,24
Personele yönelik uygulamalar	225	1,02±0,09

Tablo 26’da alt gruplara ilişkin ortalama değerleri incelenmiştir.

İnceleme sonucuna göre, alt grup ortalamalarının personel yönelik uygulamalar hariç tümü 3'e yakın ortalama değerler almıştır. Personele yönelik uygulamalar grubu ise 1 değerini almıştır.

Tablo 27. Cinsiyete göre alt gruplar arasındaki ilişki

	Cinsiyet	N	Sıraların ortalaması	Ortalama	SD	Z	P*
Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri	Bayan Bay	55 160	109,60 107,45	2,72	0,21	-0,24	0,81
Firmalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi	Bayan Bay	55 160	104,31 109,27	2,71	0,21	-0,55	0,59
Eğitim ihtiyacının belirlenmesin de yöntemlerin sıklığı	Bayan Bay	55 160	85,07 115,88	2,69	0,23	-3,49	0,00
Firmada yapılan eğitim uygulamaları	Bayan Bay	55 160	87,75 114,96	2,73	0,20	-2,90	0,00
Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri	Bayan Bay	55 160	85,92 115,59	2,70	0,26	-3,31	0,00
Firma eğitimlerini veren kişiler	Bayan Bay	55 160	105,39 108,90	2,73	0,24	0,40	0,70
Personele yönelik uygulamalar	Bayan Bay	55 160	102,91 109,75	1,02	0,09	-1,65	0,10

H₀= Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri ile cinsiyet arasında fark yoktur.

* P ≤ 0,05 olarak hesaplandığı durumlarda önemli farklılık olduğu söylenir. Gürel, F. , (2007) , Temel İstatistik, Beta Yayınevi, s.103

Tablo 27’de cinsiyete göre alt gruplar arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan levene testi sonucunda verilerin homojen dağılım göstermediği tespit edilmiştir ve mann whitney u analizi yapılmıştır.

Yapılan analizde ($p < 0,05$) olduğundan, cinsiyetler arasında, “eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yöntemlerin sıklığı”, “firmada yapılan eğitim uygulamaları”, “verilen eğitimlerin yöntemleri” gruplarına verilen cevaplarda anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir

Önemli farklılığın bulunduğu üç alt gruba, bayların bayanlardan daha fazla genel dereceye sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 28.Anket yapılan çalışanlara göre alt gruplar arasındaki ilişki

		N	Ortalama	SD	F	P*
Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri	Yönetici	75	2,80	0,20	7,92	0,00
	Kasa S.	75	2,70	0,19		
	Servis E.	75	2,67	0,23		
Firmalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi	Yönetici	75	2,75	0,21	1,67	0,19
	Kasa S.	75	2,69	0,21		
	Servis E.	75	2,70	0,20		
Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yöntemlerin sıklığı	Yönetici	75	2,72	0,20	1,17	0,31
	Kasa S.	75	2,70	0,20		
	Servis E.	75	2,67	0,28		
Firmada yapılan eğitim uygulamaları	Yönetici	75	2,80	0,15	7,11	0,00
	Kasa S.	75	2,73	0,19		
	Servis E.	75	2,67	0,23		
Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri	Yönetici	75	2,76	0,23	3,47	0,03
	Kasa S.	75	2,68	0,28		
	Servis E.	75	2,66	0,26		
Firma eğitimlerini veren kişiler	Yönetici	75	2,80	0,23	5,06	0,00
	Kasa S.	75	2,72	0,24		
	Servis E.	75	2,68	0,24		
Personele yönelik uygulamalar	Yönetici	75	1,06	0,14	12,28	0,00
	Kasa S.	75	1,00	0,02		
	Servis E.	75	1,00	0,00		

Tablo 28’de anket yapılan personel ile alt gruplara verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığı olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan levene testi sonucunda veilerin homojen olduğu saptanmış ve one way anova analizi yapılmıştır.

* $P \leq 0,05$ olarak hesaplandığı durumlarda önemli farklılık olduğu söylenir. Gürel, F. , (2007) , Temel İstatistik, Beta Yayınevi, s.103

Yapılan anova analizi sonucunda, ($p < 0,05$) olduğundan, anket yapılan personel ile firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri, firmada yapılan eğitim uygulamaları, verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri, firmada eğitim kişiler ve personele yönelik uygulamalar arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklar tespit edilmiştir.

Tablo 29. Tukey Testi* Sonuçları

	Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri	Firmada yapılan eğitim uygulamaları	Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri	Firma eğitimlerini veren kişiler	Personele yönelik uygulamalar
Yönetici/ Kasa sor.	0,02	-	-	-	0,00
Yönetici/ Servis elm	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00

İstatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan alt grupların hangi personellerin cevapları arasında ilişkiden kaynaklandığı yapılan post hoc “tukey” analizi ile ortaya konulmuştur.

Tablo 29’da uygulanan tukey analizine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri ve personele yönelik uygulamalarındaki anlamlı farklılığın; yönetici ile kasa sorumlusu ve yönetici ile servis elemanı arasındaki ortalama puanlarının farklılığından, firmada yapılan eğitim uygulamaları, verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri, firma eğitimlerini veren kişilerdeki anlamlı farklılığın; yönetici ile servis elemanı arasındaki ortalama puanların farklılığından kaynaklanmaktadır.

* Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için yapılmıştır.

Tablo 30.Eğitim Durumu ile Alt gruplar arasındaki ilişki

	Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri	Firmalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi	Eğitim ihtiyacının belirlenmesin de yöntemlerin sıklığı	Firmada yapılan eğitim uygulamaları	Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri	Firma eğitimlerini veren kişiler	Personele yönelik uygulamalar
Eğitim durumu	0,20** 0,00	0,09 0,20	0,07 0,33	0,26** 0,00	0,16 0,01	0,17 0,01	0,25** 0,00
Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri		0,11 0,09	0,06 0,33	0,11 0,12	0,03 0,72	0,07 0,32	0,00 0,95
Firmalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi			0,16** 0,01	0,35 0,00	0,20** 0,00	0,17 0,01	0,09 0,16
Eğitim ihtiyacının belirlenmesin de yöntemlerin sıklığı				0,25** 0,00	0,15 0,03	0,17 0,11	0,07 0,28
Firmada yapılan eğitim uygulamaları					0,20** 0,00	0,12 0,08	-0,01 0,91
Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri						0,27** 0,00	0,05 0,46
Firma eğitimlerini veren kişiler							0,11 0,10
Personele yönelik uygulamalar							1

** 0,01 önem düzeyi

Tablo 30’da eğitim durumu ile alt gruplar arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 30’da asteriks (**) ile işaretlenen rakamlar %1 önem seviyesinde değişkenler arasında korelasyon olduğunu gösterir. Buna göre eğitim seviyesi ile Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri arasında 0,20 ile çok zayıf ve pozitif korelasyon, Firmada yapılan eğitim uygulamaları arasında 0,26 ile zayıf ve pozitif korelasyon, Personele yönelik uygulamalar arasında 0,25 ile zayıf ve pozitif korelasyon olduğu saptanmıştır.

Tablo 31. Eğitim Durumuna göre alt grup ortalamalarının karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	n	Sıraların ortalaması	Ortalama	SD	Ki kare	P
Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri	İlkokul	8	110,88	2,72	0,21	19,09	0,00
	Ortaokul	68	95,97				
	Lise	62	102,09				
	Üniversite	77	135,81				
	Y.lisans/doktora	8	97,00				
Firmalarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi	İlkokul	8	83,50	2,71	0,21	3,78	0,44
	Ortaokul	68	110,74				
	Lise	62	106,56				
	Üniversite	77	119,16				
	Y.lisans/doktora	8	124,38				
Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yöntemlerin sıklığı	İlkokul	8	173,88	2,69	0,23	13,62	0,01
	Ortaokul	68	101,82				
	Lise	62	105,22				
	Üniversite	77	120,95				
	Y.lisans/doktora	8	103,13				
Firmada yapılan eğitim uygulamaları	İlkokul	8	76,31	2,73	0,20	16,48	0,00
	Ortaokul	68	94,34				
	Lise	62	111,80				
	Üniversite	77	132,40				
	Y.lisans/doktora	8	103,00				
Verilen eğitimlerin değerlendirme yöntemleri	İlkokul	8	88,31	2,70	0,26	7,96	0,09
	Ortaokul	68	103,85				
	Lise	62	107,57				
	Üniversite	77	121,27				
	Y.lisans/doktora	8	150,06				
Firma eğitimlerini veren kişiler	İlkokul	8	89,56	2,73	0,24	12,74	0,01
	Ortaokul	68	97,71				
	Lise	62	109,23				
	Üniversite	77	130,22				
	Y.lisans/doktora	8	102,00				
Personele yönelik uygulamalar	İlkokul	8	105,00	1,02	0,09	19,21	0,00
	Ortaokul	68	105,00				
	Lise	62	106,76				
	Üniversite	77	122,35				
	Y.lisans/doktora	8	119,50				

Tablo 31’de eğitim durumuna göre alt gruplar ortalamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Verilerin homojen dağılım gösterip göstermediği tespit etmek amacıyla levene testi yapılmış ve verilerin homojen dağılım göstermediği saptanmıştır. Bu yüzden kruskal wallis analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, ($p < 0,05$)¹⁴⁸ olduğundan eğitim durumu ile firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yöntemlerin sıklığı, firmada yapılan eğitim uygulamaları, firma eğitimlerini veren kişiler ve personele yönelik uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur

¹⁴⁸ $P \leq 0,05$ olarak hesaplandığı durumlarda önemli farklılık olduğu söylenir. Gürel, F. , (2007) , Temel İstatistik, Beta Yayınevi, s.103

Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri, Firmada yapılan eğitim uygulamaları, Firma eğitimlerini veren kişiler ve Personele yönelik uygulamalarının sıraların ortalaması sütunu incelendiğinde üniversite mezunlarının, diğer eğitim seviyelerine sahip bireylerden daha fazla bu alt gruplara katıldıkları tespit edilmiştir.

6.SONUÇ

Fast food firmasının eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, firmada uygulanan eğitim programlarının etkili olduğu ve amacına ulaştığı, katılımcıların eğitimden pozitif yönde tatmin oldukları ve eğitime yapılan yatırımlara ilişkin olumlu geribildirim alındığı söylenebilir

- Firmanın eğitim gelişmeye ihtiyaç duyma sebepleri ile eğitim durumu arasında fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Firma çalışanlarının eğitim seviyeleri ile eğitim ihtiyaçları arasında doğru orantı olduğu ve eğitim durumu yükseldikçe eğitim ihtiyacının azaldığı anlaşılmaktadır.
- Firma, çalışanların eğitim durumlarını dikkate alarak kullandıkları yöntemlerin sıklığını düzenlemektedir. Çalışanlara bu yöntemleri ne sıklıkta kullanacaklarını, eğitim durumlarını dikkate alarak karar verdikleri görülmektedir. Sık sık ya da belirli zaman aralıklarında uygulanacak yöntemleri, çalışanların eğitim durumları belirlemektedir.
- Firmada yapılan eğitim uygulamalarını çalışanın eğitim durumunun etkilediği görülmektedir. Çalışanın eğitim seviyesi, firmadan alacağı eğitimi de etkilemekte ve eğitim seviyesi ile eğitim uygulamalarının doğru orantılı olduğu görülmektedir.

- Firmada eğitimi, daha çok firma çalışanları tarafından profesyonel eğitimcilerin verdiği bilinmektedir. Eğitim veren kişiler çalışanların eğitim durumlarını göz önünde bulundurmaktadır.
- Firma, çalışanlarının konumlarını dikkate alarak eğitim vermekte ve bu eğitim uygulamalarını uygularken eğitim durumlarına dikkat etmektedir. Uygulamalar çalışanların eğitim durumuna göre ayarlanmaktadır.

Fast food firmasının eğitim uygulamaları incelendiğinde; başarısını çalışanlarına bağlamakta ve bu amaçla tüm insan kaynakları süreçlerini çalışanları geliştirmeye yönelik olarak planlamaya çalışmakta olduğu görülmektedir.

Genel olarak kişilerin verilen eğitimler doğrultusunda öğrendiklerini işlerine aktarabildikleri hem çalışanlar hem de yöneticileri tarafından belirtilmiştir.

Bu sonuçlardan eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlendiği, doğru kişilerin doğru eğitimleri almış olduğu ve böylece eğitim ihtiyaçlarıyla belirlenen yetkinliklerin kişilerce kazanılmış olduğu söylenebilir.

Örnek işletmenin eğitim programlarını değerlendirme çalışmalarıyla elde edilen sonuçlarda, uygulanan eğitim programlarının etkinliğinin gerçekleştiği ve amacına ulaştığı, katılımcıların eğitimden pozitif yönde tatmin oldukları ve aldıkları eğitimleri işlerine aktarabildikleri görülmektedir.

Yapılan değerlendirme sonuçlarına göre, uygulanan eğitim programlarının etkili olduğu ve amacına ulaştığı, katılımcıların eğitimden pozitif yönde tatmin oldukları görülmektedir.

Örnek işletmede ağırlıklı olarak kısa vadeli, ihtiyaç sonucu düzenlenen eğitim programları yerine, çalışanlar için uzun vadeli eğitim planlarının, gerek organizasyon yapısı gerekse çalışanların özellikleri göz önüne alınarak etkin bir şekilde yapılması büyük fayda sağlayacaktır. Çünkü bu durumda, eğitimlerden sadece kısa vadeli bir çözüm yöntemi olarak yararlanmanın dışında, etkin bir insan kaynağı yaratmada temel teşkil eden, uzun vadeli bir gelişim aracı olarak faydalanılması mümkün olacak ve işletme için daha çok yararlı olacaktır.

Örnek işletmenin demografik özelliklerine bakıldığında, elde edilen sonuçlarda, 26-35 yaş arası personelin daha fazla olduğu ve bu yaş oranının da çalışanlar için kariyer yapma olanağını güçleştirmekte olduğu söylenebilir. Kısa vadeli çalışma politikası ile işletmenin kariyer geliştirme sürecinin sağlıklı gelişmeyeceği bir gerçektir. Çalışanların da kariyer planları mümkün olmayacaktır. Performans ve süreç odaklı değerlendirme ile kariyer gelişimine katkı sağlayabilirler.

Günümüz işletmelerin en önemli rekabet unsurlarından birinin sahip oldukları insan kaynağı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örnek işletmenin, sahip oldukları bu kaynağın doğru eğitim uygulamalarıyla sürekli olarak gelişimini sağlaması, bu işletmeyi, ekonomik amacına ulaşabilen, rekabet edebilen ve başarılı olabilen işletmeler haline dönüştürecektir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Aldemir, Ataol, C. A. , ve Budak, G. , (2001) , İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı, Fakülteler Yayınevi, İzmir

Bayraktaroğlu, S. , (2002) , Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi., 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

Baysal, A. C. , (1993) , Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul

Bingöl, D. , (1990) , Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum

Candan, B. , “Üniversiteli Öğrencilerin Franchising Sistemine Göre İşleyen Fast Food Restoranları Tercih Edip Etmeme Sebepleri Üzerine Bir Saha Araştırması”, (2006) , Pazarlama Dünyası, İstanbul

Cascio, Wayne F. , (1992) , Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 3rd Edition, Mc Graw-Hill Inc., New York

Lenz, David A. ve Stephan P. Robbins, (1992), Human Resources Management, John Wiley And Sons, New York

Cebeci, R. , Franchising Rehberi, (2005) , Kosgeb Girişimciliği Destekleme Merkezi Yayınları, İstanbul

Erdoğan, İ. , (1999), İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik , İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul

Erdoğan, B. Z. , “Bütünleşik Pazarlama İletisimi”,(2002), İstanbul, Pazarlama Dünyası

- Esener, Ö. , Stratejik Ortaklıklar Türk Sirketleri İçin Büyüme ve Global Pazarlara Açılma Teknikleri, (1997) , IMKB Yayınları, İstanbul
- Fındıkçı, İ. , (2000) , İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları
- Kaynak, T. ve Diğerleri , (2000) , İnsan Kaynakları Yönetimi. İ.Ü. İ.F. İ.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, Dönence Basın Evi, İstanbul
- Koçel, T. , (2003) , İşletme Yöneticiliği. 9.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- Noe, R. A. , (1999) , İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi. Çev: Çetin, C. , 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul
- Özçelik, O. , (1996) , “Eğitim ve Geliştirme”, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, A.Ü. Yayınları No:968, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:537, Eskişehir
- Pirinti, S. , Akay, H. , “Bir Pazarlama Yöntemi Olan Franchising Sisteminde Vergi ve Muhasebe Uygulamaları”, (1999) , Vergi Dünyası
- Sabuncuoğlu, Z. , (1984) , Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler, 2. Baskı, A.Ü. , Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın, İstanbul
- Savaş, A. , T. , (2005) ,360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi, Çantay Yayınları, İstanbul
- Şenatalar, F. , (1978) , Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2. Baskı, Üniversite Kitabevi, İstanbul
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. , İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2001
- Taşkın, E. , (1993) İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, İstanbul: Der Yayınları, İstanbul
- Taymaz, A. , H. , (1992) Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Pegem Yayınları No: 3, Ankara

Telimen, O. , (1978) , Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 292/519, Sermet Matbaası, İstanbul

Tezbaşaran, A. (1997), Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara

Tortop, N. , Personel Yönetimi, (1994) , 5. Baskı, Ankara
(2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya

Uyargil, C. , (1994) İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İ.İ.E. Yayın No:154, İstanbul

Yüksel, Ö. , (2000) , İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara

MAKALELER

Adal, Z. , (1981) “İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlenmesi”, *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.Dergisi*, Yönetim, Yıl: 3, Sayı: 12, 69-80

Özçelik, A. O. , (1998), “Duyarlılık Eğitimi”, *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.Dergisi*, Yönetim, Yıl: 9, Sayı: 31, 35-56

Şenatalar, F. (1975) , “İşletmede Eğitim”, *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.Dergisi*, Yönetim, Yıl: 1, Sayı: 1, 36-45

Koçel, T. (1974) “Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi”, *T.C. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 27-38

TEZLER

Coşkun, C. , (1994), “İşletmelerde İşgören Eğitimi ve Türk Kamu ve Özel Ticaret Bankalarında Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çağlayan, B. , (2002), “Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kasımov, R. ,(2006), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan’ da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama” , Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İNTERNET KAYNAKLARI

Aksoylu, R. , “Franchise Sihirli Bir Model Mi?” ,(05.01.2006)
<http://www.franchiseturk.com/recep1.php>

Aktan, C. , “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği”.
İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999, (07.05.2006)
http://www.turkexport.net/trehber/oku.php?trehber_no=38&grup_no=17&bs_no=41 ,

Arıdurdu, A. , “Eğitim İhtiyaç Analizi” (15.04.2006)
<http://www.fortune.com.tr/egitimihciyac.asp>,

Atlı, D. , “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi” , (05.05.2006)
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572 ,

- Baltaş, A. , “Başarılı İnsanlara Koçluk” , (09.07.2006)
http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_1.htm
- Baltaş, A. , “Usta’dan Mentor’a” ,(09.07.2006)
http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm
- “Başarılı Bir Girişimci Olmanın Yolu”, Türkiye Araştırmalar Merkezi, Essen,
(11.12.2006) , www.girisim.net/Girisimci%20Yolu1.doc
- Baycan, M. , “İşletmelerde Eğitim ve Eğitimin Önceliği - I –” , (11.05.2006)
<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=62>
- Baycan, M. , “İşletmelerde Eğitim ve Eğitimin Önceliği - II -” , (11.05.2006)
<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=64>
- Ceylan, C. , “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk”.
(09.07.2006), http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=218&pg=m
- “Çalışanlarınız Misafirleriniz mi?”, (09.05.2006)
http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1595
- “Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Nedir ?”, (04.05.2006)
<http://www.sosyalsiyaset.com/documents/ceko.htm>
- “E-Learning Projelerinin Kapsamı”, (25.09.2006)
<http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=982>
- “E-Learning: E – Learning’i Masaya Yatırdık” , (25.09.2006)
<http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=815>
- “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış”, (23.06.2006)
<http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=124> ,
- “Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış”, (10.08.2006)
<http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290>

“Endüstri İlişkileri”, (19.05.2006)

http://www.infoturkish.com/index.php/End%C3%BCstri_ili%C5%9Fkileri ,

Ezerler, D. , U. , “Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching)”, (14.07.2006) ,

<http://www.peryon.org.tr/koçluk.doc>

“Feature: Training Evaluation Part 2 - Methods, Models and Approaches”,

(19.09.2006) , <http://www.crc-wmc.org.uk/trainingevaluationpart2.asp>

Ferik, F. , “İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”, (03.05.2006) ,

<http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp>

Ferik, F. , “İşletmelerde Öğrenme İlkeleri”, (03.05.2006) ,

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=272>

Fındıkcı, İ. , “Ücret Yönetimi” , (24.06.2006)

<http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp>

“Franchise Sisteminin Acentelikten Farkı” , (18.12.2006) ,

<http://www.toplulukonutfranchising.com/franchisebayi.htm>

“Franchising Pazarlama Ve Dağıtım Sisteminde Yeni Yönetim Çalışmaları”,
(21.12.2006)

<http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/034%20-%20CD.pdf>

Gül, H. , “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim” , (01.07.2006)

<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>

İlze, T. , “Mesleki Oryantasyon Performansı ve Verimliliği Artırıyor” (19.08.2006)

http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=231&pg=m

“İnceleme: Uzaktan Öğrenme”, (22.08.2006) ,

<http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=479>

- “İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci”, (30.05.2006) ,
http://www.turkexport.net/trehber/oku.php?trehber_no=38&grup_no=17&bs_no=41
- insankaynaklari.com İçerik Ekibi. “e-Learning Eğitim Metodolojileri”, (30.10.2006) ,
<https://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=285>
- insankaynaklari.com İçerik Ekibi. “Kurumlarda Koçluk ve Mentorluk Uygulamaları” , (09.06.2006) ,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4861>
- “Koçluk, Kimin İçin?”, (18.08.2006)
http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030288
- “A Learning Measurement Tool For The Government Of Canada Instructional Programs: Discussion Paper”, (13.07.2006) ,
http://www.myschoolmonecole.gc.ca/lcd/pdf/measuringtool_e.pdf
- “Mentoring (Akıl Hocalığı) ” , (14.09.2006)
<http://www.rcbadoor.com/rcba/mentoring.htm>
- Özdemir, N. , “Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi” ,(01.10.2006) ,
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf>
- Özdemir, N. , “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İş Dışı Eğitim Yöntemleri)” , (28.10.2006)
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>
- Özdemir, N. , “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi”, (01.10.2006) ,
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf>

Özden, M. C. , “İnsan Kaynakları Yönetimi”, (04.05.2006)

http://www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm

Özkan, M. , “İşletmelerde Eğitim Gereksinimleri” , (01.07.2006)

<http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/INKA01SLETMELERDE%20EGITIM%20GEREKSINIMLERI.htm>

Pazarlama Ve Dağıtım Sisteminde Yeni Yönetim Çalışmaları”, (21.12.2006)

<http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/034%20-%20CD.pdf>

Saatçioğlu, O. C. , “Franchising İşletmelerinin Bağımsızlık Unsuru Açısından İncelenmesi”, (25.12.2006)

<http://www.hukuk.gen.tr/dergi/yazilar/franchising.pdf>

Subaşlar, B. , “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi” , (05.07.2006)

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=55> ,

Taşındı, S. , “ HR Tez: Orta ve Üst Kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının

(13.08.2006) , Saptanması”. <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=237>

Taştan, Z. S. “Kariyer Yönetimi Nedir?”.

(21.05.2006) ,

http://www.isge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=14

Uzun, T. , “ İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”

(24.06.2006) ,

http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&hit=zend&pg=m

http://www.kobibilgi.com/dosya_franch1.asp , (18.12.2006)

Yazıcı , S. , “Yaşayarak Öğrenme ve Açıkalan Eğitimleri”

(10.06.2006) , <http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=1454>

EK 1

SAYIN ÇALIŞANLAR

Bu anket gıda sektöründe görev yapan fast food çalışanlarının, eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Emel KILIÇ
Beykent Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

EĞİTİM DEĞERLEME ANKETİ

Cinsiyetiniz?

a)Bayan

b)Erkek

Yaşınız?

a)20-25

b)26-35

c)36-45

d)46-55

e)56-üstü

Eğitim Durumunuz?

a)İlkokul

b)Ortaokul

c)lise

d)üniversite

e)yüksek lisans/doktora

f)diğer

Çalıştığınız Firmanın Faaliyet Alanı?

a)Üretim

b)Hizmet

c)Tarım

d)Madencilik

Firmanızda Bir Eğitim Bölümü Var mıdır?

a)Evet

b)Hayır

Varsa Hangi Departmana Bağlıdır?

a)İnsan Kaynakları

b)Üretim

c)Pazarlama

d)Planlama

e)Eğitim

Eğitimle İlgili Olarak Kaç Kişi Çalışmaktadır?

a)Hiç Yok

b)1-4

c)5-9

d)10-14

e)15-üzeri

Aşağıdaki sorular için kesinlikle katılıyorsanız 3'ü, ,kararsızsınız 2'yi, katılmıyorsanız 1'i işaretleyiniz.

Firmanız eğitim ve geliştirmeye neden ihtiyaç duyar?

Çalışanların temel becerilerindeki eksiklikleri gidermek için	1 2 3
Mevzuat gereği	1 2 3
Düşük performansı arttırmak amacıyla	1 2 3
Teknolojik değişiklikleri takip edebilmek için	1 2 3
Değişen müşteri isteklerine cevap verebilmek için	1 2 3

Firmanızdaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile ilgili olarak;

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını profesyonel eğitimciler belirlemektedir.	1 2 3
Çalışanlar eğitim ihtiyaçlarını kendileri yönetime bildirmektedir.	1 2 3
Tüm eğitim ihtiyaçları işletme içi kariyer planları doğrultusunda belirlenmektedir.	1 2 3
Eğitim ihtiyacının belirlenmesi firma içinde yürütülmektedir.	1 2 3
Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını yöneticileri belirlemektedir.	1 2 3

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde aşağıdaki yöntemleri ne sıklıkta kullanıyorsunuz?

Anketler	1 2 3
Yüz yüze derinlemesine yapılan görüşmeler	1 2 3
Performans değerlendirme sonuçları	1 2 3
Eğitim ihtiyacı bildirim formu	1 2 3

Eğitim uygulamalarıyla ilgili olarak; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kararsızım, 3=Kesinlikle Katılıyorum

Çalışanlar yöneticilerin onayıyla eğitim almaktadırlar	1 2 3
Firmanızda düzenli sınıf eğitimleri yapılmaktadır	1 2 3
Firmanızda bilgisayarlı eğitimler yapılmaktadır	1 2 3
Firmanızda işbaşı eğitimleri yapılmaktadır	1 2 3
Firmanızda videolu eğitimler yapılmaktadır	1 2 3
Firmanızda dışarıdan gelen uzmanlar gözetiminde eğitimler yapılmaktadır.	1 2 3
Firmanızda eğitim için çalışanlar işletme dışı kurs ve seminerlere gönderilmektedir	1 2 3

Verilen eğitimlerin değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan yöntemler ;

Eğitim öncesi ve sonrası testler	1 2 3
Eğitim sonrasındaki verimlilik artışı	1 2 3
Eğitim danışmanlığı veren firma tarafından hazırlanan değerlendirmeler	1 2 3
Eğitimci görüşleri özeti	1 2 3

Firma eğitimlerini veren kişiler;

Firmanızda istihdam edilen profesyonel eğitimcilerdir	1 2 3
Firmadaki uzman yöneticilerdir	1 2 3
Firma dışından gelen eğitimcilerdir	1 2 3
Eğitim danışmanlığı şirketine bağlı eğitimcilerdir.	1 2 3

Aşağıdaki soruları çok gerekli görüyorsanız,biraz gerekli görüyorsanız, gereksiz görüyorsanız karşısındaki sütuna işaretleyiniz.

GEREKLİ BİRAZ GEREKLİ GEREKSİZ

- Moral ve çalışma yaşamı kalitesinin oluşturulması
- Performansı ödüllendirmenin yolları
- Çalışanların eğitimi
- Devamsızlık ve işe geç kalmayı azaltma yolları
- Çok gerekli bulduğunuz diğer konular:

Öğrendiğiniz bilgileri işinizde hangi alanda kullanacağınızı ve performansınızı nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?

.....
.....

ÖZGEÇMİŞ

14.06.1986 tarihi, Şanlıurfa ili, Siverek ilçesi doğumluyum. İlkokula 1992 yılında İstanbul Çatalca'da, ortaokula 1996 yılında Büyükçekmece'de ve lise eğitimime 2000 yılında Beylikdüzü'nde başladım. 2003 yılında Trakya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği bölümünü kazandım. 2007 yılında başarı ile mezun oldum ve İstanbul Özel Okyanus İlköğretim Okulunda öğretmenlik görevine başladım. Aynı yıl Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalında yüksek lisans eğitimime başladım. 2008 yılında Iğdır ilinin, Aralık ilçesine bağlı Yukarı Çamurlu Köyü'ne atandım ve burada bir buçuk yıl görev yaptım. 2009 yılında İstanbul Büyükçekmece Ahmediye Doğu İlköğretim Okulu'na atandım. Halen bu okulda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktayım.

Özel ilgi alanlarım, seyahat etmek, spor yapmak, müzik dinlemek, kitap okumak, mesleği ile ilgili yayınları takip etmek, kültürel gezilerde bulunmak.

Evliyim ve yabancı dilim İngilizcedir.

Aday: Emel KILIÇ