

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE 360 DERECE EĞİTİM BAŞARISI
DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ: BİR BANKA UYGULAMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan : **Savaş DURGUT**

İstanbul, 2009

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE 360 DERECE EĞİTİM BAŞARISI
DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ: BİR BANKA UYGULAMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan

Savaş DURGUT

Öğrenci No

070703075

Danışman

Doç. Dr. Nihat KAYA

İstanbul, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akedemik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akedemik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığıma and içerim.23.07.2009

Savaş DURGUT

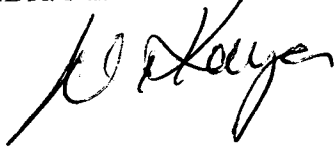
D. Savaş

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

18.08.2009

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070703075 numaralı *Savaş Durgut'un* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İŞLETMELERDE 360 DERECE EĞİTİM BAŞARISI DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ: BİR BANKA UYGULAMASI**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 02.07.2009 tarih ve 2009/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~ayçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir. İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
DOÇ.DR. NİHAT KAYA



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. HAKAN KİTAPÇI



ÜYE
DOÇ.DR. GÖKHAN ÖZER



İŞLETMELERDE 360 DERECE EĞİTİM BAŞARISI DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ: BİR BANKA UYGULAMASI

Tezi Hazırlayan: Savaş DURGUT

Özet

Bu tez çalışmasının amacı, işletmelerde verilen eğitimlerin sonunda yapılan değerlendirme sürecinde daha önce çeşitli işletmelerde yapılan değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminin uygulanabileceğini göstermektir.

Araştırma kapsamında İstanbul'un çeşitli semtlerinde 1 özel bankanın 50 şubesinde görevli ve araştırmaya konu olan eğitimi alan çalışanlar, beraber çalıştığı iş arkadaşları, bağlı oldukları 1. ve 2. yöneticiler ve sürekli iletişim halinde buldukları müşterilere eğitimden hemen sonra ve eğitimden 1 ay sonra olmak üzere 2'şer defa aynı anket formu dağıtılmış, tamamı geri alınmıştır. Geri alınan 900 anket formu üzerinden analizler yapılmıştır. Çalışma sonucunda yapılan analizler ile birlikte 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminin sonucunun anlamlı ve olumlu yönde çıktığı görülmüştür. Bu da yapılan araştırma ile beraber alternatif olarak sunulan 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminin bir çok işletmede uygulanabileceğinin göstergesi olmuştur.

Anahtar kelimeler: İşgören, Eğitim, 360° Eğitim Başarısı Değerlendirme Yöntemi.

THE 360 DEGREE TRAINING PERFORMANCE ASSESMENT METHOD IN ORGANIZATIONS: APPLICATION IN A BANK

Thesis Prepared By: Savaş DURGUT

Abstract

The purpose of this thesis is to prove that the 360° Training Performance Assessment Method can be used for assessing the success rate of training/educational programs conducted in organizations as a different alternative to the existing models.

Survey/questionnaire forms have been distributed twice among the staff of 50 branches (all in Istanbul) of a private bank located in Istanbul who have participated in the training programs, their workmates, the 1st and 2nd Managers to whom they report and the customers with whom they have close business relationships; once right after the training sessions and one month after the sessions were ended. All of the questionnaires (totalling to 900) forms were collected back and analysed. Following the analysis, it has been observed that the 360° Training Performance Assessment Method is providing sensible (useful) and positive results. This is a proof of the fact that 360° Training Performance Assessment Method can be applied in many organizations as an alternate model for rating (measuring) the success of training/educational programs in organizations.

Key Words: Employee, Training, 360° Training Performance Assessment Method.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Juri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	IV
Şekiller Listesi	V
Kısaltmalar Listesi	VI
Giriş	1

I.BÖLÜM

EĞİTİM ve EĞİTİM SÜRECİ

1. EĞİTİM	2
1.1 Eğitim Kavramı	2
1.2. Eğitimin Önemi	4
1.3. Eğitimin Amaçları	6
1.4. Eğitimde İzlenen Temel İlkeler	7
1.5. Eğitimi Etkileyen Faktörler	8
1.6. Eğitimden Beklenen Yararlar	9
2. EĞİTİM SÜRECİ	12
2.1. Eğitim Planlaması	12
2.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	12

2.3. Eğitim Programının Hazırlanması	17
2.4. Eğitim Programının Uygulanması	20
2.5. Eğitim Yöntemleri	22
2.5.1 İş başında Eğitim Yöntemleri	22
2.5.2. İş dışında Eğitim Yöntemleri	25
2.6. Eğitim Bütçesi	29
2.7. Eğitim Değerlendirilmesi	30

II.BÖLÜM

360° EĞİTİM BAŞARISI DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

2.1. 360° EĞİTİM BAŞARISI DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	33
2.1.1. 360° Eğitim Başarısı Değerlendirme Yöntemi Kavramı ve Tanımı	33
2.1.2. 360° Eğitim Başarısı Değerlendirme Yönteminin Amaçları	35
2.1.3. 360° Eğitim Baş. Değerlendirme Yönteminin Yararları ve Sakıncaları	38
2.1.4. 360° Eğitim Başarısı Değerlendirme Süreci	44
2.1.5. 360° Eğitim Başarısı Değerlemenin Tarafları	50
2.1.5.1. 1 Derece Geribildirim – Öz Değerleme	50
2.1.5.2. 90 Derece Geribildirim – Yöneticilerce Değerlendirme	51
2.1.5.3. 180 Derece Geribildirim – İş Arkadaşlarınca Değerlendirme	51
2.1.5.4. 270 Derece Geribildirim – Astlarca Değerlendirme	52
2.1.5.5. 360 Derece Geribildirim – Müşterilerce Değerlendirme	53
2.1.6. 360° Eğitim Başarısı Değerlendirmede Geri Bildirim Verilmesi	54

III.BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEM ve BULGULARI

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM ve BULGULARI	56
3.1. Yöntem	56
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	56
3.1.2. Araştırmada Kullanılacak Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	57
3.1.2.1. Araştırmada Kullanılacak Ölçekler	58
3.1.2.2. Demografik Sorular	58
3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular	58
3.2.1. Örneklemeye Ait Demografik Veriler	58
3.2.1.1. Eğitim Alan Personele Ait Demografik Veriler	59
3.2.1.2. İş Arkadaşlarına Ait Demografik Veriler	60
3.2.1.3. 2. Yöneticilerine Ait Demografik Veriler	61
3.2.1.4. 1. Yöneticilerine Ait Demografik Veriler	62
3.2.1.5. Müşterilere Ait Demografik Veriler	63
3.2.2. T Testi Analizleri	63
3.2.2.1. Eğitim Alan Personele Ait T Testi Analizi	64
3.2.2.2. İş Arkadaşlarına Ait T Testi Analizi	64
3.2.2.3. 2.Yöneticilerine Ait T Testi Analizi	65
3.2.2.4. 1. Yöneticilerine Ait T Testi Analizi	65
3.2.2.5. Müşterilere Ait T Testi Analizi	66
3.2.3. Kolmogorov – Smirnov (K – S) Testi Analizleri	66
3.2.3.1. İş Arkadaşlarına Ait K-S Testi Analizi	67
3.2.3.2. 2.Yöneticilerine Ait K-S Testi Analizi	67

3.2.3.3. 1.Yönetçilerine Ait K-S Testi Analizi	68
3.2.3.4. Müşterilere Ait K-S Testi Analizi	68
Sonuç ve Öneriler	70
Ekler	74
Kaynakça	
Özgeçmiş	

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
1. Anket Uygulanan Gruplar ile Dağıtılan Anket ve Geri Dönüş Sayılarını Gösterir Tablo	56
2. Eğitim Alan Personele Ait Demografik Özellikler	59
3. İş Arkadaşlarına Ait Demografik Özellikler	60
4. 2. Yöneticilerine Ait Demografik Özellikler	61
5. 1. Yöneticilerine Ait Demografik Özellikler	62
6. Müşterilere Ait Demografik Özellikler	63
7. Eğitim Alan Personele Ait T Testi Analizi	64
8. İş Arkadaşlarına Ait T Testi Analizi	64
9. 2. Yöneticilere Ait T Testi Analizi	65
10. 1. Yöneticilere Ait T Testi Analizi	65
11. Müşterilere Ait T Testi Analizi	66
12. İş Arkadaşlarına Ait K-S Testi Analizi	67
13. 2. Yöneticilerine Ait K-S Testi Analizi	67
14. 1. Yöneticilerine Ait K-S Testi Analizi	68
15. Müşterilere Ait K-S Testi Analizi	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:

Sayfa

1. Eğitim Sonrası ve Eğitim Bir Ay Sonra Alınan Sonuçların Karşılaştırılması

69

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
s.	Sayfa
v.b.	ve benzeri
v.d.	ve diğerleri

GİRİŞ

Çağımızda kaydedilen hızlı ve etkileyici gelişmeler bugüne kadar elde edilen bilgilerin bazılarını geçersiz hale getirdiği gibi, pek çok bilinmeyeni de açığa çıkarmaktadır. Günümüzde kullanılan etkin iletişim metodları, bilgiye ulaşma yolları ve de teknoloji bireyleri daha aktif olmaya itmektedir. Bu metodları kullanarak daha aktif hale gelmenin ve sistemde varolabilmenin yolu ise eğitimden geçmektedir.

Teknoloji çağında sıkça karşılaşılan dünyaya açılma, küreselleşme gibi kavramların oluşmasında bilgi ve dolayısıyla eğitim çok önemli bir yer tutmakta ve işletmelerde eğitimin temel hedefi ise, işletmenin ihtiyaç duyduğu alanlarda farklı düzeylerde nitelikli insan gücünü sürekli ve düzenli olarak sağlamak ve geliştirmek olmalıdır. İşletmenin istediği düzeyde kişileri yetiştirmek eğitimin zorunluluğu olup, ihtiyaçların sınırlı olduğu zamanlarda daha kolay işleyen bu süreç, günümüzde işletmenin değişim ve gelişmelerin bir sonucu olarak iyice karmaşık bir yapı halini almıştır.

İşletmelerde çalışanlara verilen eğitimin ve eğitim sonunda yapılan değerlendirme yöntemlerine alternatif olarak 360 derece eğitim başarıları değerlendirme yöntemini incelemek için yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde eğitim tanımı, önemi ve yararları, eğitimde izlenmesi gereken temel ilkeler, eğitimi etkileyen faktörler, eğitimden beklenen yararlar ve eğitim sürecinde nelerin olduğu açıklanmıştır.

İkinci bölümde, işletmelerde verilen eğitimlerin sonunda yapılan eğitim değerlendirmelerine alternatif olarak incelenen 360 derece eğitim başarıları değerlendirme yöntemi ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, işletmelerde 360 derece eğitim başarıları değerlendirme yönteminin uygulanabilirliğini göstermek amacıyla yapılan araştırmanın anket değerlendirmelerinden ortaya çıkan sonuçlar, tablolar şeklinde gösterilmiş olup, yorumlar ve öneriler bulunmaktadır.

I.BÖLÜM

EĞİTİM ve EĞİTİM SÜRECİ

1. EĞİTİM

1.1. Eğitim Kavramı

Günümüzde her şey çok dinamik ve süratli bir şekilde değişime uğramaktadır. Çok kısa bir süre için önce bize büyük bir buluşmuş gibi sunulan bazı şeyler süratle eskimekte ve yerlerine yeni keşif ve buluşlar konmaktadır. Tüm bu değişim ve gelişmeler yaşanırken kişilere ve onların oluşturduğu örgütlere düşen ise bu değişimlere hazır olmak ve uyum sağlamaktır.

Bilgi ve teknoloji çağını yaşadığımız günümüzde, bireysel ve örgütsel anlamda bizlere düşen kendimizi sürekli geliştirerek çağın bizden istediklerini yerine getirmektir.¹ Bu da ancak eğitimle olur. Bu noktada eğitimi bireyi hayata hazırlayan, bireyleri geliştiren gerekli bilgileri yükleyen bir süreç olarak tanımlamamız mümkündür.

Birbirinden farklı bakışlarda konuyu inceleyen pek çok düşünür ve eğitimci de eğitimi tanımlamıştır. Bazıları şu şekildedir;

Eğitim, tek bir amaçla olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişimlere uyabilmesini sağlayan en önemli araç ve süreçlerden biridir. Özellikle çağımızda teknolojik değişimlerin 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 koşullarının yerine getirmesi için yaşamını eğitim süresi içerisinde geçirmesi gerekmektedir.²

¹Giddens, A., Sociology, London, 1997, s.64.

²Çetin, C., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, İstanbul, 1999, s.2.

Eğitim, bir insana yapılabilecek en önemli ve pahalı yatırımdır.³

Eğitim insanları geleceğe hazırlayan en önemli olgudur.⁴

Eğitim, kişilere doğumdan ölüme kadar aşıl原因 bir olgudur. Toplumla ilişkiler, sosyal hayattaki faaliyetler, para kazanma güdüsünün yasal yollardan karşılanması, bireyin cinselliğini keşfi, kültürel faaliyetler ve iş hayatındaki gelişimi hep eğitimle sağlanır.⁵

Eğitim, kişilere salt bilgi aktarma süresi değildir; kazanılan bilgi, beceri ve alışkanlık haline gelmektedir.⁶

Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı olarak istendik değişiklikler meydana getirme sürecidir.⁷

Eğitim, kişinin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istenen değişimleri oluşturma durumudur.⁸

İşletme içinse eğitim, işle ilgili yetkinliklerin işgörence öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket 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.⁹

Tüm bu tanımları inceledikten sonra eğitimin sınırlı ve belirli bir tanımının olmadığını görmekteyiz. İlgili çevrelerin ortaklaşa kabul ettikleri tek bir tanım da söz konusu değildir; bunun en önemli nedenlerinden biride eğitimin tanımına her araştırmacının kendisinden bir

³Ülsever, C., 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003, s.19.

⁴Cafođlu, Z., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1996, s.102.

⁵Giddens, a.g.k., ss.409-413.

⁶Önder, N.K., Öğretimde Program, İlke ve Yönetimler, İstanbul, 1992, s.4.

⁷Çilenti, K., Eğitim Teknolojisi ve Öğretim, Ankara, 1983, s.12.

⁸Ertürk, S., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1983, s.12.

⁹Çetin, a.g.k., s.3.

şeyler katabilmesi ve çok dinamik bir kavram olan eğitimin, içerik ve tanım açısından sürekli değişime ve gelişime uğramasıdır. Bu tanımların üç ortak noktası olduğu görülmektedir.

1. Bireyin davranışında bir değişim meydana getirir.
2. Oluşan bu davranış değişiklikleri bireyin kendi yaşantısı yolu ile olur.
3. Eğitim devamlı bir süreç ve sürekli bir olgudur.

1.2. Eğitimin Önemi

Eğitim, kişinin üst düzey bir yaşamı elde etmesinin, toplumsal gelişme ve ilerlemenin, gelişmiş ülkeler aralarında yer bulmasının ve ülkesinde sosyal ve demokratik bir toplumsal yaşamı gerçekleştirmesinin başlıca bir yoludur.

Eğitim, en yalın anlatımıyla, hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir öğrenme sürecidir. Geniş anlamı ile bireyin kendisine, yakın çevresine ve topluma uyum sağlaması için gereken bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını sağlar.¹⁰

İnsanlar sürekli olarak, kendilerini ve çevrelerini aydınlatma, tanıma, olay ve oluşumları açıklama ve karşılaştıkları problemlere güvenilir çözümler arama uğraşı içindedirler. Her problemin çözümü, belli kararların alınmasını, her karar ise belli bilgilerin elde edilmesini gerektirir.¹¹

Eğitim, okuldan önce ailede başlar. Daha sonra sosyal çevre de eğitim verme misyonu üstlenir. Böylelikle çocuğa belirli bir eğitim altyapısı sağlanmış olur. Bu süreç, okul esnasında hız kazanıp resmi bir durum almaktadır. Birey hangi derecede eğitim kurumundan mezun olursa olsun, okul hayatı bittikten sonra da eğitimi devam etmektedir ve tüm hayatı boyunca

¹⁰ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2002, s.3.

¹¹ Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, 2000, s.3.

kendisine bir değer katar. Eğitim, toplumun istediği düzeyde bireylerin yetiştirilmesi için hep gerekli olmuş ve olacaktır.

Geçmişteki eğitim metotları ile günümüzün metotları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Her geçen gün toplumlar gelişen teknolojiye ayak uydurmak zorundadırlar ve bu durum günümüzde eğitimin önemini iyice arttırmaktadır. Eğitimin önemini iyice arttırmasında dolayı da toplumlar çağdaş eğitim sistemleri oluşturmaya çalışmaktadır.

Yapılan tanımlardan ve toplumların eğitime olan yaklaşımlarından anladığımız üzere eğitim bir süreçtir. Çünkü; eğitim, istenen kişide istenen davranışı oluşturma işidir. Birey davranışı ancak yaşayarak kazanabilir. Eğitilende oluşacak davranış, önceden saptanarak eğitim amaçlarına uygun olmalıdır. Bireyse davranışın oluşturulması ya da değiştirilmesi için planlanmış bir eğitim sürecine ihtiyaç vardır.¹²

Diğer yandan eğitimin önemi şöyle ifade edilebilir:¹³

- 1.Eğitim bilgi sağlar, değer sistemini ve inançları etkiler, hayata bakışı belirtir.
- 2.Kişiye hayatı daha iyi anlayabileceği donatıyı sağlar.
- 3.Bilerek düşünmeye, yaratıcılığa, kişinin kafasındaki kalıpları kırmasına fırsat verir.
- 4.Kişinin ufkunu genişletir.
- 5.Bağımsız düşünme becerisini geliştirerek, kişiye kendi kaderini kontrol etme ve geleceği üzerinde etkili olma gücü verir.
- 6.İnsan bildikleriyle düşünür. Düşünce ufku ancak eğitimle genişletilir.

¹²Başaran, İ.E., Eğitime Giriş, Ankara, 1991, s.17.

¹³Baltaş, A., Öğrenmede ve Sınavlarda Ürün Başarısı, İstanbul, 1992, s.11.

1.3. Eğitimin Amaçları

Günümüz işletmelerinde eğitimin amacı, minimum zamanda minimum maliyetle maksimum üretimin sağlanması ve işletme karlılığını artırılması olarak hedeflenmektedir. Ancak eğitimin ekonomik amacının yanında toplumsal ve bireysel amacı da vardır ve bu amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitim yukarıda sayılan üç yönüyle bir bütün olduğundan, gerçek bir eğitim planlamasının ve reformunun da eğitimin bu üç amacı arasında bir denge kurulmasını sağlayacak nitelikte olması gerekmektedir.¹⁴

Eğitim temel amaçlarından birinin üretimi verimliliği yükseltmek olduğunu söyleyebiliriz. Bunun içinde işletmenin her kademesinde yer alan iş görenlere ihtiyaç duyulan eğitim programlarını uygulayıp yeteneklerini ve tecrübelerini artırarak bunu yaptıkları işlere yansıtılmaları sağlanmakta böylece iş yerindeki üretim ve verim de artış olacaktır. Aynı zamanda zaman ve hareket etüdlerinden ve üretim süreciyle ilgili tüm konularda da işletme için avantajlar sağlanabilecektir.

Eğitimin toplumsal ve bireysel amacında ise, eğitimin sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet etmediği aynı zamanda işletmede çalışan iş görenlere de değişik durumlarda katkı sağladığı ana düşünceyi oluşturmaktadır. Bunlara, iş görenin motive edilmesini, güven duygusunun geliştirilmesini ve işletmenin amaçlarıyla iş görenin amaçlarının ortak bir zeminde birleştirilmesini örnek olarak gösterebiliriz.

Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını, ekonomik amaçlarından kesin bir şekilde ayırmak mümkün değildir. Bu amaçların birbiriyle iç içe olduklarını kabul etmeleri gerekir. Çünkü toplumsal ve bireysel amaçlarının neticeleri direk olarak ekonomik amaçları da etkilemektedir. Eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve beceriyle donatılmış iş görenlerin yüksek performans göstererek işletmenin temel amacını oluşturan iş verimliliğinin oluşturulmasını sağlayacaktır.

¹⁴Canman, D., Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Ankara, 1979, s.2.

1.4. Eğitimde İzlenen Temel İlkeler

Gerek işletme için, gerek iş gören için eğitimden beklenen yararlar elde edilmek isteniyorsa bazı kurallara uyulması gerekir ki, eğitimin ilkeleri olarak nitelendirilen bu kurallar; motivasyon, sürekli eğitim, etkin katılım, fırsat eşitliği ve eğitimcilerin niteliği olarak sayılabilir.

Motivasyon: Bir eğitim programının başarısı, programa katılanların onu istemesi ile yakından ilişkilidir. En iyi eğitim programları bile, gönülsüz katılımcılara bir şey kazandırmaz. O nedenle, eğitilmesi düşünülen iş görenin önce hazırlanması gerekir. Bu aşama da iş görenlerin bu eğitim programından ne kazanacakları, eğitimin amacı, konusu ve diğer yararları hakkında bilgilendirilerek motive olmaları sağlanmalıdır.¹⁵

Süreklilik: İş gören eğitiminin başarıya ulaşabilmesinin en önemli koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. İnsanı ve teknolojiyi konu alan bilim dallarına görülen hızlı gelişme süreci içinde eğitimin sürekli ve çok yönlü olması çağımızda artık bir zorunluluk haline gelmiştir. İnsan gereksinimleri sürekli olarak değiştiğinden bu yeniliklere cevap verebilmek için eğitim uğraşlarının da sürekli olması doğaldır. Sürekli eğitim daha çok sürekli değişimin sonucu ve ürünüdür. Günlük yaşamda karşılaşılan değişiklikler ve gelişmeler ekonomik, teknik, psiko-sosyal hatta matematiksel alanda bilgilerin yenilenmesini zorunlu kılar.¹⁶

Etkin katılım: Bir eğitim programından beklenen yararın elde edilebilmesi için eğitilmesi düşünülen iş görenin etkin katılımı şarttır. Etkin katılımdan maksat, eğitilecek iş görenin ihtiyacı ile eğitim programı arasında uygunluğun olması, yani doğru iş görenin seçilmesinin yanında, iş görenin devamlılığı ve programa fikren katılımını sağlamaktır. Bu sayede eğitim programı hem boşa yapılmamış olur, hem de katılımcılar gerçekten yararlanma imkanı bulmuş olur.¹⁷

Fırsat Eşitliği: Eğitimde fırsat eşitliği, işletmede çalışan ve eğitilme ihtiyacı içinde olan tüm personelin eğitim programlarından eşit bir şekilde yararlandırılmasını ifade eder. Yalnızca belli kişi ve gruplara yönelik olarak sürdürülen eğitim programlarının belli bir süre sonra işletmeye fayda yerine zarar getirmesi kaçınılmazdır. Çünkü işletmede, eğitimlilerle

¹⁵Uğur, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003, ss.122-123.

¹⁶Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler, Bursa, 1982, s.117.

¹⁷Uğur, a.g.k., s.124.

eğitimsizler arasında uçurum meydana gelecek bu da verimliliği, iletişimi, etkinliği ve çalışma barışını bozacaktır.¹⁸

Eğitimcilerin Niteliği: Etkili bir eğitim için eğitimi verecek kişilerin niteliği de son derece önemlidir. Eğitimcilerin konularını uzmanı olması temel şarttır. Bunun yanında gelişmeleri takip etmiş olması anlatım tarzı katılımcılarla iletişim kurabilme, onların etkin katılımını sağlama, süreyi iyi kullanma gibi özelliklere de sahip olması gerekir.¹⁹

1.5. Eğitimi Etkileyen Faktörler

Bir işletmenin eğitim ve geliştirme amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirleyen konular aşağıda ele alınmıştır.²⁰

Üst Yönetimin Desteği: Üst yönetimin desteği en temel eğitim ve geliştirme gereğidir. Bu destek olmaksızın, eğitim ve geliştirme programı, nehirde küreksiz giden sandala benzer dahası, bu destek gerçek olmalıdır. Üst yönetimin eğitim ve geliştirme faaliyetleri konusunda ortaya koyduğu desteğin tüm işletmeye bildirilmesi de gerekir. Bunu yapmanın en etkili yolu, yöneticilerin eğitimde aktif bir rol oynaması ve gerekli kaynakları sağlamasıdır.

Tüm Yönetici ve Uzmanların Desteği: Üst yönetime ek olarak, tüm yöneticilerin ve ilgili uzmanların eğitim ve geliştirme sürecine dahil olması gerekir. Teknolojik ilerlemeler muhtemelen hiçbir faktör, teknolojiden daha fazla eğitim ve geliştirmeyi etkileyemez. Bilgisayar ve internet tüm işletme fonksiyonlarının yerine getirilme yolunu kesin bir şekilde etkilemektedir.

Örgütsel Karmaşıklık: Pek az yönetsel kademedan oluşan yatay işletme yapıları insanların ve görevlerin daha basit bir düzenlemesinin bir tablosunu ortaya koymaktadır. Hiçbir şey gerçeğin ötesine geçemez. Bireylerin ve takımların görevleri genişlemiş ve bu görevler önceden olduğundan daha fazla karmaşık hale gelmiştir. Yakın yıllarda, teknolojiye,

¹⁸Uğur, a.g.k., s.124.

¹⁹Uğur, a.g.k., s.125.

²⁰Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, ss.242-243.

ürünlerde, sistemlerde ve yöntemlerde meydana gelen hızlı değişiklikler iş gerekleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu nedenle çalışanlar, becerilerini sürekli olarak artırmak, kendilerinin sadece değişime uyum sağlamalarına değil, fakat aynı zamanda onu araştırıp kabul etmelerine izin veren bir tutum geliştirme ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Birçok işletme, küçülme, teknolojik yenilikler ile yeni ve daha iyi ürün ve hizmetler için müşteri istemlerinin bir son ucu olarak değişim göstermiştir. Sonuç, daha az sayıda insanın, daha karmaşık bir düzeyde, daha fazla işi başarabilmesidir.

Diğer İnsan Kaynakları İşlevleri: Diğer insan kaynakları işlevlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, aynı zamanda, eğitim ve geliştirme konusunda önemli bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, tedarik ve seçim faaliyetlerinin sonucunda, sadece marjinal nitelikli personel istihdam edilmek durumun da kalınmış ise, örgüte yeni katılanları eğitmek için daha yoğun bir eğitim geliştirme programına ihtiyaç duyulacaktır. Aynı zamanda, eğitim ve geliştirme çabaları, bir firmanın ödemeler paketinden etkilenebilir. Örneğin; düşük ücret politikasını benimsemiş firmalar, elbette düşük nitelikli veya az eğitilmiş işgücünü firmaya çekecek, bunlar işletmeye katıldıktan sonrada yoğun bir eğitim faaliyeti ihtiyacı ortaya çıkacaktır.

1.6. Eğitimden Beklenen Yararlar

Tüm işletmelerde yaşamsal bir faaliyet olan eğitimin, kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynadığını yukarıda belirtmiştik. Ancak eğitimin bu rolü oynayabilmesi için onun sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve her şeyden önce zihinsel kaliteyi yükseltmeyi hedef alması gerekir. Bu çerçevede öncelikle iş görenlerin zihinlerine; şirketin misyonu, felsefesi ve gayesini yerleştirmek ve kalite, verimlilik ve bağlılık kavramlarını onlara kabul ettirmek zorunludur. Bu yapılmazsa eğitimden beklenen yararlar elde edilemez. Bu felsefeyi içeren bir program ise, eğitimden beklenen çeşitli yararların elde edilmesine katkıda bulunur. Bu katkıları şu şekilde sıralayabiliriz.²¹

²¹Bingöl, a.g.k., ss.243-245.

Eğitim Öğrenme Süresini Kısaltır: Eğitim gelişi güzel bir biçimde yapılırsa, öğrenme süreci çok yavaş devam eder ve çok uzun sürede tamamlanabilir. Halbuki geciken her dakika, işletme aleyhine işler. Bu bakımdan birçok faktör, işletmeyi öğrenme sürecini hızlandıracak biçimsel kursları oluşturmaya zorlar. Dolayısıyla iş görenler, eğitim programı aracılığıyla kısa zamanda istenilen başarı düzeyine ulaşabilirler.

İş Verimliliğinde Artış Sağlar: Bilindiği gibi eğitim, sadece yeni iş görenler için değil, fakat aynı zamanda deneyimli olanlar için de uygulanır. Bu bakımdan eğitim aracılığı ile halen çalışmakta olan deneyimli iş görenin bilgi ve becerilerinin artırılması mümkündür. Bir başka açıdan eğitim, iş görenlerin başarı düzeylerinin artmasına yardımcı olur. Kısaca, çalışanların belirli bir zamanda, belirli koşullar altında yapmış oldukları iş miktarında artış ve niteliğinde iyileşme, eğitimle sağlanabilir. Çünkü onlar, eğitim sayesinde işlerini daha etkili bir biçimde ifa eder duruma gelirler.

İş görenlerde İşletmeye Karşı Olumlu Tutum Yaratır: Eğitim programlarının bir amacı da, iş görenlerin tutumlarının işletme faaliyetlerini destekleme ve daha iyi bir işbirliği ve daha büyük bir bağlılık yaratma yönünde oluşturulmasıdır. Bu açıdan tutum oluşturma, öğrenme sürecinin bir yan ürünüdür.

Gözetimin Azaltılmasını Sağlar: İyi bir biçimde eğitilen iş görenlerin iş birliği eğilimleri artar ve çalışmalarında hata yapma oranı azalır. Bu nedenle eğitilmiş iş görenlerin fazlasıyla denetlenmelerine gerek yoktur. Çünkü eğitim sayesinde, aynı zamanda, onların kendilerini denetleme yetenekleri gelişir.

Bazı Çalışma Sorunlarının Çözümüne Yardımcı Olma: Eğitim, işten gönüllü ayrılmaların ve işe devamsızlıkların azalmasına da önemli bir role sahiptir. Şöyle ki: iş görenin işini başarıyla ifa edebilmesi, onun işinden tatmin duymasına neden olur. Dolayısıyla işinden doyum sağlayan bir kişinin de işinden ayrılması veya devamsızlık göstermesi düşünülemez. Öte yandan eğitim, iş kazalarının azaltılmasında da önemli bir rol oynar. İş kazalarına neden olan dikkatsizlik, yanlış çalışma alışkanlıkları, acelecilik, sinirlilik ve zayıf muhakeme gibi tutum ve davranışlar eğitim yoluyla giderilebilir. Bunlar dışında eğitim, uyuşmazlık konularının ve dolayısıyla uyuşmazlıkların en aza indirilmesine katkıda bulunurken, iyi olmayan müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesine, aşırı israf ve fire kaybının önlenmesine yardımcı olur. Bütün bunlara karşılık, bu hususların iyileştirilmesinde sadece iş görenlerin

eğitimi yeterli olmayıp, gözetimcilerin de eğitimi gereklidir. Örneğin; beceriksiz bir gözetimci, çok kere iş gören tatminsizliğinin ve uyuşmazlıkların bir nedeni olmaktadır.

Örgüte Süreklilik ve Esneklik Sağlar: Bir firma, eğitilmiş bir iş görenini kaybettiği zaman, onun yerine istihdam edeceği personeli hazır bulundurmak zorundadır. Bunun için ayrılan iş görenin yerine getirilecek olası iş göreni önceden eğitmek, o görev için hazırlamak zorunluluğu bulunmaktadır. Ayrıca değişen iş koşullarına göre, işletmenin iş hacminde ve ürettiği mamullerde meydana gelen değişikliklerin aksaksız yürütülebilmesi, hızla değişen teknolojik yenilik ve değişikliklere uyum sağlayabilmesi, sadece belirli bir görev için değil, gerektiğinde başka görevleri de yapabilecek iş görenin yetiştirilmesi ve olası iş gereklerine göre bu iş görenin yeni işlere kaydırılması ile sağlanabilir. İşte şirketin varlığını sürdürebilmesi ve stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi, dinamik bir süreç içerisinde meydana gelen çeşitli değişikliklere ve teknolojik yeniliklere ayak uydurmasına bağlıdır. Bunun için şirketin şimdiki ve gelecekteki görevleri ifa edebilecek kapasitede bulunan iş görenlerini eğitmesi, yeni bilgi ve beceriler kazandırması kaçınılmaz bir olgudur.

İş görenlere Yararları: İş görenler işgücü piyasasındaki değerlerini ve kazanma güçlerini artıran yeni bilgi ve becerileri eğitim sayesinde kazanırlar. Kuşkusuz yeni bilgi ve becerilere sahip olan çalışanlar, firma için önemli bir değer olarak kabul edilirler ve dolayısıyla iş güvenceleri sağlanmış olur. Ayrıca eğitim, iş görenlerin başarı göstermelerine ve daha üst kademelere terfi etme olanağını elde etmelerine neden olur. Dahası, iş görenin eğitim programına alınması, onun kişiliğine özel bir değer verildiği anlamına gelir. Bunlara ek olarak eğitimin başka yararlarından bahsetmek mümkündür. Ancak eğitim, sihirli bir değnek değildir. Eğitimin de çözemeyeceği bazı örgütsel sorunlar vardır. Eğitim, örgütsel yapıdaki bozukluklardan dolayı ortaya çıkan sorunları ve iş gören seçiminde alınan isabetsiz kararların sakıncalarını ortadan kaldıramaz.

2.EĞİTİM SÜRECİ

2.1.Eğitim Planlaması

Planlama işletmelerin amaçlarına ulaşmak için işletmelerin ellerindeki imkan ve kaynakların kullanılması, yapılacak işlerin zaman içerisinde programlanması, bu işi yapacak kişilere görevlerin verilmesidir.²²

Eğitim planlaması, işletmenin eğitim hedeflerine varmada, insan, para ve araç gibi kaynakların en uygun biçimde kullanılmasına, sistemin gelişmesine ve diğer unsurlar arasında koordinasyonun kurulmasını sağlamaktadır.

Eğitim planlaması, eğitimle ilgili olarak var olan şartlardan belirlenmiş eğitim hedeflerine ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların saptanmasıdır.²³

2.2.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitimin mutlaka bir amacı olmalıdır ve bu amaç da o işletmenin, grupların, bireylerin eğitim ihtiyaçları belirlenirse ve analiz edilirse tanımlanabilir. Eğitimi analitik ve sistematik bir yaklaşımla ele almak gerekmektedir. Bu analiz de eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlar.

Bir işletmenin insan gücü kaynaklarının etkinliğinin artırılması için eğitim faaliyetlerinin iş görenlerin ve işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde planlanması ve uygulanması gerekir. Eğitim planlamasının ilk ve en önemli aşamasını ise eğitim ihtiyacının saptanması

²²Acar, A.C., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998, s.115.

²³Kaynak, T. v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998, s.176.

oluşturur. Eğitim ihtiyacı=İşin gerekleri-iş görenin şu andaki yetenekleri olarak formüle edilebilir.²⁴

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yalnız eğitim departmanının çalışmasıyla sağlanmaz; bu yüzden işletmenin diğer departmanlarının da eğitim departmanı ile ortak çalışma yapmak, özellikle eğitim ihtiyacı bulunan konular hakkında eğitim departmanını bilgilendirmesi gerekmektedir.²⁵ Doğru zamanda doğru kişilere doğru konularda ve doğru metotlarla eğitimin verilmesi gerekir. Bu nedenle öncelikle eğitim ihtiyacının doğru olarak analiz edilmesi kaçınılmazdır. Eğitim ihtiyacı saptanırken dikkat edilmesi gereken hususlar;

- İşletme amaçlarının belirlenmesi: İşletmelerin faaliyetlerini yönlendiren plan ve programlara temel olan ana amaçları vardır. İşletmeler bu amaçlara ulaşmak için hareket edeceklerinden eğitim ihtiyacının saptanmasında bu amaçlar temel alınmalıdır.
- Örgütteki hiyerarşik düzenin tanınması: İşletmedeki kumanda zinciri, iş akışı, koordinasyon ve iletişimin işleyişi iyi bir şekilde analiz edilmesiyle, eğitim eksikliği olan noktalar saptanabilir.
- İş Gereklerinin Saptanması: İşletmede çalışan insanların görev gerekliliklerinin bilinmeden o görev için işe alınacak veya çalışan insan için gerekli eğitim ihtiyacının saptanmasında iş gereklilikleri bilinmesi ve dikkate alınması gerekir.²⁶

İşletmelerde eğitim ihtiyacı genellikle çalışanların kendilerinden beklenen iş verimliliklerinin yani performans düzeylerinin standartları karşılamadığında, değişen çevre koşulları veya meydana gelen teknolojik gelişmelere uyum sağlamak için belirlenmektedir. Eğitim ihtiyacı analizinin başarılı olabilmesi için iş ile ilgili bilgilerin tam ve doğru olarak bilinmesi gerekir. Bunun için iş analizi, iş tanımları ve iş değerlendirme formlarından yararlanılmaktadır.

²⁴Kaynak, a.g.k., s.178.

²⁵Sabuncuoğlu, a.g.k., s.18.

²⁶Taylor, N., Selecting and Training Officer Institute Of Personnel Management, London, 1996, ss.60-63.

Eğitim ihtiyaçı analizi yapılırken işletmeler, çok dikkatli analizler yapıp işletmenin gerçek ihtiyaçı karşılayacak programlar oluşturmalıdır. Aksi takdirde uygulanacak eğitimler işletme için gereksiz bir maliyet yükü haline gelecektir.

Eğitim ihtiyaçı belirlenirken kullanılan bazı analiz türleri vardır. Bunlar organizasyonun içindeki eğitime ihtiyaç duyulan bölümlerin belirlenmesini sağlayan organizasyon analizi, yapılacak görevin veya işin hangi niteliklere sahip olunmasını detaylı bir Şekilde açıklayan iş analizi ve her iş görenin kendine verilen görevi ne kadar iyi yapıp yapmadığının tespitinde kullanılan performans analizidir. Eğitim ihtiyaının saptanmasında kullanılan analizlerden kısaca bahsedecek olursak;

Organizasyon Analizi: Organizasyonun hedefleri ve kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflere nasıl ilişkilendirildiğinin incelenmesini içerir. Bu analiz daha çok uzun vadeli eğitim planlarında, eğitim ihtiyaının belirlenmesi amacıyla kullanılır. Diğer bir deyişle işletmenin tüm eğitim ihtiyaını belirlemek için genel bir inceleme yapmaktır. Bu tür analiz geniş içerik oluşturduğundan işletmenin eğitim felsefesini de meydana getirir.²⁷

Organizasyon analizleriyle işletmenin bugünkü ve gelecekteki örgüt yapısı planlanarak, hangi nitelikte ve ne sayıda iş görene ihtiyaç duyulacağı saptanır. Aynı zamanda işletmede yapılmakta olan ve gelecekte yapılacak işlerin, hangi bilgi, nitelik ve beceriyi gerektirdiği de belirlenmiş olur. Bu bakımından organizasyon analizleri işletmelerde iş gören yetiştirilmesi çalışmalarında büyük rol oynar.

İşgören yetiştirme ihtiyaçlarına daha sistemli olarak yaklaşmak için ilk önce organizasyon analizi yapmak gerekir. Organizasyon analizi, örgütün hedefleri ve kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir. Organizasyon analizinde kullanılan endeksler doğrudan ve dolaylı iş gücü maliyetlerinin, mal veya hizmet kalitesini ve iş görenin moralini yansıtılmaktadır. Sonuç olarak organizasyon analizi, işletmenin ihtiyaçlarının belirlenmesinde yol gösterir, sorunları ortaya çıkarır ve aynı zamanda işletme içinde yetiştirmeye önem verilmesi gereken yerin

²⁷ Bingöl, a.g.k., s.178.

belirlenmesine yardımcı olur.²⁸ Organizasyon analizi yaparken şu noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir:

- İş görenin psikolojik duygu ve düşünceleri, davranışlarını incelemeli ve işletmenin binalar, materyal, araç, gereç olarak incelenmeli,
- Eğitim amaçlarına yönelik, uzun vadeli amaçlar, organizasyonun tümüne yönelik olmalı ve şirket stratejileri paralelinde olmalıdır.

İş Analizi: İşletmedeki işlerin niteliğini, o işin görüldüğü çevre koşullarının çeşitli yöntemlerle belirleyerek bunlarla ilgili tüm bilgilerin yazılı olarak gösterildiği işlemdir.²⁹ İş analizi, yapılan her işin niteliğini ve o işin terine getirildiği çevre koşullarının çeşitli yöntemler yardımıyla incelenmesini sağlar. İş analizi ile işi oluşturan hareketler, ödevlerle işin başarılı olarak yapılabilmesi için gerekli ustalık, bilgi, yetenek, ve sorumluluklar belirlenir. Bunu yanında işin yapıldığı çevre ve koşullar hakkında bilgi sahibi olunur.

İşletmede eğitim amacıyla yapılmış iş analizlerinin karşılaştırmalar yapılması bakımından önemi büyüktür. Çünkü iş analizleri ile işletmedeki görevlerin niteliklerinin belirlenmesi sonucu, iş gören yetiştirme programlarının kapsamı ortaya çıkmış olacaktır. İş analizi bir veri toplama işidir diyebiliriz. İş analizi, işgörenin yapacağı işin incelenmesi işlemidir. Bu analiz yapılırken geçilecek olan aşamaları ise şöyle belirtebiliriz;³⁰

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

²⁸ Bingöl, a.g.k., s.179.

²⁹ Bingöl, a.g.k., s.180.

³⁰ Kaynak, a.g.k., s.180.

Bu aşamada en önemli nokta, eğitim alması planlanan iş görenlerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin saptanıp buna göre eğitim programlarının oluşturulmasıdır.

Performans Analizi: Eğitim analizinde kullanılan bir diğer analiz de kişinin analizidir, iş analizleri ile işin gerekleri belirlendikten sonra iş görende var olan bilgi ve beceriler ile mevcut performansın, istenen performansa uygun olup olmadığının saptanması gerekir. Burada, eğitim ihtiyacı şu genel düşünceye göre tanımlanabilir, iş görenin eğitim ihtiyacı istenilen performans düzeyi ile bireysel performansı arasındaki farktır, iş analizleri sırasında belirlenmiş standart performans verileri ise gözetimcilerin çalışanlar hakkındaki değerlendirmeleri, iş görenlerin günlük şeklinde tuttıkları performans tutanakları, tutum ölçümleri, testler veya görüşmeler yolu ile elde edilen bilgilerdir. Kişi analizinde, performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanılarak belirlenen iş görenin mevcut performansı, istenen performansla karşılaştırılarak, aralarında fark olup olmadığına bakılır.³¹

Eğitim ihtiyacı belirlenirken kullanılan bazı yöntemler vardır. Bunlar: anket, görüşme, test, danışma yoluyla analiz etme ve kayıtların rapor edilmesidir.³²

Anket: Kısa sürede çok kişiye uygulanıp sonuç alındığı için genellikle büyük işletmeler tarafından tercih edilir. Anketlerle ilgili en önemli husus, doğru soruların hazırlanıp hazırlanmadığıdır. Eğer sorular doğru hazırlanmazsa, anket işlevini yitirir.

Görüşme: Kişileri rahatlatmak ve herhangi bir şekilde baskı altında olmadan konuşma yoluyla fikirlerini öğrenebilmek için uygulanır. Görüşme ortamı çok rahat ve doğal olmalı ve münakaşaya girilmemelidir. Konuşma kesinlikle eğitim uzmanının yönlendirmesiyle olmalıdır. Çok zaman alması ve bazı iş görenlerin kendilerini tam anlamıyla ifade edememesi, bu yöntemin önemli dezavantajıdır.

³¹ Özçelik, O., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s.181.

³² Aldemir, C. v.d., Personel Yönetimi, İzmir, 1996, s.134.

Test: Eğitimin planlanmasında en önemli çalışma eğitim ihtiyacının saptanmasıdır. Bu amaçla önce iş profilleri çıkarılır, daha sonra elemanlarda aranan yeteneklerin bulunup bulunmadığı zeka, bilgi ve yetenek testleri yapılarak saptanır. Elemanların aldığı puanlara göre bir eğitim kararı alınır. Önceden belirlenen standart puanı aşanlar işe uygun olduklarından eğitilmezler. Puanı eşit olanlar kısa eğitim programlarına sokulurlar. Buna karşılık toplam puanları standardın altındakiler ise eğitim açığı nedeniyle detaylı bir programa tabi tutulurlar. Tıpkı diğer yöntemler gibi uzmanlarca düzenlenmelidir. Testlerdeki asıl amaç bilgi, tutum ve yaklaşımları ölçebilmektir.

Danışma Yöntemiyle Analiz Etme: Yöneticilerin de katılımıyla yapılması halinde çok daha etkili olacağı kesin olan bu yöntemin asıl amacı çalışanların, yöneticileriyle bir araya gelerek, fikirlerini beyan etmelidir. Çok zaman almasına rağmen, yöneticilerin eğitime verdiği desteği gösterebilmesi açısından önemlidir.

Kayıt ve Raporların İncelenmesi: İşletmenin faaliyetlerini belgeleyen kayıt ve raporların incelenmesiyle elde edilecek sonuçlar, nerede ne tür aksaklık ve problemler olduğunu gösterir ve eğitimler de bu veriler ışığında yapılarak etkinliği artırır.

2.3.Eğitim Programının Hazırlanması

Eğitim ihtiyaçları belirlenen işletmede sıra, bu ihtiyaçların hangi plan ve programlar dahilinde karşılanacağına gelmiştir. Planlar genellikle uzun vadeli yol haritaları niteliğindedir. Programlar ise bir yıl ve daha az süreli olup planların detaylı çalışmalarıdır. Bir eğitim programında şimdiki eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi mi yoksa gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçların mı hedeflendiği açıkça belirtilmelidir. Ayrıca programın hangi bölüm çalışanlarına verileceği, kimlerin katılması gerektiği, konusunun ne olduğu, kimler tarafından hangi yöntemler kullanılarak verileceği, yeri zamanı ve süresinin ne olacağı gibi konular da belirlenmelidir. Yani bir eğitim programının hedefi ve kapsamı açıkça belirlenmelidir.³³

³³ Uğur, a.g.k., s.128.

Bir eğitim programında bulunması gereken iki önemli özellik vardır;³⁴

1. Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi: Eğitim programı ile şimdiki eğitim ihtiyaçlarının karşılanması mı yoksa gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar mı hedeflendiği açıklığa kavuşturmalıdır. Ayrıca düşünülen eğitim ile kişi, grup, bölüm ve işletme için ne tür sonuçlar beklendiği de bu aşamada belirtilmelidir.

2. Program Kapsamının Belirlenmesi: Programın hangi bölüm elemanlarına verileceği, kimlerin katılması gerektiği, konusunun ne olduğu, kimler tarafından hangi yöntemler kullanılarak verileceği, yeri, zamanı ve süresinin ne olacağı gibi konular programın kapsamını oluşturur.

Belirli yöntemlere göre eğitim gereksinmesi saptandıktan sonra yapılan eğitim planı çerçevesinde ilgili bölüm yetkilileri tarafından yıllık eğitim planları çıkarılır. Yıllık eğitim programları düzenlenirken kararlaştırılması gereken bazı önemli noktalar genel çizgileri ile şu şekilde özetlenebilir:³⁵

Eğitim Programının Amaçlarının Belirlenmesi: Kime ne tür eğitim verileceği, eğitim süreleri ve öncelikleri gibi konular eğitimin amaçlarıyla doğrudan ilgilidir. Eğitim programlarının halen çalışmakta olan personeli için gerektirdiği özelliklerle donatmak, görevi değişen çalışanları yeni göreve hazırlamak, personel uyumu sağlamak ve onların mevcut bilgilerini tazelemek gibi amaçları vardır.³⁶

Eğitime Katılacak Kişilerin Saptanması: Eğitimin amacı belirlendikten sonra, eğitime katılacak personelin seçilmesi gereklidir. Belirlenen amaçlar, eğitim gereksinimleri ve çeşitli bölümlerden gelen eğitim talepleri göz önünde bulundurularak, eğitime katılacak personel saptanır.³⁷

³⁴ Çetin, a.g.k., s.38.

³⁵ Sabuncuoğlu, a.g.k., ss.125-126.

³⁶ Çetin, a.g.k., ss.40-41.

³⁷ Çetin, a.g.k., s.40.

Eğitim Konularının Belirlenmesi: Eğitim süresince anlatılacak konular belirlenirken, söz konusu eğitimin çalışanları bir üst göreve hazırlayıp hazırlayamayacağı ve gerekli bilgiyi hangi ölçüde verebileceği belirlenmelidir. Çalışanlara, işlerine yaramayacak hiçbir bilgi verilmemelidir.

Eğitimi Verecek Kişilerin Belirlenmesi: Eğitimin programlanması sürecindeki en önemli aşamalardan biri eğiticilerin belirlenmesidir. Eğitim istenen başarıya ulaşılabilmesi için eğiticilerin bilgi, birikim ve bildiklerini aktarabilme açısından çok donanımlı olmaları gerekmektedir.

Eğitimi verecek kişiler, eğitim yöneticileri,(eğitim bölümü yoksa personel veya insan kaynakları yöneticisi), uzmanlar, bölüm yöneticileri ya da işletme dışında işinde konusunda uzman kişiler olabilir. Eğitim verecek kişiler;

- Yeterli bilgiye sahip olmalı,
- Bildiklerini rahatça aktarabilmeli,
- Eğitimlerde tartışma unsurunu kullanabilmeli,
- Açık fikirli, hoşgörölü ve kibar olmalı,
- Eğitilenlerde saygı uyandırmalı,³⁸

Eğitimin Ne Zaman Yapılacağıının Belirlenmesi: Tıpkı eğiticilerin seçimi gibi, eğitimin ne zaman yapılacağıının belirlenmesi de çok önemli bir süreçtir. Zaman sorunu özömlenirken, katılımcıların ve eğitimcilerin hoşnutsuz olmayacağı zaman dilimleri seçilmelidir. Eğitimin mesai saatleri içinde mi dışında mı yapılacağı da önemli bir sorundur. Mesai saatleri içinde yapılan eğitim ücretini düşürebilmektedir. Mesai sonrasında yapılan eğitimlerde ise, çalışanlar istemeyerek katıldığıından dolayı performansları düşük olmaktadır.

³⁸ etin, a.g.k., s.41.

Eğitim Srelerinin Tespit Edilmesi: Eğitim konularının seçimi ile aynı önemi taşıyan bu sreğ, eğer doğru tasarlanırsa, eğitim konularını iş görenler için çok daha cazip hale getirebilmektedir. Eğitim konuları için belirlenmiş standart sreler olmamakla birlikte iş görenleri sıkmadan ama eğitim konusunda detaylarını atlamadan belirlenecek sreler, eğitim uygulanabilir hale getirmektedir.

Eğitimde Kullanılacak Yöntem ve Araçlarının Belirlenmesi: Eğitim programlarının uygulanmasında en önemli hususlarından biri de uygun yöntemin seçilmesidir. Eğitim süreci, eğitim alacak kişilerin öğrenmelerine ve gerekli bilgi, beceri kazanabilmelerine yardımcı olmaktadır. Eğitim de kullanılacak yöntemler arasında en önemli olanını seçebilmek çok önemlidir. Bu yöntem ayrıca kişilerin iş'teki motivasyonlarını da arttırmaktadır.³⁹

Eğitimin Nerede Yapılacağına Karar Verilmesi: Eğitim, işletmenin varsa eğitim merkezinde, işbaşında, işyerinde ayrı bir odada, işletme dışında ve hatta yurt dışında bile yapılabilir.⁴⁰

2.4. Eğitim Programının Uygulanması

Eğitim programları oluşturuluncaya kadar eğitim uygulamalarının en iyi şekilde gerçekleşmesi için gereken altyapı çalışmaları ile dikkat edilecek konular saptanır. Tüm bu hazırlık çalışmalarının tek hedefi başarılı bir eğitim uygulamasıdır. Ancak tüm hazırlıklar çok başarılıda olsa asıl olan uygulamadır. Eğitim programından beklenen başarı eğitim programının uygulanması sırasında gösterilecek dikkat ile yakından ilgilidir. Eğitim uygulamalarının başarıya ulaşması için dikkat edilmesi gereken bazı noktaları şu şekilde sıralayabiliriz;⁴¹

- Eğitim gündeminin katılımcıların ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanması gereklidir.
- Eğitim konuları, gerçekten gerekli, önemli ve sonuçları uygulanabilir olmalıdır.

³⁹ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.126

⁴⁰ etin, a.g.k., s43.

⁴¹ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, ss.264-266.

- Eğitim uygulamalarının türü çok dikkatlice belirlenmelidir. Seminer, konferans, panel, kurs v.b. etkinliklerden hangisine ihtiyaç duyulduğu bilinmelidir.
- Eğitiminin seçilmesi ve özellikleri titizlikle belirlenmelidir.
- Eğitim ortamının havadar, rahat ve öğrenmeye müsait çevresel koşulları içermesi gereklidir.
- Eğitimin nihai amacı kişilerin davranışlarında değişim oluşturmaktır. Bunun için kişilerin motivasyonu yüksek tutulmalıdır.
- Eğitim çalışması yaparak – yaşayarak öğrenme ilkesini dayandırılmalıdır ki öğrenilenlerin kalıcılığı arttırılsın.
- Kurumun kendisine has bir eğitim kültürü, anlayışı ve uygulama mantığı gelişmeli ve yerleşmelidir.
- Mümkün olduğunca kurum içinden eğitim yapabilecek kişiler yetiştirilmelidir.
- Eğitim uygulamaları sadece uygulama sırasında değil verilen bilgilerin başka ortamlarda da kullanılmasını sağlamalıdır.
- Eğitim uygulamalarının temel hedefi bireysel gelişim sağlamaktır. Bireysel gelişmeleri sağlanan kişiler kuruma daha yararlı olacaktır.
- Eğitim uygulamaları, öğrenme merakı, öğrenme hevesi ve öğrenme isteği uyandırmalıdır.
- Eğitim uygulamalarında katılımcılara bir şeyler öğretmek değil, katılımcıların bir şeyler öğrenmesi esas alınmalıdır. Diğer bir ifade ile eğitim etkinliğinin merkezinde öğrenenler değil öğrenenler yer almalıdır.
- Eğitim uygulaması aktif katılımı mutlaka sağlamalıdır.
- Aktif bir eğitim için içeriğin sıkıcı olmaması, zengin olması örnek olaylara canlandırmalara yer verilmesi gereklidir.
- Tüm eğitim uygulamaları yıllık ve aylık planlar dahilinde programlanmalıdır. Gelişi güzel eğitim uygulamalarına yer verilmemelidir.
- Tüm eğitim programlarının amacı kişilere sürekli ve sistemli öğrenme alışkanlığı kazandırmaktır.

- Eğitim uygulamaları kişilere nelerin öğrenileceğinden çok, nasıl öğrenileceğini aktarmalıdır.
- Eğitim çalışması, konu ne olursa olsun kişinin başta kendisine olmak üzere soru sormasına olanak verilmelidir. Yani eğitim etkinliği, kişilerin sorgulama güçlerini, meraklarını, inceleme, analiz etme yeteneklerine harekete geçirmeli, onları kalıpcılıktan uzaklaştırılmalı, yaratıcılıklarını körüklemelidir.

2.5. Eğitim Yöntemleri

Eğitim ile ilgili, planlama yapılırken karar verilecek konulardan biride eğitim verilirken hangi yönetimin uygulanacağıdır. Eğitim programlarının hazırlanıp uygulanmasında uygun yöntem veya yöntemlerin seçimi eğitimin başarıya ulaşmasında son derece etkili bir faktördür. İşletmelerde eğitim ve geliştirme konusunda uygulanabilecek çok farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler işbaşı ve iş dışı yöntemler ayrımına dayanarak yapılan sınıflandırma, en çok kullanılan sınıflandırmadır. Uygulanacak eğitim yönteminin seçiminde gerçekleştirilecek eğitimin türü kadar maliyet ve zaman faktörleri de etki etmektedir. Seçilen her bir yöntemin kendine göre üstünlükleri ve sakıncaları olabilir burada önemli olan hangi eğitime, hangi yöntemi uygularsak planlanan amaca ulaşacağımızdır.⁴² Burada eğitim programlarının uygulanmasında en çok kullanılan yöntemleri şöyle açıklayabiliriz:

2.5.1 İş Başında Eğitim Yöntemleri

Bu yöntemde eğitim iş başında yapılır. Yani eğitimi alacak kişi işletmede ve işinin başındadır. Bu tip yöntemlerin uygulanmasında gerçek araç, gereç ve malzeme kullanılarak, çalışanların yaparak öğrenmesi sağlanmaktadır. Eğitimi alan çalışandan aynı zamanda üretimde istenir, ancak tam bir performansla gerçekleştirilmesi beklenmez.⁴³

⁴² Sabuncuoğlu, a.g.k., s.150.

⁴³ Özçelik, a.g.k., s.191.

İş başı eğitimleri genel olarak dört aşamada gerçekleştirilmektedir:⁴⁴ 1) İş başı eğitime personelin hazırlanması, 2) Yapılacak işlerin gösterilmesi, 3) Gösterilen işin bizzat kişiye yaptırılması, 4) Kişilere yaptırılan eğitimlerin eğitimciler tarafından izlenmesidir.

İşletmelerde en çok kullanılan bu eğitim yöntemiyle eğitimi alan iş görenin, kendi amiri veya kendinden daha deneyimli başka bir iş görenle birlikte işinin başında bilgi ve becerisini geliştirmesi ve iş yerindeki performansının artırılması amaçlanmaktadır.⁴⁵ İş başında uygulanan pek çok eğitim yöntemi mevcut olup, önemli kabul edilen belli başlı yöntemler şunlardır:

Yönlendirme (Coaching) Yöntemi: Yöntem, yaparak öğrenme esasına dayanır. İş görenin işini yaparak öğrenmesinin en iyi yol olduğu ve bir bireyi en iyi eğitecek olan kimsenin en yakın amiri olduğu düşüncesine dayanır.⁴⁶ Bu yöntemle, iş görenlerin başarı düzeylerinin amirleri tarafından belirlenen kriterlere göre gözlenip değerlendirilmesi amaçlanır. Bunun için amir gözetimindeki iş görene çeşitli görevler vererek, yaptığı iş ile ilgili sorular sorarak ve gerektiğinde açıklamalarda bulunarak gelişmesini sağlar. Bu yöntemin en büyük avantajı eğer amir gözetimindeki elemanın yetenek ve bilgisiyle, davranış şeklini beğenirse o iş göreni ya kendisinin yanında ya da işletmenin başka bir bölümünde çalışması yönünde olumlu görüş bildirebilir.

Gözetimci Nezaretinde Eğitim Yöntemi: En eski eğitim yöntemlerinden biri olan bu yöntem, maliyetinin düşük ve uygulaması kolay olduğundan günümüz işletmelerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yöntemin esası, işletmeye yeni gelen veya iş değiştiren bir iş görenin, daha önce bilgi, görgü ve beceriye sahip olmuş başka bir iş görenin yanına yetiştirilmek üzere verilmesidir.⁴⁷ Bu sayede bu eğitimi alan iş görenin işine daha çabuk adapte olması, gözetimci pozisyonundaki iş görenin tecrübelerinden kısa sürede yararlanabilmesi bakımından oldukça pratik bir yöntemdir. Burada usta çırak ilişkisinden de söz edilebilir. Fakat işi öğreten kişinin tecrübeli olması yanında bu kişinin aynı zamanda sahip olduğu bilgi ve yeteneğini karşısındakine en iyi şekilde aktarabilmesi için iyi bir eğitmen

⁴⁴ Halil, C. v.d., Kamu ve Özel kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2001, ss.194-195.

⁴⁵ Fındıkçı, a.g.k.,s.280.

⁴⁶ Özçelik, a.g.k., s.192.

⁴⁷ Özçelik, a.g.k.,s 193.

özelliğine de sahip olmalıdır. Aksi takdirde bu yöntem amacına ulaşamayacağı gibi zaman ve maliyet kaybına da neden olabilecektir.

Staj Yoluyla Eğitim Yöntemi: Bu eğitim sistemine göre, beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kavramsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir.⁴⁸ Gerçekte staj etkili bir eğitim tekniğidir. Çalışan adayların işe başlamadan önce ilerideki işlere benzer işlerin nasıl yapılacağını öğrenmeleri sağlar. Bu da kişide moral ve motivasyon sağlar.

Monitör (Kılavuz) Aracılığıyla Yöntemi: Nitelikli işgören, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen iş görenlerin çalışma psikolojisi ve teknik bilgiler ile donatılarak iş görenlerin eğitiminde kullanılması eğitimin ana mantığıdır. Bu kişilere monitör ve kılavuz adı verilir. Kılavuzlar tek tek veya takımlar halinde, eğitilecek iş görenlere, araçlara ait bilgiler verilmesi, işe ilişkin pratik bilgilerin sağlanması, araçların en etkin en ekonomik ve en güvenli kullanım yollarının gösterilmesi, iş organizasyonunun iyileştirilmesi ve aksayan yönlerin düzeltilmesi gibi konularda eğitimler verirler.⁴⁹ Bu eğitim daha çok alt kademedeki iş görenler için uygulanan bir yöntemdir. Günümüz işletmelerinde gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik eğitim gerektiren işlerin eğitici özelliğine sahip olmayan iş görenlerin öğretmesine bırakmak yerine pedagojik ve teknik bilgilere sahip kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişiler tarafından verilmesi sağlanmaktadır. Bu seçilen kişilere monitör (kılavuz) denilmektedir.⁵⁰

İş Değiştirme (İş Rotasyonu) Yöntemi: İş rotasyonu olarak da adlandırılan bu yöntem, oldukça etkili bir yöntemdir. Eğitilenin yetişmesi amacıyla belirli sürelerle çeşitli işlerde çalışması ile gerçekleşir. Amaç, ileriye yönelik olarak önemli üst görevleri yakından tanınmasını sağlamak, teknik ve yönetsel yeteneklerini geliştirmektir.⁵¹ İş göreni belirli sürelerde belirli bir plana göre işletmenin değişik bölümlerinde, değişik işlerde çalıştırılarak işin öğretilmesi yöntemidir.⁵² İş rotasyonu planlanmış bir şekilde iş görenin değişik

⁴⁸ Bingöl, a.g.k., s.189.

⁴⁹ Bingöl, a.g.k., s.192.

⁵⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k., s 151.

⁵¹ Akyüz, Ö. F., Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1998, s.149.

⁵² Özçelik, a.g.k., s.191.

görevlerde bulunma yöntemidir. Bu yöntemin amacı ise iş göreni kısa sürelerde işletmenin değişik bölümlerinde değişik işlerde çalıştırarak işin öğretilmesidir.⁵³ Ancak dezavantajları da vardır: yöneticilerin sürekli değişmesi departman iş görenlerini rahatsız eder. Gerekli kadar uzun süre o görevde çalışılmaması durumunda yöntemden başarı elde edilemeyebilir.

Oryantasyon (İşe Alıştırma) Yöntemi: Oryantasyon eğitimi çalışma hayatına yeni başlayanlara ve işletmelerde yerleri değişen personele uygulanan eğitim olup, işe girilen ilk günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarını oluşturmaktadır. Oryantasyon (işe alıştırma) işe yeni alınan iş görenin işe ve işletmeye uyumunu kazandıracak eğitim faaliyetleridir. İş görenler iyi bir işgören seçimi sonucunda işe alınsalar bile, işe giren iş görenleri yetersizlik duygularından kurtulmaları ve yeteneklerini üst düzeyde kullanmayı öğrenmeleri, işletmede sosyalleşme, iş görenin iş ile yeteneği arasında uyumu yakalayabilmeleri için oryantasyon eğitimi almaları gereklidir. Bu eğitim yöntemi daha önce iş deneyimi olmayan okullarından yeni mezun olanlar için daha da önemlidir.⁵⁴ Oryantasyon eğitimi, iş görenin çalıştığı iş yerine uyum sürecini kısaltacak ve kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesiyle iş görene işletme tarafından değer verildiği izlenimi verdiğinden dolayı, bireyin iş motivasyonunu dolayısıyla verimliliğini hızla arttırmaktadır. Çalışan verimliliğinin artırılmasıyla birlikte, işletme verimliliğinin de artışı söz konusudur.

2.5.2 İş Dışında Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim yöntemleri genellikle teorik bilgiler vermeye yönelik, uygulama yönü çok az olan, işgöreni işinin başından uzaklaştıran bir yöntemdir. Eğitim kişilerin işyerlerinin dışında yapılır, işyeri deyimi kişinin çalıştığı fiziki alanı veya yeri anlatır. İşin dışında gerçekleşen bu eğitim yöntemlerinde eğitilenden üretim yapması ya da çalışması beklenmez. Eğitim teorik ve uygulamalı olarak işin basite indirgenmiş araç ve gereçlerle yapılmasıdır. İş dışı denmesinin nedeni ise bu tür eğitimlerin mesainin dışında yapılıyor olmasıdır.⁵⁵ Belli başlı iş dışı eğitim yöntemleri şunlardır:

⁵³ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.151.

⁵⁴ Bingöl, a.g.k., s.170.

⁵⁵ Özçelik, a.g.k., s.195.

Anlatım Yöntemi: Uygulamada ders verme, konferans ve benzeri terimlerle ifade edilen anlatım metodu, daha önceden belirlenmiş bir konu hakkında bir eğiticinin eğitecek gruba konu hakkında genellikle teorik bilgilerin verilmesi esasına dayanır. Bu yöntemde eğitecek kişilerin rolü ve katkıları sınırlıdır. Bu yüzden eğiticilerin konuya iyi hazırlanmaları ve hakim olmaları gerekmektedir.⁵⁶

Eğitimci daha önceden hazırladığı bir takım bilgileri dinleyici pozisyonundaki iş görenlere aktarır. Genellikle bu yöntem beceri kazanmak yerine konu hakkında genel ve teorik bilgi vermek ortak bir görüş elde etmek amacıyla yapılır. Bu yöntemin başarı sağlaması için eğitmenin kişiliği, eğitecek iş görenlerin sayısı, eğitim verilecek konu özellikle dikkate alınmalıdır. Yöntemlerin yararlı ve sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Yararları; Çok sayıda iş görenin yanı sıra aynı koşullarda eğitimi yapılabilenmekte, konular kesintisiz ve sırası ile işlenebilmektedir. Ayrıca iş görenlerin önceden bilgilendirilmesi gerekmez. Sakıncaları; Eğitim sırasında bireysel farklılıklar dikkate alınmaz. Eğitecek iş görenler dinleyici durumundadırlar, eğitime katılamazlar. Sıkıcı olabilir, eğitime ilgi çekilmesi zordur. Eğitim sırasında öğrenmeyi kontrol etmek ve değerlendirmek güç olmaktadır.⁵⁷

Örnek Olay Yöntemi: Bu yöntemin amacı, kararların nasıl alınması gerektiğini, bunların nasıl uygulandığını, sorunların nasıl ele alınıp çözüldüğünü anlatan bilgilerin paylaşımı ve öğrenilmesini kolaylaştırmaktır. Bu incelemeler tartışmalarla gelişir ve sonucunda katılımcıların bilinçli düşünme, etkili karar alma ve çözüm bulma konularında beceri kazandırmaları hedeflenmektedir. Bu çalışmada bir grup lideri vardır, incelemeler ve tartışmalara yön verir.⁵⁸ Bu tartışma ortamı içinde, gerçek bir durumu veya sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra, katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yönelten bir yöntemdir.⁵⁹ Bu yöntemin yararları; Benzer öz geçmişleri ve görevleri olan iş görenler birbirlerinin deneyimlerinden yararlanabilirler. İşgörenlerin grup halinde ve birlikte çalışma, problem çözme alışkanlıkları kazandırılabilir. İşgörenlerin olaya farklı yaklaşımları, sorunları analiz etme yeteneklerinin gelişmesi ve düşüncelerini anlatabilmeleri, başkalarını ikna etme zamanında konuşma ve dinleme yetileri gelişmektedir.

⁵⁶ Kaynak, a.g.k., s.176.

⁵⁷ Bingöl, ag.k., s. 96.

⁵⁸ Canman, D., Personel Yönetimi, Ankara, 1995, s.103.

⁵⁹ Özçelik, a.g.k., s.195.

İşletme Oyunları Yöntemi: Bu yöntemde eğitime katılan her üyeye hayali bir şirketin temsilcisi rolü verilerek ortaya atılan sorunla ilgili şirkete ilişkin bilgi ve belgeler doğrultusunda kararlar almaları ve kendi aralarında şirket adına ilişki kurmaları istenir. Böylelikle katılanlar gerçek iş yaşamına ve çevre ilişkilerine varsayımlara dayanarak alıştırılır. Ancak bu yöntemin oldukça pahalıya mal olması, varsayımlara göre alınan kararların gerçek iş yaşamına her zaman uygun düşmemesi ve sadece üst düzeydeki yönetici personelin yetişmesinde kullanılabilir olması yöntemin sınırlarını ve yetersizliklerini belirler.⁶⁰

Rol Oynama Yöntemi: Yöntem, yetiştirme eğitimine katılanlar arasından bir grup belirlenir. Bu gruptan olması olasılığı yüksek olan bir sorunu kendilerini işletmenin yönetim kademesindeki yöneticiler gibi ele alıp çözmeleri istenir. Bunun için oldukça detaylı bir biçimde hazırlanmış bir olay eğitime katılan adaylara açıklanır. Sorun olan olayda geçen yönetim görevleri seçilen adayların inanç düşünce ve karakter kalıplarına uygun olarak dağıtılır. Burada istenen adayların o görevde bulunuyormuş gibi karar alarak düşüncelerini uygulayarak kendince en yararlı çözümü bulmasıdır.⁶¹ İşgörenleri gerçek iş yaşamına alıştıran, başkalarıyla yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğini öğreten, sorunlara çözümler aramaya yönelten bir yöntemdir.⁶² Yönteme gelen eleştiriler ise şunlardır; rol oynama yöntemi gerçek hayatı yansıtmamaktadır. Kişiler eğitim sırasında rol yapacaklardır. Gerçek iş yaşamının koşulları ve çıkar ilişkileri rollere yansıtılmadığından verilen kararlar ve düşünceler gerçeği, tam olarak ifade etmez eleştirisi gelmektedir.⁶³ Rol oynama yöntemi katılımcılara, iş yaşamında sorun çözme ve karar verme ile ilgili deneyim kazanma imkanı vermektedir. Bu deneyimi gerçekleştirirken beşeri ilişkilerinde gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Duyarlılık Eğitimi: Bu eğitim yöntemi daha çok eğitilenin tutum ve davranışlarının değiştirilip geliştirilmesini amaçlayan metottur. Bu eğitim bireylerin kendilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmakla beraber diğer grup üyeleri ile kendini karşılaştırıp zayıf ve

⁶⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.129.

⁶¹ Tutum, C., Personel Yönetimi, Ankara, 1979, s.142.

⁶² Özçelik, a.g.k., s.195.

⁶³ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.160.

kuvvetli yönlerini tespit etmesini sağlar.⁶⁴ Bu eğitim ile, katılanların teknik veya mesleki bilgilerinin geliştirilmesi değil, bireylerin bir grup içerisindeki davranışlarında olumlu etkiler yaratabilmektedir. Böylece iş görenlerin bir grup tartışmasında nasıl davranmaları gerektiğine yön verecek olan kişilik analizlerinin gelişmesini de sağlamış olur. İş görenlerin davranışında meydana gelen bu olumlu durum iş görenin bulunduğu ortama daha çabuk adapte olabildiğini ve işyerindeki ikili ilişkilerini daha iyi oluşturabilmesini de sağlamaktadır.⁶⁵

Beklenen Sorunlar Yöntemi: Bu yöntemde gerçekte varmış gibi kabul edilen bir işletmede, yöneticilerden birinin veya bir kaçının belirli bir süre işinden ayrıldığı varsayılır. Bu süre için adaydan, ayrılan yöneticinin işlerini yürütmesi istenir. Karşılaştırma imkanı olması için birden fazla aday üzerinde aynı uygulama yapılabilir.⁶⁶ Bu yöntem genellikle yönetici adaylarının eğitilmesi için kullanılır. Bu adaylara hayali bir işletmede herhangi bir bölümün yöneticisiymiş gibi rol verilir. Adaya kendi sorumlulukları belirtip, gerekli evrak ve bilgiler verildikten sonra adaydan bu bölüme ait sepetlerin içindeki farklı sorunlara çözüm üretmesi beklenir. Böylece adayların yarın karşılaşabilecekleri gerçek benzeri sorunlar karşısında çözüm üretmede tecrübe kazanarak yöneticilik kimliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Uzaktan Öğrenme: Uzaktan eğitim (e-learning) uygulama kapsamı geniş olan elektronik ortamda öğrenme şeklidir. Uzaktan eğitim, geleneksel sınıf eğitiminin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek öğrenme ve bilgi transfer hızına ivme kazandırmıştır. Yapılan bir çalışmada, bir işletmenin teknik personeline şirket bilgisayar ağı üzerinden test uygulanmıştır. Bu kişilerin %65'inin daha önce internet tecrübesi olmamasına rağmen, test sonuçlarının sınıf ortamında yapılan testlerden, pek çok kritere göre farklı olmadığı görülmüştür. Bu grubun %75 gibi bir çoğunluğu işe bilgisayar ağı üzerinden test almayı tercih ettiklerini bildirmişlerdir. Testi yürüten eğitimciler, internet ortamında test hazırlamanın az da olsa zaman kazandırdığını belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, internet ortamında

⁶⁴ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1992, s.149.

⁶⁵ Timur, N., Organizasyon Geliştirmede T-Grubu Çalışmalarının Yeri, İstanbul, 1984, s.42.

⁶⁶ Özçelik, a.g.k., s.199.

ölçme ve değerlendirme işleminin, gerçek sınıf ortamında yapılan testlere göre %80'in üzerinde maliyet tasarrufu sağladığı anlaşılmıştır.⁶⁷

2.6. Eğitim Bütçesi

İşgören eğitim bütçesi, işletmede belirli bir dönemde iş gören eğitimiyle ilgili yapılacak harcamaları belirlemek ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yapılır. Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık bir dönem esas alınır. Bir yıllık dönem harcamalarının kontrolünü sağlamak amacıyla birkaç aylık, haftalık harcamalar biçiminde de gösterilebilir. İş gören eğitim faaliyetleri yılın belirli aylarında veya dönemlerinde yapılması halinde iş gören eğitimiyle ilgili harcamalar da belli aylarda yoğunlaşabilir.⁶⁸ Eğitim planlaması çalışmasının son aşamasını eğitim bütçesinin hazırlanması oluşturur. Eğitim bütçesi hazırlanırken yapılan faaliyetler şunlardır:⁶⁹

- Bütçe dönemi içerisinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının maliyetleri çıkarılır,
- Eğitime katılacak kişilerin sayısı,yol ücretleri ve katılım maliyetleri hesaplanır,
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa gerekli eğitim araçlarının işletmeye maliyeti hesap planı,
- Eğitim için gerekli personel ücretleri, kira, malzeme gibi giderler tahmini olarak belirlenir,
- Eğitimle ilgili olarak önceden tahmin edilemeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılır.

⁶⁷ Hançer, A. M., Kurumsal Uzaktan Eğitim ve Ölçme-Değerlendirme Sistemleri, Human Resources Dergisi, Mayıs 2002, s.35.

⁶⁸ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.144.

⁶⁹ Çetin, a.g.k., ss.44-45.

2.7. Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitimin değerlendirilmesi, eğitimi alan iş görenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, iş görenlerin yaptıkları işle ve de örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının saptanması için; yapılan sistematik bir çalışmadır. Değerlendirme, önceden saptanmış olan eğitim hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının kontrol süreci olarak görülebilir. Bu şekilde yapılan eğitim yatırımlarının sonucunda işletmelerin amaçlarına ne kadar hizmet edildiği de değerlendirilmiş olur.⁷⁰

Eğitim değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasındaki temel amaç uygulanan farklı eğitim programları sonucunda iş görenlere ne kadar faydalı olabildiğini, iş görenlerin bu programlara katkılarının ve bakış açılarının neler olduğunu dolayısıyla da eğitim programlamasına temel teşkil eden işletme amaçlarına ne kadar hizmet edebildiğinin belirlenmesidir. Bu amaçla eğitimden sağlanan amaçların değerlendirilmesinde iş göreni farklı kriterlere göre ölçmeye yarayan bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar:⁷¹

Test Tekrar Yöntemi: Bu yöntemde, eğitime katılanlara, program 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.⁷²

Bu yöntemle kişiye verilen eğitimin ne kadar istenilen amaca hizmet edildiği, kişinin veya grubun uygulanan bu eğitim programına katılımları ve bakış açılarının ne olduğunu tespit edebilmemiz bu programların uygulanmasında yaşanabilecek aksaklıkların giderilip daha da geliştirilmesine zemin oluşturmaktadır. Bu sayede işletme amaçlarına ulaşma da daha

⁷⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.144.

⁷¹ Sabuncuoğlu, a.g.k., ss.144-145.

⁷² <http://www.okyanusbilgiambari.com/insankaynaklari/egitim/egitimin%20degerlendirilmesi.pdf>(18.06.2009)

etkili yöntemler uygulanarak hem zaman hem de maliyet konusunda tasarrufa gidilmesi sağlanacaktır.⁷³

Önceki-Sonraki Performans Yönetimi: Bu yöntemde her katılımcının eğitim öncesi performansı, gerçek performans değerlendirme yöntemleriyle değerlendirilir. Bundan sonra eğitim programı uygulanır ve program tamamlanınca, katılımcıların performansı tekrar ölçülür. Arada olumlu bir fark var ise, test tekrar yönteminde olduğu gibi fark, eğitimle ilişkilendirilmeye çalışılır. Ancak bu yöntem, test tekrar yönteminin aksine direkt olarak iş davranışlarıyla ilgilenir. Yani test tekrar yönteminde kişinin eğitim öncesi ve eğitim sonrası farklılığı teorik olarak ölçülmekte, bu yöntemde ise, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinin işteki davranışlara yansıyor yansımadağı belirlenmektedir. Yönteme göre, işteki davranışta bir değişiklik olup olmadığı önem kazanmaktadır.⁷⁴

Bu yöntemde temel amaç, test tekrar yönteminde olduğu gibi iş görenlerin eğitim sonrası beklenen amaç doğrultusunda bu eğitimden ne kadar faydalanabildileridir. Bu yöntemde eğitimden beklenen amacın ölçülmesinde kullanılan kriter iş görenin bu eğitim sonucunda bilgi ve becerisini ne kadar geliştirilip bunu işine yansıtabildiğidir. Eğer verilen eğitim iş görenin bilgi ve becerisine katkı sağlamışsa amacına ulaşmış demektir. Çünkü böylece iş gören bu yeni öğrendikleri bilgileri verilen işlerin yerine getirilmesinde daha kolay çözüm yollarını kullanabileceğinden buda performansının ve iş veriminin artmasına neden olacaktır.⁷⁵

Deney - Kontrol Grubu Yöntemi: Bu yöntem ise, en çok kullanılan ve en etkili ölçme yeteneğine sahip olan bir eğitim değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde kullanılan eğitimin bireysel olarak öncesi ve sonrasındaki meydana gelmesi beklenen farklılıklar değil bir grupta oluşan farklılıklar değerlendirilir. Burada kıyaslama yapabilmek için iki gruba ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlardan birisi eğitimi alacak olan iş görenlerden oluşan deney grubu diğeri ise bu eğitimi alacak olan iş görenlerle benzer işleri, benzer niteliklere sahip olarak yerine getiren iş görenlerden oluşan kontrol grubudur. Kontrol grubuna dahil olan iş görenler eğitimden geçmezler sadece deney grubundakiler eğitim alır.⁷⁶

⁷³ Özçelik, a.g.k., s.189.

⁷⁴ <http://www.okyanusbilgiambari.com/insankaynaklari/egitim/egitimin%20degerlendirilmesi.pdf>(18.06.2009)

⁷⁵ Özçelik, a.g.k., s.190.

⁷⁶ <http://www.okyanusbilgiambari.com/insankaynaklari/egitim/egitimin%20degerlendirilmesi.pdf>(18.06.2009)

Bu yöntemde, eğitim alacak iş görenlerin (deney grubu) yanı sıra, benzer iş yapan ve benzer niteliklere sahip, iş görenlerden oluşan bir grup da (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerini değerlemede kullanılır. Kontrol grubundaki iş görenler, eğitimden geçmezler. Yalnızca deney grubundakiler eğitim alır. Eğitim öncesinde, her iki grupta yer alan iş görenler, beceri, zeka, öğrenme yetenekleri ve işte gösterdikleri performanslar açısından değerlendirilir ve karşılaştırılırlar. Eğitim sonrasında da aynı işlem yenilenir. Eğer eğitim gerçekten etkili olmuşsa, deney grubundaki iş görenlerin performansındaki artışın diğer gruba kıyasla yüksek olması gerekir.⁷⁷

Bu yöntem sayesinde karşılaştırılan iki grup arasındaki değişmelere bakarak eğitim sonrası varılan noktayı görmek mümkün olmaktadır. Çünkü alınan eğitimin yararlı olup olmadığı bu gruplardaki performans değişimlerine bakarak karar verilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta bu yöntemde, bazı durumlarda performansın eğitim dışındaki faktörlerden de etkilenebileceğidir. Görüldüğü gibi deney kontrol grubu yöntemi performansı etkileyen eğitim dışı başkaca faktörlerin varlığında belirlemeye olanak sağlayan bir yöntemdir.

⁷⁷ Kaynak, a.g.k., s.190.

II. BÖLÜM

360° EĞİTİM BAŞARISI DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

2.1.1. 360° Eğitim Başarısı Değerlendirme Yöntemi Kavram ve Tanımı

Bir işletmedeki en önemli unsur insan faktörüdür ve her kademedeki işgören belirli bir etkinliği yerine getirmek üzere işletmede yer alır.⁷⁸ Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır şeklinde tanımlanabilir.⁷⁹ Çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilip anladıkları ve daha da önemlisi kendi hedeflerinin oluşturulmasında rol aldıklarında işlerini sahiplenecek ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır.

Performans değerlendirme, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutumu ve davranışlarını, ahlaki durumunu ve özelliklerini tamamlayan ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanabilir.⁸⁰ Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.⁸¹ Birey yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine, ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan, objektif analiz ve sentezdir.⁸²

360 derece performans değerlendirme yöntemi, değerlendirmede çok sayıda insan ve kriterin kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır.⁸³ 360 derece performans değerlendirme

⁷⁸ Erdoğan, İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991, s. 154.

⁷⁹ Tınaz, P., 'Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme', Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı:5, Manisa, 1999, s. 389.

⁸⁰ Barutçugil, İ., Personel Yönetimi, İstanbul, 2002, s. 179.

⁸¹ Fındıkçı, a.g.k., s. 297.

⁸² Sabuncuoğlu, a.g.k., s. 155.

⁸³ Aldemir, C.v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2001, s.279.

yöntemi yöneticilerin, üstlerin yanı sıra, iş arkadaşlarının, astlarının, iş kolunda mevcut ise müşterilerin ve değerlendirilenin kendisinin katıldığı ve tüm sonuçların dikkate alınmasıyla gerçekleşen bir değerlendirme sistemidir.⁸⁴ 360 derece performans değerlendirme sisteminde, performans verileri, bireyi saran çevreden, yöneticilerinden, birlikte çalıştığı arkadaşlarından, iç ve dış müşterilerle astlarından toplanır.⁸⁵

İşgörenin iş performansını değerlendirmek amacıyla çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Ayrıca her yönetici ve her örgütün de kendi ihtiyaçlarına en uygun yöntemi uygulama ve geliştirme çabası içinde olduğu bilinmektedir.⁸⁶ İşletme geleceği için büyük önem arz eden eğitimin işletmenin her kademesinde çalışan işgörenlere çeşitli yöntemler uygulanarak verilmesi ile yöneticilerin işi bitmez. Uygulanan eğitim programlarının ne derece yeterli olduğu, İşgörenlerin eğitimlerden ne ölçüde etkilendiği, işgörenlerin eğitim ile kazanması amaçlanan becerilerin işe ne ölçüde yansıdığı gibi konuların da araştırılması gereklidir. İşletmede hem eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, hem de ihtiyaçların eğitim programları aracılığıyla ne ölçüde karşılandığını ölçmek amacıyla ciddi bir değerlendirmenin yapılması gerekir.⁸⁷ Günümüzde kullanılan üç genel eğitim değerlendirme yöntemi; test-tekrar yöntemi, önceki-sonraki performans yönetimi, deney-kontrol grubu yöntemidir. Bunlara alternatif olarak uygulanabilecek bir diğer yöntem ise günümüzde performans değerlendirmede pek çok işletme tarafından başvurulan 360⁰ performans değerlendirme yönteminin, eğitim başarısı değerlendirilmesinde de kullanılması ile ortaya çıkan 360⁰ eğitim başarısı değerlendirme yöntemidir.

360 derece eğitim başarısı değerlendirme yöntemi, diğer eğitim değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak, aldığı eğitimi değerlendirilen çalışanın; yöneticileri, eşitleri (eş düzeydeki iş arkadaşları), astları (emrindeki çalışanları), iş ilişkisinde olduğu çevresi ve kendisi tarafından değerlendirilmesi temeline oturmaktadır. Bu temel, eğitim başarısı değerlendirme yönteminden elde edilecek olan verilerin daha objektif, daha katılımcı ve daha çok yönlü olmasını beraberinde getirmektedir. Yöntemde geleneksel değerlendirmede kullanılan yönetici değerlendirmesine ek olarak çalışanın eş pozisyonundaki çalışma

⁸⁴ Canitez, B., Solmuş T., Performans Değerlendirmesi, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı:16, Temmuz 2003, s.112.

⁸⁵ Dessler, G., Human Resource Management, New York, 1995, s.345.

⁸⁶ Bingöl, a.g.k., s.338.

⁸⁷ Bingöl, a.g.k., s.271.

arkadaşlarının, kendisinin, emrindeki çalışanların ve iş ilişkisinde olduğu çevresinin değerlendirmeleri de yer almaktadır. Böylelikle eğitim başarısına yönelik bakış açısını tek boyuttan çok boyuta taşımak ve çalışanların aldığı eğitim hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamak mümkün olmaktadır.

Bu sistemde birey kendi eğitim performansının değerler ve diğer işletme üyelerinden geribildirim alır. Geribildirim genellikle yöneticilerinden ve birlikte çalıştığı kişilerden gelir. 360 derece eğitim performans değerlendirme sistemi, çalışanlara, almış oldukları eğitimin özel yeteneklerini, davranışlarını ve kişisel özelliklerini nasıl geliştirdiği konusunda bilgi verir. Ayrıca çalışanlara iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini geliştirmeleri için imkan sağlar. Çalışanlar, çok kaynaktan gelen performans verilerini çok daha doğru, kesin, inanılır ve motive edici bulurlar. Böylece çalışanlar genellikle, yöneticilerin saygısını kazanmaktan çok arkadaşlarının takdirlerini elde etmek için iş davranışlarındaki değişikliğe motive olurlar. 360 derece eğitim başarısı değerlendirme sürecinde birey belirli kriterlere göre kendisini değerler, yöneticileri, birlikte çalıştığı arkadaşları ve astları değerlendirir. Daha sonra birey, kendisini nasıl algıladığı ile diğerlerinin bireyi nasıl algıladığının karşılaştırmalı analizini alır. Elde ettiği bilgiler çok sayıda kaynaktan geldiği için etkili, kesin ve daha güvenilirdir.

2.1.2 360° Eğitim Başarısı Değerlendirme Yönteminin Amaçları

360 derece performans değerlemenin temel amacı, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır.⁸⁸ 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur.

Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performans belirlenirken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bilgi havuzu oluşturulur. Böylelikle performansa yönelik bakışını 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır.⁸⁹

⁸⁸ Aytaç, A., 360 Derece Performans Değerlendirme, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi,, Sayı:41, Temmuz 2003, s. 26.

⁸⁹ Örcü, E., Köseoğlu M.A., İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Ankara, 2003, s.56.

360 derece performans değerleme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere gcl ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geribildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanması yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin, bir şirket içerisinde satış ekibinin ya da yönetim ekibinin genel olarak etkinliği ölçülebilir.⁹⁰

İşletmeler, 360 derece performans değerleme sistemini farklı amaçlarla kullanabilmektedirler. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁹¹

- İşletmeler, 360 derece performans değerleme sistemini kullanarak tüm bireylere, gcl ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmeyi ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmeyi amaçlamaktadırlar.
- Bireyleri desteklemek ve sağlanan yüksek kaliteli bilgilerden yararlanmak yoluyla sürekli iyileştirmeyi cesaretlendirmeyi amaçlamaktadırlar.
- İşletmeler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve nesnel verilerle girdi sağlamak için 360 derece geribildirimi kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece geribildirim periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliği ölçmeye de veri sağlayacaktır.
- 360 derece geribildirim, takım içi iletişimi artırmak ve takım çalışmasını gclendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım yelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne lde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.

⁹⁰ Aytaç, a.g.k., s.32.

⁹¹ Keçecioğlu, T., apraz B., 360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli, Maltepe iversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı:2, 2003, s.44.

- İşletmeler, zaman zaman 360 derece geribildirim, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.
- İşletmeler, 360 derece geribildirim sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.
- 360 derece geribildirim, örgütteki geribildirim verme-alma ve iletişim kültürünü de olumlu yönde etkileyerek, kişilerin gelişimini sağlamakta ve örgütsel gelişimi de desteklemektedir.

360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminin temel amacı ise, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılmak ve kişisel gelişimi sağlamaktır. Bu sayede 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yöntemi tüm çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik eğitim başarısı belirlenirken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bilgi havuzu oluşturulur. Böylelikle alınan eğitime yönelik bakışını 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır.

İşletmeler, 360 derece eğitim başarısı değerlendirme sistemini farklı amaçlarla kullanabilirler. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki gibidir; çalışanları sürekli olarak desteklemek ve sağlanan yüksek kaliteli bilgilerden yararlanmak yoluyla sürekli iyileştirmeyi cesaretlendirmeyi sağlamak, 360 derece geribildirim, takım içi iletişimi artırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir. 360 derece geribildirim, örgütteki geribildirim verme-alma ve iletişim kültürünü de olumlu yönde etkileyerek, kişilerin gelişimini sağlamakta ve örgütsel gelişimi de desteklemektedir.

360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır. Örgütte eğitimlere yönelik olarak eleştirme ve eleştiri alma kültürünün oluşumunu sağlaması yanında, dijital ortamda gerçekleştirilmesi zaman ve maliyet tasarrufu da sağlamaktadır.

360 derece eğitim başarısı değerleme yöntemi, çalışanlara almış oldukları eğitim ile ilgili geribildirim vermesine olanak sağlaması, alınan eğitim sonucunda çalışanlara güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından çalışanların gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geribildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanması yanında, çalışanların gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geribildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanması yanında, çalışanların gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geribildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanması yanında, çalışanların gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geribildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanması yanında, çalışanların gelişimini destekleyici bir süreçtir.

2.1.3 360° Eğitim Başarısı Değerlendirme Yönteminin Yararları ve Sakıncaları

Kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılan ve kişiisel gelişimi desteleyen 360 derece performans değerlendirme sisteminin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz:⁹²

- Yöntemin en önemli yararı yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan vermesidir. Bu sayede yönetici personelini daha iyi tanımış olur.
- Değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.

⁹² Turgut, H., Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, 2003, ss. 63-64.

- Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, çalışanın mesai boyunca ve belki de mesai sonrası karşılaştığı tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için daha objektif ve geçerlidir, bilginin kabul edilebilirliği daha fazladır.
- 360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.
- 360 derece geribildirim yöneticilerin astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmelerine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeyi ve planlamayı sağlamaktadır.
- 360 derece geribildirim bireyler için çok önemlidir, çünkü farklı bakış açıları ve görüşler içeren çok sayıdaki kaynaktan gelmektedir. Her bakış açısı, çalışan için farklı geribildirim sağlamaktadır.
- Çalışanların yetkilendirilmesine, değerlendirme sürecindeki subjektif faktörlerin azaltılmasına ve organizasyondaki liderliğin geliştirilmesine katkıda bulunur.
- Çalışanlara, fikirlerine değer verildiği gösterilerek, onlara saygı duyulduğu hissettirilir. Ayrıca kişinin, kariyerini ve hayatını doğrudan etkileyecek bir sürece dahil edilmesi değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırır.
- 360 derece geribildirim yönlendirici amaçlar sunmaktadır. Çünkü geribildirim alıcıları kariyer gelişim planlarını formüle etmelerinde yardımcı olacak güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili çok değerli bilgi alırlar.
- Yöntemin yönetsel performansa olumlu etkisi vardır. En azından bazı yöneticiler düşük performanslı değerlendirilmelerinin ardından performanslarını geliştirirler.

- 360 derece geribildirimnin motivasyonel bir boyutu vardır. Bireyler geribildirim sonuçlarını aldıklarında ve kendi değerlendirmeleri ve diğerlerinin değerlendirmeleri arasında büyük farklılıklar bulduklarında bu farklılığı azaltma yönünde motive olurlar.
- Çalışanların gerçek yaşamlarını üst yönetime daha açık bir resim olarak sunar.
- Anlaşmazlıkların çözülmesine ve ortadan kaldırılmasına yardım eder. Çünkü 360 derece geribildirimle bireyler, açıklayamayacakları ve bu sebeple de sonradan anlaşmazlıklara sebep olabilecek fikirlerini, rahatça açıklama şansı elde ederler.
- Yöntem iç ve dış müşterileri de performans Değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasanın eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olmaktadır.
- 360 derece değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içinde bulunan diğer çalışanların da görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.
- Çalışana, departmana ve bir bütün olarak organizasyona kilit gelişim alanları belirler.
- Bireylere anonim olarak çalışma arkadaşlarını eleştirme ve övme fırsatı verir. Bu şekilde yapılan eleştiri ya da övgü açık bir şekilde bireye açıklanmamaktadır. Bu nedenle de çalışanlar gerçek düşüncelerini ifade ederler.

360 Derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminin yararlarını şu şekilde açıklamamız mümkündür; Diğer eğitim değerlendirme yöntemlerine göre elde edilen bilgiler çalışanın mesai boyunca karşılaşmış olduğu tüm kişilerden ve kendisinden sağlanması sebebiyle daha geçerli ve bilgilerin kabul edilebilirliği daha fazladır. 360 derece

geribildirim yöneticilerin astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmelerine olanak vermesi, yöneticilerin aldıkları eğitim sonucu gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeyi ve planlamayı sağlamaktadır. 360 derece geribildirim yönlendirici amaçlar sunmaktadır. Çünkü geribildirim alıcıları kariyer gelişim planlarını formüle etmelerinde yardımcı olacak güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili çok değerli bilgi alırlar ve eğitim ihtiyaçları ona göre belirlenebilir. Yöntem iç ve dış müşterileri de eğitim değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasanın eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olacağı için bu yönde eğitimlerin verilmesine ağırlık verilmelidir. 360 derece eğitim değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanın almış olduğu eğitimi değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içinde bulunan diğer çalışanların da görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, takımın çalışanın almış olduğu eğitimin kendisine yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin yararlarını yukarıda açıkladıktan sonra, 360 derece performans değerlendirme sisteminin sakıncalarını da şu şekilde sıralayabiliriz:⁹³

- Değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda artış olur. Değerlendirici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken sayı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.
- Değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme yönteminin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.
- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hakimse yöneticiler astların kendilerini değerlendirmelerini kabul etmek istemezler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.

⁹³ Turgut, a.g.m., ss. 64-65.

- Değerlendiriciler 360 derece geribildirim yöntemini benimseyinceye kadar geçen süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.
- 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geribildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkansızlaşmaktadır.
- Çalışanlar 360 derece değerlendirme tarafından tehdit ediliyormuş gibi hissedebilirler. Yöneticiler yeni bir değerlendirme yöntemi kullanıldığında ve alt kademe çalışanlar da yukarıya doğru verdikleri geribildirim olumlu olmadığında, yöneticilerin onları suçlayacakları ya da durumdan memnun olmayacakları için kendilerini tehdit ediliyormuş gibi hissedebilirler.
- Eğer değerlendirilen beceri veya davranışlar, bireylerin pozisyonları ya da organizasyon için önemli değilse, bunları geliştirmek için harcanan bütün çaba boşunadır.
- Kullanılan değerlendirme araçları standartlaştırıldığında, yani anketteki maddelerin yönetsel nüfus için genel olduğu ve çalışanlar için spesifik olmadığı zamanlarda değerlendirilen maddeler önemsiz olabilir.
- Çalışanlar değerlendiricilerini seçmelerine izin verildiğinde kendilerine daha yakın olan kişileri tercih edebilirler.
- Çalışanlar değerlendirmelerden öğrendikleri olumsuz haberlere ve bu haberler sonucunda kendilerini savunmak zorunda kalmalarına üzülebilirler. Eğer organizasyon, bu tür durumlarla ilgilenmek için eğitimli bir kolaylaştırıcıya sahip değilse, geribildirim örgüt içinde gerilimi artırabilir.

- Alt kademedeki çalışanlar yöneticileri sadece belirli konularda değerlendirebilme yeteneğine sahip olabilirler. Yöneticiler, alt kademedeki çalışanların değerlendirme hakkında bilgisiz olduklarını düşünürlerse, yöntem değersiz olacaktır.
- Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir. Form ya da anket doldurmak özellikle çalışanların aynı formları ya da anketleri ofiste çalışan farklı kişiler için defalarca doldurmaları gerektiğinde zaman tüketici ve usandırıcı olabilir.
- 360 derece geribildirim yöntemi pahalı olabilir. Aşırı kağıt israfına da yol açabilir.

360 Derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminin sakıncılarını şu şekilde açıklamamız mümkündür; Diğer eğitim değerlendirme yöntemlerine göre değerlendirici sayısının artması ile eğitim değerlendirme yönteminin maliyeti ve karmaşıklığı da artmaktadır. Ayrıca eğitim değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir. Değerlendirici sayısının artması kağıt israfına da sebep olabilmektedir. Değerlendiriciler 360 derece geribildirim yöntemini benimseyinceye kadar geçen süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler. Değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda artış olur. Değerlendirici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken sayı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar. Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir. Form ya da anket doldurmak özellikle çalışanların aynı formları ya da anketleri ofiste çalışan farklı kişiler için defalarca doldurmaları gerektiğinde zaman tüketici ve usandırıcı olabilir.

Performans yönetimi, kar amaçlı birçok işletmede ücret artışları, prim ve kara katılma uygulamalarında nesnel ölçütler sağlamak⁹⁴ amacıyla kullanılmakta olup, 360 derece performans yönetiminin finansal amaçlar için kullanılması, geliştirici ve yönlendirici araç olma niteliğini ortadan kaldırmaktadır. Hatta, işletme içi huzursuzluklara dahi neden

⁹⁴ Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998, s. 229.

olabilmekte ya da farkına varan personelce menfaatler doğrultusunda kullanılabilir. Bu sistemin özüne zarar vermektedir.

360 derece eğitim başarısı değerlendirmenin temeli, değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki iletişimin görüntüsüdür. Değerlendirenin nesnelliği çoğu zaman değerlendirilenin de takdirini beraberinde getirecektir. Bu nedenle, 360 derece eğitim başarısı yönetim sisteminin etkinliği belirtilen öneriler dahilinde yapıldığında artacak, bir çok sakıncasından işletmeyi ve çalışanlarını koruyacaktır.

2.1.4 360° Eğitim Başarısı Değerlendirme Süreci

Hazırlık Aşaması: İşletmeler, 360 derece performans değerlendirme programlarına hazırlık derecelerini ölçmelidirler. Hazırlık derecelerini ölçecek araçlara da ihtiyaç duymaktadırlar. Süreç kendi içerisinde yapılan bir gelişme yolculuğudur. Yapılan araştırmalarda çok az örgütün 360 derece performans değerlendirme için hazır olduğu bilinmektedir. Hazırlık çalışması 360 derece performans değerlendirme sürecinde uygulama aşamasından daha önemlidir.⁹⁵

İşletmeler 360 derece performans değerlendirme programlarına hazırlık derecelerini ölçtükleri gibi 360 derece eğitim başarısı değerlendirme sistemine geçmeden önce hazırlık derecelerini ölçmeleri gerekmektedir. Hazırlık aşaması kendi içinde bir gelişim yolculuğu olmakla birlikte yapılan araştırmalar da hiçbir işletmenin 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yöntemini uygulamadığı için hazır olmadıkları görülmektedir. 360 derece eğitim başarısı değerlendirme sistemine geçmeden önce göz önünde bulundurulması gereken iki önemli faktör vardır:

- İşletmenin karakteristik özelliklerinin, vizyonunun, objektifliğe ve değişime ne kadar açık olduğu,

⁹⁵ Keçecioglu ve Capraz, a.g.m.,s. 44.

- Yeni değerlendirme sistemine geçiş sürecinden önce prosedürün gerektirdiği öğelerin durumu, aktif olup olmadıkları, tanımların yapılması, hedeflerin belirlenmesi ve sınırların çizilmesi.

Üst Yönetimin Ve Çalışanların Desteğinin Sağlanması: Sistem hayata geçirilirken, destek veren birkaç üst düzey yönetici varsa, o projenin başarılı olmaansı çok daha yüksektir. Özellikle astın üstü değerlendirdiği 360 derece eğitim başarısı değerlendirme sisteminde bu desteği sağlamak başta zor gibi görünebilir. Sürecin kendisi için bir tehlike olduğunu düşünen kişi, sistemin karşısında duracaktır. Bu rahatsızlığın, uygulamanın basında çıkmayıp sonraki evrelerde kendini gösterme riski gözden kaçırılmamalıdır. İşletmenin ne kadar büyük olduğu, yöneticilerin yası, cinsiyeti, tecrübeleri bir fark yaratmayacaktır. 360 derece performans değerlendirme sistemini hayata geçirmek isteyenler, beklenmedik durumlar için bile plan yapmak durumundadırlar. Üst mercilerde ne kadar çok destekçi olursa, sürecin sendelemeası ya da bariyerlerle karşılaşması o kadar az ihtimal dahilinde olacaktır.

Ancak, sürecin uzun bir süreç olduğunu unutmamak, dolayısıyla desteği sadece üst düzey yöneticilerle sınırlı tutmamak gerekmektedir. Bundan birkaç sene sonrasında, yeni yetişecek yönetici kadrosunun da güvenini kazanmak yerinde bir hareket olacaktır. Böylece ileride süreç hakkında yönetimden doğması olası sorunların önüne geçilmiş olur.

Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi: Amacın açıkça ortaya konulduğu bir bilgilendirmeden sonra, sıra gereksinimleri en iyi karşılayacak projeyi ortaya çıkarmaktadır. Bunun için de belirli alanlarda başarılı olabilmek için şart koşulan yetkinliklerin tanımlanması gerekir. Çalışanların değerlendirilmesinde yönetimin ve uygulayıcıların belirleyeceği yetkinlikler ölçülmektedir. Bu nedenle çalışanların hangi yetkinliklerinin ölçümleneceği değerlendirme sistemi içinde büyük önem arz eder.⁹⁶

360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminde de 360 derece performans değerlendirme yönteminde olduğu gibi işletmenin kullandığı bir yetkinlik modeli bulunmuyor ise,

⁹⁶ Keçecioğlu ve Çapraz, a.g.m.,s. 47

işletme özel bir yetkinlik modeli uzmanlar tarafından tasarlanmalı ve gerçekleştirilmelidir. Çünkü, sistemin uygulanabilirliği, örgütün yetkinliklerinin açık ve net şekilde tanımlı olmasına bağlıdır.

Değerleme Araçlarının Seçilmesi: Bu asama, bireyler hakkında hangi tür verilerin ve bu verilerin nasıl toplanacağına ait kararlardan oluşmaktadır. Etkin bir 360 derece performans değerlendirme sürecinin oluşabilmesi için bu aşamada alınacak kararların önemli bir yeri vardır. Çünkü doğru kişilerin seçilmesi ve doğru yöntemin kullanılması bireye verilecek olan geribildirim güvenilirliğini ve verilen geribildirim, sistemin birey üzerindeki etkisini arttırmaktadır.⁹⁷

Değerleme araçlarının seçilmesi 360 derece eğitim başarıları değerlendirme yönteminde de 360 derece performans değerlendirme sistemindeki gibi olmaktadır. Etkin bir değerlendirme sürecinin olması için alınacak kararların önemli bir yeri bulunmaktadır. Nedeni ise doğru kişilerin ve doğru yöntemin kullanılması bireye verilecek olan geribildirim güvenilirliğini ve verilen geribildirim sistemin birey üstündeki etkisini arttırmaktadır.

Değerlenecek verilerin içeriğinin belirlenmesi: 360 derece eğitim başarıları değerlendirme sürecinde, diğer eğitim değerlendirme süreçlerinin aksine bireyin yetenek, bilgi ve çalışma şekilleri ile ilgili verilere ağırlık verilir. Toplanacak bilgilerin içeriğine karar verilirken çeşitli unsurlar göz önünde bulundurulur. Bunlar geribildirim verilecek kişinin organizasyon içindeki yeri ve rolü, örgütün yapısı ve kişisel değerleridir. Toplanacak veriler genel bir ifadeden çok ayrıntılı konular içermelidir. Bireye performansı ile ilgili daha geniş ve ayrıntılı bir bakış açısı sunabilmek için toplanacak verilerin daha özel konuları içermesi gerekir.

Değerleme araçları: 360 derece performans değerlendirme sürecinde hangi bilgilerin kimlerden alınacağı kararlaştırıldıktan sonra bilgilerin nasıl ve hangi yollarla toplanacağına

⁹⁷ Uyargil, C., İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 1998, s. 34.

karar verilir. 360 derece performans değerleme s¼recinde en çok kullanılan iki t¼r veri toplama y¼ntemi bulunmaktadır. Bunlar anket ve g¼r¼þme y¼ntemleridir.⁹⁸

360 derece eğitim baþarısı değerlendirme y¼nteminde ise, hangi bilgilerin kimlerden alınacağı kararlaþtırıldıktan sonra bilgilerin nasıl ve hangi yollarla toplanacağına eğitimi alan personele g¼re belirlenir. 360 derece eğitim baþarısı değerleme s¼recinde en çok kullanılan veri toplama y¼ntemi anket y¼ntemidir.

Anket y¼ntemi, kağıt kalem seklinde veya elektronik olarak online veya disk seklindedir ve genellikle çok seçmeli sorulardan oluþan formlar, bireyin davranıþları ile ¼nemli noktalardaki hareketlerinin ¼l¼lmesi amacıyla kullanılan ifadelerden ve değeri belirtecek ¼lekten oluþur. Bazı anketler, açık uçlu sorularla, değerleyen kiþiye, birey hakkında g¼zlemlerini aktarma ve yorum yapma sansı da verir.⁹⁹

Anket sorularının ¼nceden belirlenmiþ hedefler doğrultusunda hazırlanması 360 derece eğitim baþarısı değerleme s¼recinin etkinliğini artırır. B¼ylece hedeflere ulaþmak daha da kolaylaþmaktadır. Anket formu oluþturulurken ilk ¼nce amaçlara uygun bir iskeletin oluþturulması gerekmektedir. Hazırlanacak anket formunda ¼rg¼tteki her is için ayrıntılı yetenek ve davranıþ durumlarının bulunması gerekir. Ayrıca formda bulunan durumlar simdi ve gelecekteki beklenen davranıþların tanımlarını yansıtmalıdır. Anket formu hazırlanırken ilk olarak anket sorularının içeriğinin belirlenmesi ve yapısının oluþturulması gerekir.

Bu baþlıkların altında ¼l¼lmek istenen ¼zellikler için ayrıntılı durumlar bulunmaktadır. Bu durumlar, kiþinin yetenek, is performansı, is ile ilgili davranıþlarının, is arkadaþları, y¼neticileri, astlar, m¼þteriler tarafından değerlenmesine yardımcı olur. 360 derece eğitim baþarısı değerleme s¼recinde, anket soruları hazırlanırken belirlenen durumların içeriği anketin etkisini belirleyen bir unsurdur.

⁹⁸ Lepsinger, R., ve Lucia, A.D., The Art And Science Of 360 Degree Feedback, Josey-Bass/Pfeiffer, San Fransisco, 1997, s. 10.

⁹⁹ Lepsinger ve Lucia, a.g.k., s. 11.

Anket sorularının içeriği yanında anketin yapısı da, sonuçların doğruluğunu ve kesinliğini de etkilemektedir. Anket formu hazırlanırken belirlenen başlık konuların altında oluşturulacak, durumların kısa olması anket sorularının çekiciliğini artırmak için gereklidir. Genel olarak tanımlamalar en fazla iki cümle ve 10 kelimedenden oluşmalıdır. Eğer karmaşık bir yapı tanımlanacak ise durumlar küçük ve kolay okunabilir parçalar haline getirilmelidir. Böylece anket, cevaplayan kişi için sıkıcı olmaz ve anketin süresi de kısalmış olur. Ayrıca ifadeler işletme kültürüne uygun, sade bir dille yazılmış olmalıdır. Ankete kullanılacak durumların içeriği ve yapısı belirlendikten sonra oluşturulan durumlar için kullanılacak ölçek belirlenmelidir. Anket soruları hazırlanırken değerlemenin yapılabilmesi için, ölçekler ve o ölçekler için kullanılacak tanımlamalar belirlenmelidir. Geleneksel performans değerlendirme sürecinde genellikle 5'li ölçek kullanılmaktadır.¹⁰⁰

360 derece eğitim başarısı değerlemenin yapılabilmesi için anket soruları hazırlanırken hangi ölçeğin ve tanımlamaların kullanılacağı belirlenmelidir. 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminde 5'li likert tipi ölçek kullanılması daha faydalı ve uygun olacağı düşünülmektedir. Çünkü verilen değerlemeler eğitimden hemen sonra ve belirli bir süre sonra olacağı için yapılacak analizler kolay ve anlaşılır olacaktır. Anket soruları hazırlanırken verilen durumların hangi açıdan ölçüleceği, kullanılacak tanımlarla ortaya çıkmaktadır. Bu tanımlar, davranışı anlatan durumların hangi özelliğinin değerlendirme yapılacağını belirlenmesine yardımcı olur. Örneğin, "verilen işi en kısa sürede yapar" ifadesinde "Kesinlikle Katılıyorum – Kesinlikle Katılmıyorum" gibi bir tanımlama kullanılabilir. Ankete cevaplandıran, "ne kadar sıklıkta" (örnek: her zaman - hiçbir zaman), "ne kadar iyi" (örnek: çok iyi - çok kötü) gibi ölçeklerle, verilen eğitimin ne ölçüde faydalı olduğu saptaması istenir.

Görüşme Yöntemi, genel bir standart doğrultusunda kişinin performansı konusunda değerlendirme yaparken neden böyle bir değerlendirme yapıldığının açıklamasını yapmak zordur. Bu zor durumu ortadan kaldırabilmek için ya anket sorusuna açık uçlu sıklar eklenir ya da görüşme yoluyla veri alınabilir.¹⁰¹ Belirli durumlarda bireye neden böyle bir değerlendirme

¹⁰⁰ Milteny, G., 360 Degree Feedback Manual: Implementing A Multisource Performance Management System In Your Organisation, Business And Professional Publishing, Australia, 1998, s. 64.

¹⁰¹ Milteny, a.g.k., s. 58.

yapıldığıının açıklanması gerekebilir. Böyle bir olay karşısında görüşme yöntemi kullanılması gerek personel, gerekse yönetici açısından büyük önem taşımaktadır.

Görüşme yönteminin de kendi içinde sağladığı çeşitli avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemin ilk avantajı bireye kendisini savunma ve hareketinin nedenini açıklama fırsatının verilmesidir. Ayrıca görüşmede daha ayrıntılı konulara inilebilir. Bunun yanında bu yöntem görüşmeciye bireyin huyunu ve kişisel özelliklerini öğrenme fırsatı da vermektedir. Fakat görüşmenin zaman ve para maliyetinin yüksek olması önemli bir dezavantaj durumundadır. Diğer bir dezavantajı, bu yöntemde bireyin bir üst amirini değerlerken korkunun etkisiyle üstüne yüksek puanlar vermesidir. Değerleme yapan kişilerin gizliliği sağlanamadığı için gelen verinin kalitesinde bir azalma yaşanabilir.

Yukarıda bahsedilen her iki yönteminde kendi içinde zayıf ve güçlü yönleri bulunmasına rağmen veri toplamada en çok kullanılan araç değerlendirme anketidir. Çünkü uygulaması kolay ve maliyeti düşüktür. Ayrıca sonuçları değerlendirmek kolaydır. Değerleme yapan kişilerin gizliliği sağlandığı için, bu kişiler korku duygusundan uzak olacaktır. Eğer geniş bir grupta çalışılıyorsa anket yöntemi bilgi toplamak için en etkili araçtır. Çünkü geniş sayıdaki katılımcıların ankete katılıp veri sunmaları maliyet ve zaman yönünden daha kolay olmaktadır.¹⁰²

Bazı bilgilerin anket yöntemiyle toplanması kolay olacağı gibi bazı bilgilere görüşme sayesinde daha etkili biçimde ulaşılabilir. Örneğin temel olarak kişinin beceri ve iş bilgisi hakkında bilgilere ulaşmak isteniyorsa, anket yöntemi etkili olmaktadır. "Ne kadar sıklıkta" ve "ne kadar iyi" sorularına çoklu seçenekli anket soruları yeterli cevap verebilmektedir. Fakat kişinin gözlenebilir davranışlarında çok geniş bir açı sağlayamamaktadır. Görüşme bu tip bilgilerin sağlanmasında daha etkili olmaktadır. Çünkü değerlendirme yapan kişi, bu davranışın olumlu ve olumsuz yönlerini açıklama imkanı bulmaktadır.

¹⁰² Lepsinger ve Lucia, a.g.k., s. 50.

2.1.5. 360 Derece Eğitim Başarısı Değerlemenin Tarafları

360 derece geribildirim veya çok kaynaklı değerlendirmenin en temel özelliği yöntemin adından da anlaşılacağı gibi çok kaynaklı geribildirim olması yani değerlendirmenin birden çok değerlendirici kaynak tarafında yapılmasıdır. Bu kaynaklar geleneksel değerlendirme yöntemlerinde de olan yöneticiler, çalışanın iç ve dış çevresini oluşturan, organizasyon içinde ve dışında davranışlarını gözlemleyen ve bu nedenle de çalışanı değerlendirme fırsatına sahip olan takım arkadaşları, astları ve dış müşterilerdir. Bu kaynaklara ek olarak kendi kendini değerlendiren çalışan da diğer bir kaynak durumundadır. Aşağıda sisteme girdi sağlayan değerlendiriciler ele alınmıştır.

2.1.5.1. 1 Derece Geribildirim-Öz Değerlendirme:

Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi özellikle kalite yönetimi uygulamalarıyla benimsenmiştir. 360 derece yöntemin merkezinde yer alan çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Öz değerlendirmede dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanın kendi isine hakim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarı ya da başarısızlıklarını objektif biçimde değerleyebilecek düzeye getirilmesinden sonra uygulanmasıdır.¹⁰³ 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminde de öz değerlemede dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, çalışanın kendi işine hakim ve almış oldukları eğitimin kendi işine yansıtımda başarılı veya başarısız olduklarını objektif bir biçimde değerleyebilecek düzeyde olmasıdır.

¹⁰³ Sabuncuoğlu, Z., 360 Derece Performans Yönetimi, Bursa, 2003 , s.18.

2.5.1.2. 90 Derece Geribildirim-Yöneticilerce Değerlendirme

Yöneticilerin en önemli görevleri performansı yönetmektir. Dolayısı ile performans değerlendirme uygulamalarında en yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından değerlendirilmesidir. 360 derece değerlendirmede de taraflardan biri olan yöneticinin değerlendirici olarak belirlenmesi hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Bunun yanında çalışanın organizasyon içindeki proje ve diğer çalışmalarda içinde yer aldığı takımlar var ise proje veya takım yöneticisi ikinci hatta üçüncü değerlendirici olarak seçilebilmektedir.¹⁰⁴

360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminde de 360 derece performans yöneminde olduğu gibi en yaygın uygulama, her çalışanın aldığı eğitim sonrası bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesi oluşturmaktadır. 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminde taraflardan biri yöneticidir ve yöneticinin değerlendirici olarak belirlenmesi hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişmektedir.

2.5.1.3. 180 Derece Geribildirim-İş Arkadaşlarınca Değerlendirme

Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme modelinde, çalışma arkadaşı değerlendirilmesi, “grup üyelerinin, aynı seviyede olan diğer grup üyelerinin gösterdikleri özellikler, davranışlar ya da başarımlar hakkında değerlendirme yapmalarını sağlama yöntemi” olarak tanımlanmıştır. İş arkadaşlarından gelen geribildirim aynı çalışma ortamında bulunulması nedeniyle, kişinin performansı hakkında gerçeğe en yakın bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Uyargil, a.g.k., s.34.

¹⁰⁵ Uyargil, a.g.k., s.34.

360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminde ise, iş arkadaşlarından gelen geribildirim aynı çalışma ortamından buldukları için son derece önemlidir. Çünkü çalışanın almış olduğu eğitimin başarısı hakkında gerçeğe en yakın bilgilerin sağlanmasına olanak tanımaktadır. Ancak iş arkadaşları çalışana değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde 360 derece performans değerlemeye göre oldukça düşük olduğu görülmektedir. Nedeni ise çalışanların almış oldukları eğitimi iş arkadaşları tarafından genellikle olumlu bulunmasıdır.

2.5.1.4. 270 Derece Geribildirim-Astlarca Değerlendirme:

360 derece performans değerlendirme yönteminin başlıca yeniliklerinden biri astların amirlerine geribildirim vermesidir. Bu yöntem geleneksel değerlendirme yöntemi olan ilk yöneticinin değerlendirmesine tam karşıt olduğundan aynı zamanda tersine değerlendirme olarak da adlandırılır.¹⁰⁶ Ast değerlendirmeleri 360 derece geribildirim yönteminin bir parçası olarak kabul edilmekte ve kişisel ve organizasyonel gelişime katkıda bulunan önemli bir yöntem olarak algılanmaktadır. Değerlendirme yönteminde astlara yer vermenin yararlarından biri daha yüksek kalitede geribildirim sağlamasıdır. Bir yöneticinin liderlik yeteneği gibi belirli yetenekleri için performansının değerlendirilmesinde astlar değerlendirme yapmak için en iyi pozisyonadırlar. Astlar özellikle yöneticilerin talimatlarındaki açıklık, performans geribildirimleri ve astların ihtiyaçlarına karşı olan duyarlılıkları gibi konuları değerlendirmede daha iyi pozisyonadırlar.

360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminde ise 360 derece performans değerlemenin aksine astların, yöneticilerin davranışlarını değerlendirme esnasında hataların olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu hatalardan ilki ve en önemlisi astların üstlerinden çekinmesi nedeniyle yüksek değerlendirme yapması ve eğitim başarı derecesini olduğundan fazla göstermesidir. Bu hatanın giderilmesi için değerlendirme sürecinde değerlendirme yapan kişilerin gizliliği sağlanmalıdır. Bir diğer oluşabilecek hata ise astların neyi ve nasıl değerleyeceğini bilmemesidir. Bu hatayı da değerlendirme yapan kişilere verilecek eğitimle ortadan kaldırma imkanı vardır. Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans

¹⁰⁶ Barutçugil, a.g.k., s. 200.

değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlendirmede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır.

2.5.1.5. 360 Derece Geribildirim-Müşteriler ve Tedarikçilerce Değerlendirme

Geribildirim veren kişiler arasında iç müşterilerin yer alması da ayrı bir önem taşımaktadır. Çalışanların kendi faaliyetlerinin çıktılarını kullanan tüm bölüm, birim veya kişileri tatmin edilmesi gereken bir müşteri olarak görülmelidir. Bu nedenle de çalışanların performansları hakkında iç müşterilerinden geribildirim alınmalıdır. Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına da yardımcı olur. Özellikle turizm sektöründe, üretimde doğrudan müşteri unsuru ile karşı karşıya kaldığı için müşterilerin düşünceleri otel işletmeleri için gereklidir.

Müşteriler, iş yaşamındaki kaliteyi ve servis uyumunu ölçmede en iyi kaynak durumundadırlar. İç müşteriler organizasyon içerisinde faaliyet gösteren diğer çalışanlardır. Onlar ürettiğimiz ürünleri, verileri ve bilgileri alırlar. Dış müşteri ise organizasyonun ürün ve hizmetlerini satın alan kişilerdir. Dış müşteriler, bireylerin yerine, daha çok çalışma grupları ya da takımlar hakkında geribildirim sağlamayı tercih ederler. Dış müşteriler ve tedarikçiler diğer bütün geribildirim kaynaklarından farklıdır. Çalışanlarla aynı kültürü paylaşmazlar ve diğer kaynaklardan daha olumludurlar. Yaptıkları değerlendirmeler 10 puanlık bir ölçekte 1,5-2 puan daha yüksektir. Dış müşterilerle ilgili olarak aşağıdaki öneriler göz önünde bulundurulmalıdır. Müşterilerin ve tedarikçilerin verdiği geribildirim diğer kaynaklardan ayrı tutulmalı, ancak kriterler ve güvenilirlik konuları belirlendikten sonra müşteri ve tedarikçiler bilgi için kullanılmalı, anketi beş-on maddeyle sınırlı tutulmalıdır.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Turgut, a.g.m., s.128.

360 derece eğitim başarısı değerlem yönteminde ise çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşteri memnuniyet anketleri aracılığıyla sorgulanabilir. Müşteriler iş yaşamındaki kaliteyi ve servis uyumunu ölçmede en iyi kaynak durumunda olduğu için değerlemenin müşteriler tarafından yapılması, eğitim alan çalışanı müşteriler tarafından değerlendirilmesi son derece önemlidir.

2.1.6. 360 Derece Eğitim Başarısı Değerlendirmede Geri Bildirim Verilmesi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, veri toplama yöntemi hazırlandıktan sonra belirlenen veri kaynaklarına uygulanmasıyla, değerlendirilen kişinin performansı hakkında çok çeşitli ve ayrıntılı veri elde edilir. Gelişmiş bilişim sistemlerine sahip organizasyonlarda anketler, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda (intranet ve extranet) yer alabileceği gibi, optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir. Kullanıcılara nasıl sunulduğundan daha önemlisi sunuş şeklidir. Herkes tarafından anlaşılabilmesi, soruların kafalarda soru işareti yaratmaması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir hususları içermesi, bütün kullanıcıların rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından son derece önemlidir. Elde edilen verilerin değerlendirilerek, değerlendirilen bireyin kolay şekilde anlaması ve zayıf ve güçlü yönleriyle, gelişim ihtiyacını ortaya çıkarabilmesi için düzenli bir hale getirilmesi gerekir.¹⁰⁸ Hazırlanacak bir rapor sayesinde elde edilen verilerin, bireye düzenli bir şekilde geribildirim sağlanabilir.

360° performans değerlendirme sürecinde, bireye performansı hakkında geribildirim verilmesi, sürecin en gerekli ve en önemli aşamasıdır. Değerlendirme sonuçlarının ortaya çıkarttığı, bireyin zayıf yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını, kişiye geribildirim vererek, gösterme olanağı vardır. Geribildirim sayesinde birey eksiklerini görme ve bu eksikleri giderme fırsatı bulur. Geribildirim verilirken, birey meraklı ve endişeli bir bekleyiş içindedir.

¹⁰⁸ Antonioni, D., Designing An Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process Organizational Dynamics, 1996, s.29.

Bu nedenle geribildirim yumuşak bir havada geçmeli ve gelişim hareketine teşvik edici olmalıdır. Ayrıca geribildirim hiçbir zaman ders haline evrilmemelidir. Yönetici, bireyi gelişimi yönünde tartişmaya yönlendirmeli ve geribildirim hakkında soru sormaya ve duygularını açıklamaya cesaretlendirmelidir. Eğer kişi kendisini savunmaya geçerse, yönetici bunu engellemeli ve kişinin geribildirimi kabul etmesini sağlamalıdır.¹⁰⁹

360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminde çalışana aldığı eğitim sonrası geribildirim verilmesi yöntemin en önemli ve gerekli çalışmasıdır. alışana geribildirim vererek aldığı eğitimin kendisine ne kadar yansıdığını göstermektir. Bu hem kendisinden hem 360 derece çalışma çevresinden alınan bilgiler doğrutulsunda oluşturulmaktadır. alışana yapılan geribildirimler sonucu aldığı eğitimin kendisine sağlamış olduğu katma değerinin sonucu ortaya çıkmaktadır.

¹⁰⁹ Lepsinger ve Lucia, a.g.k., s.93.

III. BÖLÜM

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI

3.1. Yöntem

Bu bölümde tez çalışmasının hazırlanması ve uygulamasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler ve araştırma ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu tezin konusunu, işletmelerde 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yöntemi oluşturmaktadır. Araştırma için Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 1 özel bankanın, İstanbul şubelerinde çalışan 50 personeline verilen eğitim çalışması seçilmiştir.

Tablo 1: Anket Uygulanan Gruplar ile Dağıtılan Anket ve Geri Dönüş Sayılarını Gösterir Tablo

Anket Dağıtılan Grup	Eğitim sonrası dağıtılan anket sayısı	Anket geri dönüş sayısı	Eğitim 1 ay sonrası dağıtılan anket sayısı	Anket geri dönüş sayısı
Eğitime katılan personelin kendisi	50	50	50	50
İş arkadaşları	50	50	50	50
2. Yönetici	50	50	50	50
1. Yönetici	50	50	50	50
Müşteriler	250	250	250	250
TOPLAM	450	450	450	450

Tablo 1’de anket uygulanan gruplar niteliklerine göre sınıflandırılmış, dağıtılan anket ve geri dönüş sayıları verilmiştir. Araştırma evrenini 1 özel bankanın İstanbul’un çeşitli semtlerinde bulunan 50 şubesi oluşturmuştur. Her bir şubeden eğitime 1’er personel katılmış ve eğitimden önce ve eğitimden sonra 1’er anket uygulanmıştır. İlgili şubelerden eğitime katılan personelin iş arkadaşlarına (üstleri), 2.yöneticilerine ve 1.yöneticilerine eğitimden hemen sonra ve eğitimden 1 ay sonra olmak üzere aynı anket 2 defa uygulanmıştır. Eğitime katılan şube personelinin 1.yöneticilerinden alınan 5’er adet müşteri bilgileri ile ilgili müşterilere ulaşıp anketler çalışanlar gibi hem eğitim sonrası hem de eğitimden 1 ay sonra olmak üzere toplamda 250 adet müşteriye uygulanmıştır.

Hem eğitim sonrası hem de eğitimden 1 ay sonra anket uygulanan grupların anket çalışmalarına katılımları tam olarak gerçekleşmiştir. İlgili bankanın anket uygulanan bölgenin dışındaki şubeleri araştırmaya katılmamalarının nedeni ise söz konusu eğitimin bu şube personellerine uygulanmayışıdır. Çalışmada seçilen eğitim sadece İstanbul şubelerine verilmiştir.

Eğitim sonrası ve eğitimden 1 ay sonrası olmak üzere dağıtılan toplam 900 anket formundan tümü cevaplanmış, geri dönüş oranı % 100 olmuştur. Analizler ise 900 anket üzerinden gruplar halinde yapılmıştır.

3.1.2 Araştırmada Kullanılacak Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için literatür araştırması yapılmış, ölçekler geçerlilik ve güvenilirlikleri onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan anketlerin cevaplanmasında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Eğitime katılan personelin kendisine, 360 derece çevresinde bulunan çalışma arkadaşlarına ve ve müşterilerle ilgili önermelere ait değerlendirme seçenekleri şöyledir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

3.1.2.1 Araştırmada Kullanılacak Ölçekler

Anketteki personelin kendisine sorulan sorular 10 önermeden oluşmakta iken, 360 derece çevresinde bulunan çalışma arkadaşlarına ve müşterilere uygulanan anketteki sorular 16 önermeden oluşmaktadır. Personelin kendisine uygulanan 10 önermenin yer aldığı sorular; araştırmaya konu olan bankanın insan kaynakları müdürlüğü eğitim servisi tarafından önceden hazırlanmış ve uygulanmış sorulardan geliştirilerek oluşturulmuştur. Eğitim alan personelin 360 derece çevresindeki çalışma arkadaşları ile müşterilere uygulanan 16 önermenin yer aldığı sorular; "Parasuraman ve arkadaşlarının A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing" adlı makalesinden yararlanılarak geliştirilmiştir.

3.1.2.2 Demografik Sorular

Katılımcıların görev, çalışma süresi, yaş, cinsiyet ve eğitim durumları niteliğine ilişkin sorular sorulmuştur. Sorular kategorik olarak hazırlanmıştır.

3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Anket yönetimi kullanılarak toplanan veriler SPSS for Windows 10.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler: Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tablosu, t testi analizleri ve kolmogorov simirov analizleri.

3.2.1. Örneklemeye Ait Demografik Veriler

Bu tezin konusu olan araştırma için ana kütle olarak 1 özel bankanın İstanbul'un çeşitli semtlerinde bulunan 50 şubesi oluşturmuştur. Her bir şubeden eğitime 1'er personel katılmış ve araştırmanın örneklemini ise bu şubelerde çalışan ve ilgili eğitimi alan 50 bankacı oluşturmuştur. Eğitimi alan personelden anket formları eğitimden önce ve eğitimden sonra olmak üzere 1'er gün süre verilerek toplanmıştır. Anket formları eğitimi alan personelin iş arkadaşlarına (üstlerine), 2.yöneticilerine, 1.yöneticilerine elden teslim edilmiş; 2 gün süre verilerek tekrar toplanmıştır. Müşterilerde ise ulaşılabilir mesafede olanlara anket soruları yüz

yüze uygulanmış olup, diğerlerine e-posta ve kurye yolu ile ulaşılmış ve anketler 4 gün süre verilerek tekrar toplanmıştır. Bazı müşterilerden kuryede gecikme, uygulanan anketin ilgili firma için şıkışık zamanlara gelmesinden dolayı anketlerin geri dönüşü bir haftaya uzamıştır. Dağıtılan toplam 900 anket formundan tümü geri alınmıştır. Toplam 900 anket verisiyle analizler yapılmıştır. Geri dönen 900 anketi cevaplayanların demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda sırasıyla gösterilmiştir.

3.2.1.1. Eğitim Alan Personele Ait Demografik Veriler

Tablo 2: Eğitim Alan Personele Ait Demografik Özellikler

	Karakteristikler	Sayısal Değerler	% Değerleri
Görev	Orta Kad. Yönetici	1	2
	Alt Kademe Yönetici	26	52
	Çalışan (Memur)	23	46
Çalışma Süresi	0-1	23	46
	1-5	26	52
	6-10	1	2
Cinsiyet	Erkek	47	94
	Kadın	3	6
Yaş	20-25	24	48
	26-35	23	46
	36-45	3	6
Eğitim	Önlisans	2	4
	Lisans	46	92
	Y. Lisans /Doktora	2	4

Tablo 2’de eğitim alan personele ait demografik veriler niteliklerine göre sınıflandırılmıştır. 50 personel arasında alt kademe yöneticileri %52’lik kısım ile dağılımda ağırlıklı olarak yer almaktadır. Çalışma süresi olarak dağılım 1-5 yıl arasında ağırlıkta iken %94 gibi yüksek bir oranda eğitime katılan personelin cinsiyeti erkektir. Yaş olarak dağılım ise az da olsa 26-35 yaş arası olanlar 20-25 yaş arasında olanlara göre fazla çıkmıştır. Ancak oranların birbirlerine yakın seviyede olduğu görülmektedir. Eğitimleri ise lisans mezunları %92 ile dağılımda ağırlıklı olarak yer almaktadır.

3.2.1.2. Eğitim Alan Personelin İş Arkadaşlarına Ait Demografik Veriler

Tablo 3: Eğitim Alan Personelin İş Arkadaşlarına Ait Demografik Özellikler

	Karakteristikler	Sayısal Değerler	% Değerleri
Görev	Orta Kad. Yönetici	23	46
	Alt Kademe Yönetici	27	54
Çalışma Süresi	0-1	8	16
	1-5	38	76
	6-10	4	8
Cinsiyet	Erkek	47	94
	Kadın	3	6
Yaş	20-25	14	28
	26-35	32	64
	36-45	4	8
Eğitim	Önlisans	16	32
	Lisans	31	62
	Y. Lisans /Doktora	3	6

Tablo 3'te eğitim alan personelin iş arkadaşlarına ait demografik veriler niteliklerine göre sınıflandırılmıştır. Dağılımda ağırlık olarak; görev bakımından alt kademe yöneticileri (%54), çalışma süresinde 1-5 yıl arasında olanlar (%76), cinsiyette erkek (%94), yaşta 26-35 yaş arasında olanlar (%64), eğitim düzeyi olarak ise lisans mezunları (%62) yer almaktadır.

3.2.1.3. Eğitim Alan Personelin 2.Yöneticilerine Ait Demografik Veriler

Tablo 4: Eğitim Alan Personelin 2.Yöneticilerine Ait Demografik Özellikler

	Karakteristikler	Sayısal Değerler	% Değerleri
Görev	Üst Kad. Yönetici	7	14
	Orta Kademe Yönetici	43	86
Çalışma Süresi	1-5	43	86
	6-10	7	14
Cinsiyet	Erkek	50	100
Yaş	26-35	6	12
	36-45	44	88
Eğitim	Lise	1	2
	Önlisans	14	28
	Lisans	31	62
	Y. Lisans /Doktora	4	8

Tablo 4'te eğitim alan personelin 2.yöneticilerine ait demografik veriler niteliklerine göre sınıflandırılmıştır. Dağılımda ağırlık olarak; görev bakımından orta kademe yöneticileri (%86), çalışma süresi olarak 1-5 yıl arasında olanlar (%86), yaş olarak 36-45 yaş arasında olanlar (%88), eğitim düzeyi olarak ise lisans mezunları (%62) yer almaktadır. Cinsiyette tüm katılımcıların (%100) erkek olması ilginç olmasına rağmen bunun nedeni söz konusu araştırmaya konu olan bankanın belli bir süre önceye (1 yıl) kadar bayan personel istihdam etmemesidir.

3.2.1.4. Eğitim Alan Personelin 1.Yöneticilerine Ait Demografik Veriler

Tablo 5: Eğitim Alan Personelin 1.Yöneticilerine Ait Demografik Özellikler

	Karakteristikler	Sayısal Değerler	% Değerleri
Görev	Üst Kad. Yönetici	50	100
Çalışma Süresi	1-5 6-10	25 25	50 50
Cinsiyet	Erkek	50	100
Yaş	26-35 36-45	46 4	92 8
Eğitim	Lise Lisans	6 44	12 88

Tablo 5'te eğitim alan personelin 1.yöneticilerine ait demografik veriler niteliklerine göre sınıflandırılmıştır. Dağılımda ağırlık olarak; yaş olarak 26-35 yaş arasında olanlar (%92), eğitim düzeyi olarak ise lisans mezunları (%88) yer almaktadır. Cinsiyette tüm katılımcıların (%100) erkek olması ilginç olmasına rağmen bunun nedeni söz konusu araştırmaya konu olan bankanın belli bir süre önceye (1 yıl)kadar bayan personel istihdam etmemesidir. Ayrıca çalışma süresi olarak 6-10 yıl ile 10-20 yıl arasında olanlar birbirine eşit çıkmıştır.

3.2.1.5. Müşterilere Ait Demografik Veriler

Tablo 6: Müşterilere Ait Demografik Özellikler

	Karakteristikler	Sayısal Değerler	% Değerleri
Çalışma Süresi	0-1	18	7,2
	1-5	183	73,2
	6-10	49	19,6
Cinsiyet	Erkek	167	66,8
	Kadın	83	33,2
Yaş	26-35	184	73,6
	36-45	66	26,4
Eğitim	Önlisans	29	11,6
	Lisans	195	78
	Y.Lisans/Doktora	26	10,4

Tablo 6’da müşterilere ait demografik veriler niteliklerine göre sınıflandırılmıştır. Dağılımda ağırlık olarak; çalışma süresi olarak 1-5 yıl arasında (%73,2), cinsiyette erkek olanlar ise (%66,8), yaş olarak 26-35 yaş arasında olanlar (%73,6), eğitim düzeyi olarak ise lisans mezunları (%78) yer almaktadır.

3.2.2. T Testi Analizleri

T testi, hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntem olup t testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir. Küçük örnekleme teorisi olarak da bilinen t dağılımı küçük örneklemeelerde de çalışmaya imkan verdiği için, araştırmacılar için büyük kolaylık sağlamaktadır. T testi örnek boyutunun küçük olduğu ve ana kütleyle ilişkin standart sapmaların bilinmediği durumlarda t dağılımından yararlanılarak ; incelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değerinden önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığının, incelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığının, incelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı koşullar altındaki tepkilerinde farklılığın olup olmadığının incelenmesine yönelik hipotezleri test etmeye yönelik olarak geliştirilmiş bir analiz yöntemidir. Bu nedenle üç tür t testi bulunmaktadır. Bunlar tek grup t testi (one sample

t test), bağımsız iki grup arası farkların t testi (independent sample t test) ve eşleştirilmiş iki grup (paired samples t test) arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik t testidir.¹¹⁰

Bu çalışmadaki t testi analizlerinde, incelenen bir değişkenin bir gruba ait bulunan ortalama değerinden önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığının araştırılması yapıldığı için tek grup t testi (one sample t test) kullanılmıştır.

3.2.2.1. Eğitim Alan Personele Ait T Testi Analizi

Tablo 7: Eğitim Alan Personele Ait T Testi Analizi

	Katılımcı Sayısı (N)	t değerleri	Ortalama (Mean)
Eğitim Öncesi	50	40,352	3,7460
Eğitim Sonrası	50	52,358	3,9880

Tablo 7’de eğitim alan 50 personel arasında eğitim öncesi ve eğitim sonrası değerlendirme arasında fark mevcuttur. ($p < ,01$) Bu fark olumlu yöndedir. Çünkü eğitim sonrası verilen değerlemede ortalama 3,74’den ; 3,98’e çıkmıştır.

3.2.2.2. Eğitim Alan Personelin İş Arkadaşlarına Ait T Testi Analizi

Tablo 8: İş Arkadaşlarına Ait T Testi Analizi

	Katılımcı Sayısı (N)	t değerleri	Ortalama (Mean)
Eğitim Sonrası	50	32,329	4,0338
Eğitim 1 ay Sonrası	50	42,540	4,2188

¹¹⁰ <http://www.istatistikanaliz.com/t-testi.asp> (07.06.2009)

Tablo 8’de eğitim alan personelin iş arkadaşlarına (üstlerine) eğitim sonrası değerlendirilmesi ile 1 ay sonraki değerlendirme arasında fark mevcuttur. ($p < ,01$) Bu fark olumlu yöndedir ve anlamlıdır. Çünkü 1 ay sonra verilen değerlemede ortalama 4,03’ten 4,21’e yükselmiştir.

3.2.2.3. Eğitim Alan Personelin 2.Yöneticilerine Ait T Testi Analizi

Tablo 9: 2.Yöneticilere Ait T Testi Analizi

	Katılımcı Sayısı (N)	t değerleri	Ortalama (Mean)
Eğitim Sonrası	50	39,749	3,9263
Eğitim 1 ay Sonrası	50	57,983	4,4188

Tablo 9’da eğitim alan personelin 2.yöneticilerine eğitim sonrası değerlendirilmesi ile 1 ay sonraki değerlendirme arasında fark mevcuttur. ($p < ,01$) Bu fark olumlu yöndedir. Nedeni ise 1 ay sonra verilen değerlemede ortalama 3,92’den 4,41’e çıkmıştır.

3.2.2.4. Eğitim Alan Personelin 1.Yöneticilerine Ait T Testi Analizi

Tablo 10: 1.Yöneticilere Ait T Testi Analizi

	Katılımcı Sayısı (N)	t değerleri	Ortalama (Mean)
Eğitim Sonrası	50	41,229	3,8738
Eğitim 1 ay Sonrası	50	67,732	4,4988

Tablo 10’da eğitim alan personelin 1.yöneticilerine eğitim sonrası değerlendirilmesi ile 1 ay sonraki değerlendirme arasında fark mevcuttur. ($p < ,01$) Bu fark olumlu yöndedir. Çünkü 1 ay sonra verilen değerlemede ortalama 3,87’den 4,49’a yükseldiği görülmektedir.

3.2.2.5. Eğitim Alan Personelin Müşterilerine Ait T Testi Analizi

Tablo 11: Müşterilere Ait T Testi Analizi

	Katılımcı Sayısı (N)	t değerleri	Ortalama (Mean)
Eğitim Sonrası	250	120,787	4,1574
Eğitim 1 ay Sonrası	250	132,566	4,3846

Tablo 11’de eğitim alan personelin müşterilerine eğitim sonrası değerlendirilmesi ile 1 ay sonraki değerlendirilmesi arasında fark mevcuttur. ($p < ,01$) Bu fark olumlu ve anlamlı yöndedir. Çünkü 1 ay sonra verilen değerlendirmede ortalama 4,15’ten 4,38’e yükselmiştir.

3.2.3. Kolmogorov – Smirnov (K-S) Testi Analizleri

Kolmogorov – Smirnov (K-S) Testi rastgele elde edilmiş örnek bir verinin belirli bir dağılıma (üniform, normal veya poisson) uyup uymadığını test etmek amacıyla kullanılır. Prensip olarak (K-S) testi örnek verinin kümülatif dağılım fonksiyonuyla karşılaştırılması esasına dayanır. Bu test yardımıyla bir örneklemden toplanan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini incelemek mümkündür.¹¹¹ Kolmogorov – smirnov testi örnekleme grubunun normal mi, birbirine denk mi,yoksa bir yana kaymış olup olmadığını gösterir. Bu test sonucunda ise anlamlı sonuç çıktığında örnekleme ile seçilen dağılım arasında bağıntı olduğu söylenebilir.¹¹²

Bu çalışmada araştırma sorusu veya hipotezi; karşılıklı birbirini dışarıda bırakan gruplar veya ait gruplar arası dağılımı inceler. Karşılıklı birbirini dışarıda bırakmak kavramı

¹¹¹ http://www.istatistikanaliz.com/kolmogorov_smirnov_testi..asp (07.07.2009)

¹¹² Erdoğan, İ., Spss Kullanımı Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri, Ankara, 1998, s.157.

bir verinin ancak bir gruba girecek ve diğerine girmeyecek biçimde gruplaştırılmasının oluşturulması anlamındadır. Buradan hareketle kurulacak null hipotezi şu şekildedir; Eğitim sonrası değerlemesi ile 1 ay sonraki değerlendirme arasında fark yoktur. Bu hipotezi eğitim alan personelin 360 derece çevresinde bulunan çalışma arkadaşlarında test edilmiş olup sonuçlar aşağıdaki tablolarda ayrı ayrı açıklanmıştır.

3.2.3.1. Eğitim Alan Personelin İş Arkadaşlarına Ait K-S Testi Analizi

Tablo 12: İş Arkadaşlarına Ait K-S Testi Analizi

	Katılımcı Sayısı (N)	Ortalama (Mean)	Kolmogorov-Smirnov Z değerleri
Eğitim Sonrası	50	4,0338	1,620
Eğitim 1 ay Sonrası	50	4,2188	1,430

Yukarıdaki analizde eğitim sonrası ve eğitimden 1 ay sonraki değerlemeler $p < ,01$ düzeyinde anlamlı olmadığı için null hipotezi kabul edilir ve her iki değerlendirme arasında anlamlı bir farkın olmadığı söylenir.

3.2.3.2. Eğitim Alan Personelin 2.Yöneticilerine Ait K-S Testi Analizi

Tablo 13: 2.Yöneticilerine Ait K-S Testi Analizi

	Katılımcı Sayısı (N)	Ortalama (Mean)	Kolmogorov-Smirnov Z değerleri
Eğitim Sonrası	50	3,9262	0,979
Eğitim 1 ay Sonrası	50	4,4187	1,710

Yukarıdaki analizde eğitim sonrası ve eğitimden 1 ay sonraki değerlemeler $p < ,01$ düzeyinde anlamlı olduğu için null hipotezi reddedilir ve her iki değerlendirme arasında anlamlı bir farkın olduğu söylenir.

3.2.3.3. Eğitim Alan Personelin 1.Yöneticilerine Ait K-S Testi Analizi

Tablo 14: 1.Yöneticilerine Ait K-S Testi Analizi

	Katılımcı Sayısı (N)	Ortalama (Mean)	Kolmogorov-Smirnov Z değerleri
Eğitim Sonrası	50	3,8737	1,240
Eğitim 1 ay Sonrası	50	4,4988	2,220

Yukarıdaki analizde eğitim sonrası ve eğitimden 1 ay sonraki değerlemeler $p < ,01$ düzeyinde anlamlı olduğu için null hipotezi reddedilir ve her iki değerlendirme arasında anlamlı bir farkın olduğu söylenir.

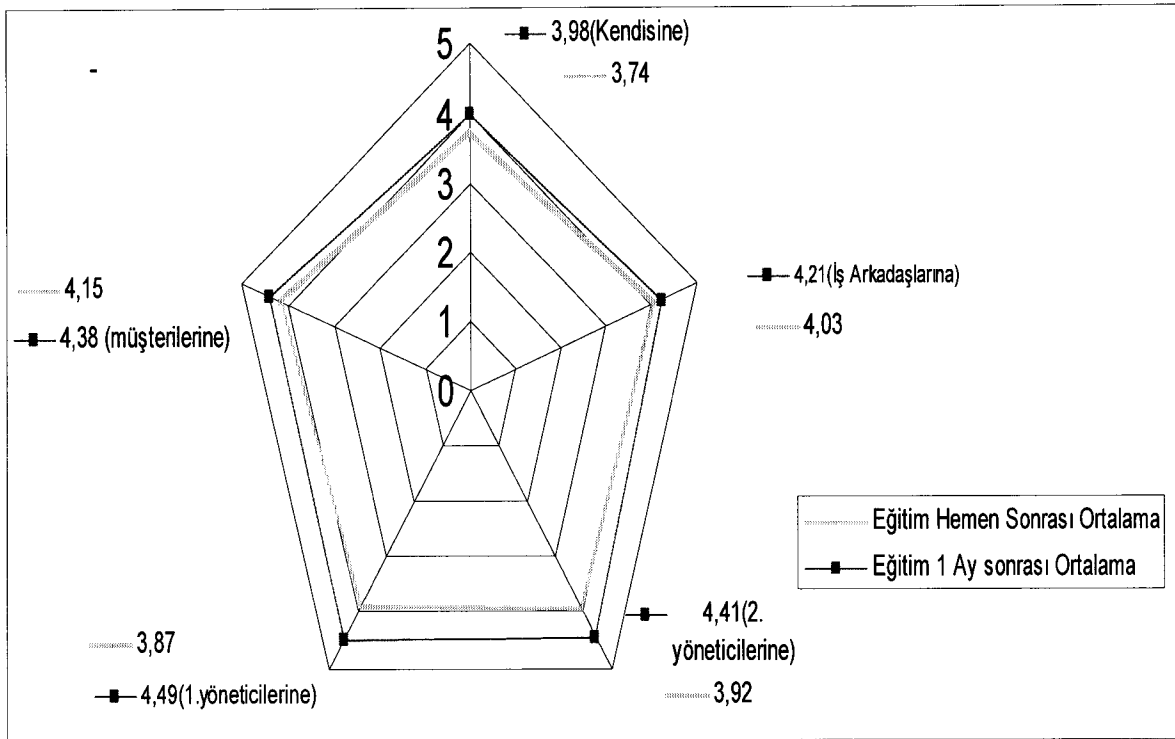
3.2.3.4. Eğitim Alan Personelin Müşterilerine Ait T Testi Analizi

Tablo 15: Müşterilerine Ait K-S Testi Analizi

	Katılımcı Sayısı (N)	Ortalama (Mean)	Kolmogorov-Smirnov Z değerleri
Eğitim Sonrası	250	4,1574	3,061
Eğitim 1 ay Sonrası	250	4,3846	4,325

Yukarıdaki analizde eğitim sonrası ve eğitimden 1 ay sonraki değerlemeler $p < ,01$ düzeyinde anlamlı olduğu için null hipotezi reddedilir ve her iki değerlendirme arasında anlamlı bir farkın olduğu söylenir.

Şekil 1’de Eğitim alan personelin 360 derece değerleyicilerinin Eğitim sonrası ve eğitim bir ay sonrası alınan sonuçların ortamalarının karşılaştırılması verilmiştir. Görüldüğü üzere hepsinde olumlu yönde bir artış söz konusudur. 2.yöneticiler (3,92; 4,41) ve 1.yöneticilerde (3,87; 4,49) bu artış belirgin bir şekilde görülmektedir. Eğitim alan personelin kendisinin (3,74; 3,98), iş arkadaşlarının (4,03; 4,21) ve müşterilerin (4,15; 4,38) vermiş olduğu değerlemelerde de bir artış söz konusudur ancak bu fark diğerleri gibi belirgin değildir.



Şekil 1: Eğitim Sonrası ve Eğitimden Bir Ay Sonra Alınan Sonuçların Karşılaştırılması

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma işletmelerde verilen eğitimlerden sonra değerlendirme sürecinde daha önceden çeşitli işletmelerde yapılan test tekrar yöntemi, önceki – sonraki performans yönetimi, deney – kontrol grubu yönteminden farklı olarak 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminin uygulanabileceğini göstermek amacıyla yapılmış ve anket uygulaması ile desteklenmiştir.

Çalışmaya konu olan eğitimi alan personele ve onun 360 derece çevresinde bulunan çalışma arkadaşları ile sürekli olarak iletişim halinde oldukları müşterilere yönelik hem eğitim sonrası hem de eğitim bir ay sonrası olmak üzere uygulanan anketlerle yapılan analizler 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminin sonucunun anlamlı ve olumlu yönde çıktığını göstermektedir. Bu da yapılan araştırma ile beraber alternatif olarak sunulan 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminin birçok işletmede uygulanabileceğinin göstergesi olmuştur.

Çalışma süresince uygulanan anket sayısı her bir gruba 2'ser adet olmak üzere toplamda 900 adettir. Uygulama alanının geniş olması anketin uygulanması için zaman kaybına neden olsa da araştırma sonucunda çıkan olumlu veriler yapılan araştırmanın kıymetini arttırmıştır. Dağıtılan 900 anketin tamamının geri dönmesi yapılan araştırmaya verilen önemin bir göstergesidir. Anketler çalışanlar (iç müşteri) kadar dış müşterilere de yapılmıştır. Dış müşteriler ise şubelerin yöneticilerinden alınan bilgilere göre belirlenmiş yakın mesafede olanlar ile yüz yüze uygulanmış olup, uzak mesafede olanlarla ise e-posta ve kurye ile ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Bu da araştırmaya verilen önemin, değer ve bilgi paylaşımının bir göstergesidir.

Yapılan araştırmalarda sırasıyla anketi cevaplayanların ayrı ayrı demografik özelliklerine ait frekans tabloları çıkarılmış daha sonra söz konusu gruplar ayrı ayrı olmak üzere T testi ve kolmogorov – smirnov testi analizleri yapılmıştır.

Yapılan araştırmada çalışanlara (iç müşterilere) ait demografik veri sonuçları birbirine paralellik göstermektedir. Cinsiyet olarak erkek ağırlıktadır. Bunun nedeni ise araştırmaya konu olan bankanın belli bir süre (1 yıl) önceye kadar bünyesinde bayan istihdam etmemesidir. Yaş olarak 26-35, eğitim düzeyi olarak lisans ve çalışma süresi olarak

1-5 yıl arasında olan diagramlar yüksek çıkmıştır. Bunların nedenlerini şöyle açıklayabiliriz; 2001 yılında ülkemizde yaşanan ekonomik kriz sonucunda bankacılık sektöründe yaşanan sıkıntıların 2004 yılına kadar etkisinin sürmesi ve 2004 yılından sonra ekonominin iyileşmesi sonucu bankaların istihdamlara hız vermesidir. 2004 yılından itibaren alınan personellerin eğitim durumu lisans mezunu olmakla birlikte günümüze kadar olan çalışma süresi 1-5 yıl arasında olmaktadır. Yaş itibari ile 26-35 yaş arasında ağırlık kazanmaktadır.

Dış müşteriye ait demografik veriler ise banka ile çalışma süresinin 1-5 yıl arasında, cinsiyet erkek, yaş grubu olarak 26-35 ve eğitim düzeyi olarak ise lisans mezunudur. Bunun nedenlerini ise şöyle açıklayabiliriz; çalışma süresi olarak 1-5 yıl arasında çıkmasının nedeni bankacılık sektörünün 2001 yılında yaşadığı sıkıntıyı ve stresi 2004 yılından itibaren üzerinden atmasıdır. Cinsiyetin ağırlık olarak erkek çıkmasının nedeni ise bankanın yapısından kaynaklandığı düşünülebilir ve yaş grubunun 26-35 yaş arasında çıkma sebebi ile ilgili müşterilerin çoğunun aile şirketi olmasıdır ve babadan oğula geçen bir yapı hakimdir ve oluşan gruptaki kişiler ise çoğunluk olarak üniversite mezunudur.

Yapılan analizlerden biri de t testi analizidir. T testi ile yapılan analizler tek grup t testidir. İncelenen bir değişkenin bir gruba ait bulunan ortalama değerinden önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığının araştırılması yapılmıştır. Eğitim hemen sonrası ve eğitimden 1 ay sonra uygulanan anketlerin ortalama sonuçlarına bakılmış ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Yapılan analizlerde eğitim alan personelin eğitim öncesi ortalaması 3,74 iken; eğitim aldıktan sonra verilen değerlemede 3,98'e yükselmiştir. Bu fark anlamlı ve olumlu yöndedir. Bu da alınan eğitimin personele sağladığı katkı ve faydayı göstermektedir.

Eğitim alan personelin iş arkadaşlarına yapılan analizlerde ise eğitim hemen sonrası yapılan değerlemenin ortalaması 4,03 iken; eğitimden 1 ay sonraki değerlendirme ise 4,21'e yükselmiştir. Bu fark anlamlı ve olumlu yönde olduğu için iş arkadaşlarının eğitim alan personelin aldığı eğitimin personele ve yaptığı işe katkısını gösterir. Personelin aldığı eğitimle kendini geliştirdiği görülmektedir.

Eğitim alan personelin 1. ve 2. yöneticilerine yapılan analizlerde de eğitim hemen sonrası yapılan değerlendirmeler 2.yöneticilerde 3,92 ve 1.yöneticilerde 3,87 iken; eğitimden 1 ay

sonraki değerlemenin ortalamaları ise 2.yöneticilerde 4,41'e ve 1.yöneticilerde 4,49'a yükselmiştir. Bu farklar olumlu yönde ve anlamlıdır. Bu da alınan eğitimin personele, bağlı oldukları yöneticilerince ne kadar katkı sağladıkları göstermekte ve işine olumlu yönde yansıttığını göstermektedir.

Eğitim alan personelin sürekli olarak iletişim halinde olduğu dış müşterilere yönelik yapılan t testi analizlerinde de eğitim sonrası yapılan değerlemenin 4,15 iken; eğitimden 1 ay sonrası yapılan değerlemede 4,38'e yükseldiği ortaya çıkmıştır. Bu da alınan eğitimin ilgili personelin kendisine ve yaptığı işe katkısını göstermekte ve bu katkı sonucunda müşteride oluşan memnuniyetin göstergesidir.

Yapılan analizlerden biri de Kolmogorov – Smirnov testidir. Kolmogorov – Smirnov testi ise örneklem grubunun normal mi, birbirine denk mi, yoksa bir yana kaymış olup olmadığını gösterir. Bu test sonucunda anlamlı sonuç çıktığında; örneklem ile seçilen dağılım arasında bağıntı olduğu söylenebilir. Buradan hareketle kurmuş olduğumuz eğitim sonrası değerleme ile bir ay sonraki değerleme arasında fark yoktur hipotezimizi tüm gruplara ayrı ayrı yaptığımız analizlerde; eğitim alan personelin iş arkadaşlarına yapılan K- S testinde eğitim bir ay sonrası Z değerinin eğitim hemen sonrası Z değerinden küçük olduğu için iki değerleme arasında farkın olmadığı kabul edilerek hipotezimiz kabul edilir. Bunun sebebini de iş arkadaşlarının eğitim alan personeli kariyer yollarında ciddi bir rakip olarak gördüğü ve kişisel fikirlerinin rolünün büyük olduğu düşünölmektedir.

Eğitim alan personelin 2.yöneticilerine,1.yöneticilerine ve müşterilerine uygulanan K- S testinde eğitim hemen sonrası ve eğitimden 1 ay sonrası değerleme arasında farkın anlamlı olduğu kabul edilerek hipotezimiz reddedilir.

Araştırmada işletmelerde verilen eğitimlerden sonra yapılan daha önce yapılmış bir çok eğitim değerlendirme çalışmalarına alternatif olarak daha önce hiçbir işletmede uygulanmamış 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yöntemi uygulanmıştır. Yapılan analizlerde 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminin sonuçları olumlu ve anlamlı yönde çıktığı için başarılı bir şekilde uygulanmıştır.

Yapılan araştırma ile 360 derece eğitim başarısı değerlendirme yönteminin başarılı bir şekilde uygulanması ve olumlu sonuçlar vermesi sebebiyle birçok işletmede

uygulanabileceğini göstermiştir. Günümüzde işletmeler verdikleri eğitimden sonra uyguladıkları eğitim değerlendirme çalışmalarında yetersiz kalmaktadır ve sadece eğitimden sonra katılımcının kendisine bir değerlendirme yapmaktadır. Oysa yapılan çalışma ile birlikte çalışanların yanı sıra 360 derece çevresinde bulunan çalışanlar ve dış müşterilere hem eğitim sonrası hem de eğitimden 1 ay sonrası yapılan değerlemeler analiz edilmiş ve hatta karşılaştırmalar yapılarak çalışanların işlerine aldıkları eğitimi ne düzeyde yansıtıp yansıtmadıkları bulunmuştur.

İşletmeler vermiş oldukları eğitimlerin sonunda uyguladıkları eğitim değerlendirme yöntemlerini gözden geçirmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. İşletmeler ve çalışanın ihtiyaçlarına cevap verecek eğitimlerin düzenlenmesi halinde söz konusu eğitimlerin sonunda yapılacak eğitim değerlendirme yönteminin önemini arttırmaktadır. İhtiyaca cevap verecek eğitim değerlendirmelerinin yapılması halinde hem işletmelerin vermiş oldukları eğitimin amacına ulaşılmış olacak hem de çalışanların gelişimine önemli ölçüde katkı yapacaktır.

Son olarak, bu ve benzeri konularda araştırma yapacak diğer araştırmacıların araştırma için belirledikleri eğitimi ve çalışanları titiz ve detaylı bir araştırma yapması gerektiğidir. Seçilecek eğitimi çalışanın ihtiyacı olup olmadığı, hafta sonu yapılıp yapılmadığı v.b gibi faktörler göz önüne alınmalıdır. Çalışanlar ile beraber insan kaynakları uygulayıcılarının da ilgili eğitim programına dahil edilerek araştırma kapsamına alınması, sonuçların karşılaştırılması ve uygulamaya yönelik daha etkin çözüm sunulmasına yardımcı olacaktır.

EKLER

Ek 1 : Eğitim Alan Personelin Çalışma Arkadaşları ve Müşterilere Uygulanan Anket Soruları

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans programında " İşletmelerde 360 Derece Eğitim Başarısı Değerlendirme Yöntemi " konulu tez çalışması ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak şüphesiz çok değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak katılımınızla vereceğiniz destek, sözkonusu çalışmamız ve ileride benzer konularda yapılacak akademik araştırmalara önemli katkıda bulunacaktır. İlginiz için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Soruların karşısında 1'den 5'e kadar derecelendirilmiş şıklar vardır. Soruları firmanızın mevcut uygulamalarını dikkate alarak cevaplayınız. Lütfen her soruya ne ölçüde katıldığınızı veya katılmadığınızı belirtmek için, ona karşılık gelen rakamı yuvarlak içine alınız.

Savaş DURGUT
Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

(1) Çok az (2) Az (3) Orta (4) İyi (5) Çok İyi

	Açıklama	1	2	3	4	5
1	Aldığı eğitimle ilgili olarak kendisine verilen işleri zamanında ve doğru yapması					
2	Aldığı eğitim hakkında yeterli bilgi ve deneyim sahipliği					
3	Aldığı eğitim sonucunda müşteriye sunduğu hizmetin kalite düzeyi					
4	Aldığı eğitim sonucunda işini yaparken güleryüzlü ve ilgili olması					
5	Aldığı eğitim sonucunda hatasız çalışma düzeyi					
6	Aldığı eğitim sonucunda Müşteriye ek bilgiler vermesi					
7	Aldığı eğitim sonucunda Kılık-kıyafet yönetmeliğine uygun hareket etmesi					
8	Aldığı eğitim sonucunda Sorunları çözüme başarısı					
9	Aldığı eğitim sonucunda Kendisine verilen işin takibini yapma yeteneği					
10	Aldığı eğitim sonucunda İletişimde nezaket kurallarına uygun bir biçimde davranması					
11	Aldığı eğitim sonucunda Müşterilerle ve diğer çalışanlarla etkin iletişim kurma düzeyi					
12	Aldığı eğitim sonucunda Müşterilerle ve diğer çalışanlara hitap şekli					
13	Aldığı eğitim sonucunda Müşterilerle ve diğer çalışanlara karşı yaklaşımı					
14	Aldığı eğitim sonucunda Müşterilerle ve diğer çalışanları anlama gayreti					
15	Aldığı eğitim sonucunda Müşterilerle ve diğer çalışanlara detaylı ve anlaşılır cevaplar vermesi					
16	Aldığı eğitim sonucunda Müşterilerle ve diğer çalışanlara karşı genel tutumu					

Ek 2 : Eğitim Alan Personele Eğitim Öncesi Uygulanan Anket Soruları

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans programında " İşletmelerde 360 Derece Eğitim Başarısı Değerlendirme Yöntemi " konulu tez çalışması ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak şüphesiz çok değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak katılımınızla vereceğiniz destek, sözkonusu çalışmamız ve ileride benzer konularda yapılacak akademik araştırmalara önemli katkıda bulunacaktır. İlginiz için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Soruların karşısında 1'den 5'e kadar derecelendirilmiş şıklar vardır. Soruları firmanızın mevcut uygulamalarını dikkate alarak cevaplayınız. Lütfen her soruya ne ölçüde katıldığınızı veya katılmadığınızı belirtmek için, ona karşılık gelen rakamı yuvarlak içine alınız.

Savaş DURGUT
Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

(1) Çok az (2) Az (3) Orta (4) Fazla (5) Çok Fazla

	Açıklama	1	2	3	4	5
1	Bu eğitim konusunun sizce yaptığınız işin başarısı üzerindeki etkisi ne kadardır?					
2	Bu eğitim konusunun genel önemi ne kadardır?					
3	Bu eğitim konusunun müşteriler için önemi ne kadardır?					
4	Bu eğitim konusunu şu ana kadar işinizde kullanma düzeyi ne kadardır?					
5	Bu eğitimle ilgili beklenti düzeyiniz ne kadardır?					
6	Bu eğitim konusu ile ilgili şimdiye kadarki bilgi birikim düzeyiniz nedir?					
7	Bu eğitimle ilgili bilgileri eğitim öncesine kadar kullanma beceriniz ne kadardır?					
8	Bu eğitimin içeriği hakkındaki bilgi düzeyiniz ne kadardır?					
9	Bu eğitim konusu ile ilgili olumlu yaklaşımınız ne kadardır ?					
10	Bu eğitimden sonra, alacağınız eğitimin size faydalı olacağınıza dair inancınız ne kadardır?					

Ek 3 : Eğitim Alan Personele Eğitim Sonrası Uygulanan Anket Soruları

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans programında “ İşletmelerde 360 Derece Eğitim Başarısı Değerlendirme Yöntemi ” konulu tez çalışması ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak şüphesiz çok değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak katılımınızla vereceğiniz destek, sözkonusu çalışmamız ve ileride benzer konularda yapılacak akademik araştırmalara önemli katkıda bulunacaktır. İlginiz için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Soruların karşısında 1'den 5'e kadar derecelendirilmiş şıklar vardır. Soruları firmanızın mevcut uygulamalarını dikkate alarak cevaplayınız. Lütfen her soruya ne ölçüde katıldığınızı veya katılmadığınızı belirtmek için, ona karşılık gelen rakamı yuvarlak içine alınız.

Savaş DURGUT
Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

(1) Çok az (2) Az (3) Orta (4) Fazla (5) Çok Fazla

	Açıklama	1	2	3	4	5
1	Verilen eğitimle ilgili konuyu anlayış düzeyiniz ne kadardır?					
2	Verilen eğitimin uygulanabilirlik düzeyi ne kadardır?					
3	Verilen eğitimin size katkısı ne kadardır?					
4	Verilen eğitimin yaptığınız işe sağlayacağı katkı ne kadardır?					
5	Verilen eğitimin bundan sonra yapacağınız işlerin kalitesi üzerindeki etkisi ne kadar olacaktır ?					
6	Verilen eğitimin hizmet alıcılarına sağlayacağı katkı ne kadardır?					
7	Verilen eğitimin size sunum başarısı ne kadardır?					
8	Verilen eğitimin iş'deki davranışlarınızda meydana getireceği değişimin düzeyi ne kadardır?					
9	Verilen eğitimin, bu eğitim verilmeden önceki beklentilerinizi karşılama düzeyi ne kadardır ?					
10	Verilen eğitimin içerik yeterliliği ne kadardır?					
11	Verilen eğitim, yapmakta olduğunuz işle ilgili uygulamaya dönük örnekleri ne kadar içeriyordu?					
12	Eğitim esnasında yapılan uygulamaların yeterliliği ne düzeydeydi?					
13	Eğitimin toplam etkinliği ne kadardır?					
14	Eğitimde anlatılmasını beklediğiniz, ancak anlatılmayan kısım ne kadardır?					
15	Verilen eğitimin bundan sonraki iş uygulamalarında meydana getireceği değişim ne kadardır?					

Ek 4 : Araştırmaya Katılanlara Uygulanan Demografik Anket Soruları

Firmadaki göreviniz:

a) Üst kademe yönetici (müdür/müdür yrd.) b) Orta Kademe yönetici c) Alt kademe yönetici d) Çalışan (memur)

- Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz ?

a) 0-1 b) 1-5 c) 6-10 d) 10 – 20 e) 20 + ...

- Cinsiyetiniz : a) Erkek b) Kadın

- Yaşınız : a) 20-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 45 + ...

- Eğitim durumunuz :

a) Lise b) Önlisans c) Üniversite d) Yüksek lisans/Doktora

Kaynakça

- Acar, A.C., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998
- Aldemir, C. v.d., Personel Yönetimi, İzmir, 1996
- Aldemir, C.v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi ,İzmir, 2001
- Akyüz, Ö.F., Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1998
- Antonioni, D., Designing An Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process Organizational Dynamics, 1996
- Aytaç, A., 360 Derece Performans Değerlendirme, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Sayı:41, Temmuz 2003
- Barutçugil İ., Personel Yönetimi, İstanbul, 2002
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998
- Bingöl D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006
- Baltaş, A., Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı, İstanbul, 1992
- Başaran, İ.E., Eğitime Giriş, Ankara, 1991
- Cafoğlu, Z., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1996
- Canitez, B.,Solmuş T., Performans Değerlendirmesi, Türk Psikoloji Bülteni,Sayı:16, 2003
- Canman, D., Personel Yönetimi, Ankara, 1995
- Canman, D, Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Ankara, 1979
- Çetin, C., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, İstanbul, 1999
- Çilenti, K., Eğitim Teknolojisi ve Öğretim, Ankara, 1983
- Dessler G., Human Resource Management, New York, 1995
- Erdoğan İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991
- Erdoğan, İ., Spss Kullanımı Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri, Ankara, 1998
- Ertürk, S., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1983
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000

Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2002

Giddens, A., Sociology, London, 1997

Halil C.v.d., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2001

Hançer A.M., Kurumsal Uzaktan Eğitim ve Ölçme – Değerlendirme Sistemleri, Human Resources Dergisi, Mayıs 2002

Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, 2000.

Kaynak T.v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998

Keçecioğlu, T., ve Çapraz B., 360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli, Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı:2, 2003

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1992

Lepsinger R., ve LUCÍA A.D., The Art And Science Of 360 Degree Feedback, Josey-Bass/Pfeiffer, San Fransisco, 1997.

Mıltenyı, G., 360 Degree Feedback Manual: Implementing A Multisource Performance Management System In Your Organisation, Business And Professional Publishing, Australia, 1998

Önder, N.K., Öğretimde Program, İlke ve Yönetimler, İstanbul, 1992

Örücü, E., Köseoğlu M.A., İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Ankara, 2003

Özçelik, O., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., ve Berry, L.L, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Fall 1985, ss. 41-50.

Sabuncuoğlu, Z, Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler, Bursa, 1982

Sabuncuoğlu Z., 360 Derece Performans Yönetimi, Bursa, 2003

Taylor N., Selecting and Training Officer, Institute Of Personnel Management, London, 1996

Turgut H., Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, 2003

Tutum, C., Personel Yönetimi, Ankara, 1979

Tınaz P., ‘Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme’, Yönetim ve Ekonomi Dergisi , Sayı:5, Manisa, 1999

Timur,N., Organizasyon Geliştirmede T-Grubu Çalışmalarının Yeri, İstanbul, 1984

Uğur, A, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003

Uyargil, C., İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 1998

Ülsever, C., 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003

<http://www.okyanusbilgiambari.com/insankaynaklari/egitim/egitimin%20degerlendirilmesi.pdf>(18.06.2009)

<http://www.istatistikanaliz.com/t-testi.asp> (07.06.2009)

http://www.istatistikanaliz.com/kolmogorov_smirnov_testi..asp (07.07.2009)

ÖZGEÇMİŞ

07 Mayıs 1980 tarihi,Almanya / Dortmund doğumluyum.İlk,Orta ve Lise öğrenimimi Tekirdağ ve İstanbul'da tamamladıktan sonra,2000 yılında Muğla Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,İktisat Bölümüne kaydoduldum.2001 – 2002 bahar yarıyılında Trakya Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,İktisat bölümüne yatay geçiş yaptım ve bu bölümden 2004 yılında mezun olduktan sonra,askerlik görevimi,Ankara Oran Askeri İnzibat Karakolu'nda tamamladım.2005 yılından beri çeşitli bankalarda çalıştıktan sonra,2008 yılının Haziran ayından itibaren Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.,İnsan Kaynakları Müdürlüğü Eğitim Servisi'nde Eğitim Yetkilisi olarak çalışmaktayım.2007 yılı güz döneminde Beykent Üniversitesi,İşletme Anabilim dalında yüksek lisansa başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup , 17 Haziran 2006 tarihinde Meral AVCI DURGUT ile evlendim.

Savaş DURGUT