

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜ
EĞİTİMİN KÜLTÜREL TEMELLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİMİN SOSYAL VE TARİHİ TEMELLERİ PROGRAMI

ÖZEL İŞLETMELERDEKİ EĞİTİMLERİN ÇALIŞAN VE İŞLETME AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömür Ferdi DOĞAN

Ankara
Aralık, 2015



T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜ
EĞİTİMİN KÜLTÜREL TEMELLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİMİN SOSYAL VE TARİHİ TEMELLERİ PROGRAMI

**ÖZEL İŞLETMELERDEKİ EĞİTİMLERİN ÇALIŞAN VE İŞLETME AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömür Ferdi DOĞAN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa SEVER

Ankara
Aralık, 2015

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne

m¼r Ferdi Doğan'ın hazırladığı "ÖZEL İŞLETMELERDEKİ EğİTİMLERİN ÇALIŞAN VE İŞLETME AÇISINDAN DEğERLENDİRİLMESİ" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından Eğitim K¼lt¼rel Temelleri Anabilim Dalı Eğitim Sosyal ve Tarihi Temelleri Programı'nda Y¼ksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

BaŐkan Yrd. Doç. Dr. Mustafa Sever

¼ye Doç. Dr. Adnan Boyacı

¼ye Doç. Dr. H. Haluk Erdem

ONAY

Bu tez Ankara Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim-ğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri ¼yeleri tarafından .../.../20... tarihinde uygun gr¼lm¼Ő ve Enstit¼ Yönetim Kurulunca .../.../20... tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İsmail G¼VEN

Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ M¼d¼r¼

ETİK BİLDİRİM

Yüksek Lisans Tezi içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Ömür Ferdi DOĞAN

ÖZET

ÖZEL İŞLETMELERDEKİ EĞİTİMLERİN ÇALIŞAN VE İŞLETME AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

DOĞAN, Ömür Ferdi,

Yüksek Lisans, Eğitimin Kültürel Temelleri, ESTT

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Mustafa SEVER

Aralık 2015, XI + 120 sayfa

Bilimsel gelişmeler ve bilginin hızlı üretilmesi, gelişmesi ve yayılması örgütlerde eğitim yönetimini, bugün değişen insan kaynakları yönetimi anlayışının önemli bir parçası haline getirmiştir. Klasik yönetim anlayışıyla birlikte oraya çıkan ve gelişen personel yönetimi, yerini bilimsel ve teknolojik yeniliklerin ortaya çıkardığı çağdaş yönetim teknikleri ve insan odaklı bir yönetim anlayışına bırakmıştır.

Bu modern yönetim yaklaşımına göre işgücünün verimli ve etkin olabilmesi için, onun bir makine olarak değil, ihtiyaçları ve beklentileri karşılanması gereken bir insan olarak algılanması gerekmektedir. Etkin bir eğitim yönetimi çalışanların yüksek motivasyonlu, şirkete daha bağlı, kendinin ve kendisiyle birlikte örgütün bütünsel gelişimini hedefleyen bireyler olmasını sağlayabilir.

Özel işletmelerdeki eğitimler, bir yetişkin eğitimi faaliyeti olarak görülmelidir ve eğitim bilimciler bu eğitim faaliyetlerine daha fazla eğilmelidir. Böylece hem özel işletmeler hem de ülkenin bütünü işletmelerdeki bu eğitimlerden daha fazla fayda sağlayacaktır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, özel işletmelerde insan kaynağının gelişimi hedefiyle düzenlenen eğitimlerin ve eğitim taleplerini etkileyen faktörlerin araştırılmasıdır. Çalışmanın sonucunda görülmektedir ki, özel işletmeler iyi organize edilmiş eğitim programlarıyla çalışanlarının kişisel gelişimine de katkıda bulunarak, kendi gelecekleri ile şirketin geleceğini paralel gören motivasyonu yüksek çalışanlar olmasını sağlayacaktır. Ayrıca eğitimler, örgütte bireylerin performansını düşüren pek çok çatışmayı ve stresi de önlemeye yardımcı olacaktır. Sonuç olarak böyle bir eğitim ile, tutarlı, etkili, verimli ve başarılı bir örgüt meydana getirilebilir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Yönetimi, Eğitim, Yetişkin Eğitimi, Kişisel Gelişim, Kariyer, Eğitim Sosyolojisi, Mesleki Eğitim

ABSTRACT

EVALUATION OF TRAINING IN THE PRIVATE ENTERPRISES IN TERM
OF EMPLOYEES AND COMPANIES

DOĞAN, Ömür Ferdi,

M.A. Thesis, Cultural Foundations of Education. Social and Historical
Foundations of Education. Thesis Advisor: Yrd. Doç. Mustafa SEVER

December 2015, XI + 120 pages

Today, scientific developments, rapid production of knowledge and its wide circulation thanks to new technologies has made the training within organisations a crucial part of human resources administration approaches. Consequently, personnel management, which had emerged within and had been developed by the classical management approach, is being replaced by modern management methodologies and a human-centered management understanding.

According to these modern management approaches, a productive and efficient manpower requires an understanding such that the worker is perceived as a person with needs and desires, rather than a machine. An effective management could ensure motivated, more devoted personnel, who see their personal development in conjunction with the organisation's. Training within organisations should be seen as a type of adult education activity and education scientists should be engaged in developing such activities. Thus, both the individual private firm and the country as whole would profit from training within organisations. From this point of view, this study aims to investigate the training activities aimed to improve human resources and personnels demands regarding further training activities. Results of the study indicate that, private firms with a well-established training program secure highly motivated personnel, as well as contribute to their personal development, through which the personnel conceive their future in parallel with the firm's. Furthermore the training helps in avoiding conflicts and stress, which are in turn sources of personnel's poor performance. In conclusion through such training, a coherent, effective, efficient and succesful organisation could be brought into existence.

Keywords: Human Resources Management, Training Management, Education, Adult Education, Personal Development, Career, Vocational Training, Sociology of Education.

İÇİNDEKİLER

JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLO LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİL LİSTESİ	XI
1.GİRİŞ	1
2. PROBLEM	3
3. AMAÇ	4
4. ÖNEM	4
5. SINIRLILIKLAR	5
6. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	5
6.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	5
6.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	8
6.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim	10
6.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	14
6.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Üzerinde Temellendiği Başlıca Hedefleri	14
6.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	16
6.1.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim.....	17
a. Eğitim Kavramı.....	18
b. Öğretim ve Öğrenme.....	18
c. Yetişkin Eğitimi.....	20
d. Yetişkin Öğrenmesi	22
e. İnsan Kaynaklarının Eğitimi.....	23
6.1.8. İşletmelerde Düzenlenen Eğitimlerin Önemi, Amaçları ve İşletmelere Faydaları	25
6.1.9. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Süreci	28

a. Eğitim İhtiyaç Analizi	29
b. Eğitim Ön Hazırlık Süreci	30
c. Eğitim Programının Uygulanması.....	31
d. Eğitim Değerlendirmesi	31
6.2. İnsan Kaynağının Eğitimi ve Eğitim Sosyolojisi.....	32
6.2.1. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Toplumsal Değişme	35
6.2.2. Örgüt ve Eğitim	39
a. Örgüt Kültürü.....	39
b. Örgüt İçi Sosyalleşme ve Oryantasyon	40
c. Eğitim Transferi ve Yöneticilerin Rolü	41
d. Öğrenen Organizasyon	42
7. UYGULAMA.....	44
7.1. YÖNTEM.....	44
7.1.1. Araştırma Modeli.....	44
7.1.2. Örneklem	44
7.1.3. Verilerin Toplanması	46
7.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmeler	47
7.2.1. Katılımcıların Aldıkları İşletme İçi Eğitimlere Dair Bilgiler.....	50
7.2.2. Katılımcıların Verilen İfadelere Katılma Derecelerinin Değerlendirilmesi	55
7.2.3. Katılımcıların Eğitim Algılarının Değerlendirilmesi	72
7.2.4. Katılımcıların Eğitime Katılıp Katılmamalarının Eğitim Algılarına Etkilerinin İfadelere Verilen Yanıtlar Üzerinden Değerlendirilmesi	76
7.2.5. Katılımcıların, Katıldıkları Eğitimlere Dair Değerlendirmelerinin Değerlendirilmesi	89
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	99
KAYNAKLAR	106
EKLER	113
EK – 1 : Anket Formu.....	113
EK – 2 : Normallik Testleri	116

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Sistematik ve Planlı Eğitim Modellerinin Aşamaları	28
Tablo 2: Öğrenen Organizasyonun Temel Özellikleri.....	43
Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	47
Tablo 4: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	47
Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	48
Tablo 6: Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı.....	48
Tablo 7: Katılımcıların İş Yaşamındaki Toplam Tecrübesine Göre Dağılımı	49
Tablo 8: Katılımcıların Şu Andaki İşyerindeki Tecrübesine Göre Dağılımı ...	49
Tablo 9: Katılımcıların Çalıştıkları İşletmenin İş Koluna/Sektörüne Göre Dağılımı	50
Tablo 10: Katılımcıların Katıldıkları Eğitimlere Göre Dağılımı	50
Tablo 11: Katılımcıların Katıldıkları Eğitim Türüne Göre Dağılımı.....	51
Tablo 12: Katılımcıların İşletmelerdeki Eğitimlerin İşletme Açısından Amacına Dair Görüşlerinin Dağılımı.....	53
Tablo 13: Katılımcıların İşletmelerdeki Eğitimlerin Kendileri Açısından Amacına Dair Görüşlerinin Dağılımı.....	54
Tablo 14: 1. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	55
Tablo 15: 2. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	56
Tablo 16: 3. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	56
Tablo 17: 4. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	57
Tablo 18: 5. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	57
Tablo 19: 6. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	58
Tablo 20: 7. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	58
Tablo 21: 8. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	59
Tablo 22: 9. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	59
Tablo 23: 10. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	59
Tablo 24: 11. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	60
Tablo 25: 12. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	60
Tablo 26: 13. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	61
Tablo 27: 14. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	61
Tablo 28: 15. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	62
Tablo 29: 16. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	63
Tablo 30: 17. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	63

Tablo 31: 18. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	64
Tablo 32: 19. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	64
Tablo 33: 20. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	65
Tablo 34: 21. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	65
Tablo 35: 22. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	65
Tablo 36: 23. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	66
Tablo 37: 24. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	66
Tablo 38: 25. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	67
Tablo 39: 26. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	67
Tablo 40: 27. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	67
Tablo 41: 28. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	68
Tablo 42: 29. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	68
Tablo 43: 30. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	68
Tablo 44: 31. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	69
Tablo 45: 32. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	69
Tablo 46: 33. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	70
Tablo 47: 34. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	70
Tablo 48: 35. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	71
Tablo 49: 36. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	71
Tablo 50: 37. İfadeye katılma/katılmama derecesi.....	71
Tablo 51: Eğitim Algısı	74
Tablo 52: Eğitime katılım – eğitim algısı ilişkisi	77
Tablo 53: Eğitime katılım – başarı algısı	77
Tablo 54: Eğitime verilen önem – şirket büyüklüğü ilişkisi	78
Tablo 55: Eğitimler çalışanları mı işyerini mi güçlendirmeyi amaçlamaktadır?	79
Tablo 56: 16. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi	80
Tablo 57: 17. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi	81
Tablo 58: 20. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi	82
Tablo 59: 22. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi	83
Tablo 60: 23. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi	84
Tablo 61: 25. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi	85
Tablo 62: 27. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi	86
Tablo 63: 28. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi	87

Tablo 64: 37. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi	88
Tablo 65: 37. Unvanların eğitim skorlarına etkisi	94

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sürdürülmesi.....	40
Şekil 2: Katılımcıların toplam/mevcut tecrübelerinin kıyaslanması.....	49
Şekil 3 : Katılınılan eğitim türleri.....	51
Şekil 4 : İşletmelerdeki Eğitimlerin İşletme Açısından Amacına Dair Görüşlerin Dağılımı	53
Şekil 5 : İşletmelerdeki Eğitimlerin Katılımcılar Açısından Amacına Dair Görüşlerin Dağılımı	55

1.GİRİŞ

Üretim için gerekli olan beden ve beyin gücünden oluşan emek, doğal kaynaklar ve sermaye gibi üretim faktörlerinden biridir (Dolgun, 2012, 1).

İnsan hem emek gücüyle üretim sürecinin bir parçası hem de o üretimin hedefidir. İnsan kaynakları terimi, insanın üretim sürecindeki bu ikili rolünü ve bir örgütteki tüm işgücünü ifade eden kavramdır. Örgütteki üst düzey yöneticilerden niteliksiz işgücüne kadar tüm çalışanlar bu kapsamdadır. İnsanın bir üretim faktörü olarak öne çıkarılmasıyla, diğer maddi kaynaklar kadar insanın da önemli olduğunu, insan kaynaklarının her anlamda yetersiz olmasının başarıyı engellediği ön plana çıkarılmaktadır. İnsan kaynaklarının yetersizliğinin aşılması, çalışanın tatmininin artmasını, başarının sağlanmasını, böylece iş kalitesinin ve verimliliğin artırılmasını sağlayacaktır. Haliyle insan kaynakları yönetiminin iki temel amacının “verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğünü sağlamak.” olduğunu söyleyebiliriz (Sadullah ve diğerleri, 2013,2-3).

Klasik örgüt kuramında makinelere ek olarak nasıl etki gösterebileceği düşünülen, bu haliyle bir veri olarak ele alınıp yöneticilerin tanımladıkları biçimde davranmaya zorlanan insan neo-klasik örgüt kuramında biraz daha ön plana çıkmaya başlamıştır. Neo-klasik kuram insan unsuruna ve insan ihtiyaçlarına önem verir. Modern örgüt kuramında ise çalışanların motivasyonları ve özendirilmeleri önemlidir. Artık örgüt, çevredeki değişimlere uymalıdır ve bunun için çalışanlarını motive etmek zorundadır (Alaç ve diğerleri, 2014, 116-118).

Bunun için yaklaşık son 50 yılda insan kaynakları uygulamaları, bir yönetim anlayışı/sistemi olarak insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetimini ve uygulamalarını geliştirmek üzere insan kaynakları departmanları bugün özel sektörde, kamu sektöründe, her türlü kurum ve kuruluşta organizasyonun bir parçası haline gelmiştir ve gelmeye devam etmektedir.

Özellikle 1970’lerden beri bilgi teknolojilerinde ve iletişim hızında yaşanan gelişmeler, bilgi toplumu kavramını ortaya çıkarmış, hatta bilginin kendisi bir sermaye halini almıştır. Yeni olan bir kavram olarak bilgi değil, bilginin artan

miktarı ve önemidir. Örgütler, organizasyonlar ve bireyler artan bu bilgi yığınının içinde sürekli kendilerini geliştirmek, bilgiyle kendilerini güncellemek, güçlendirmek ve değişime ayak uydurmak zorundadır. İleride tanımlanmaya çalışılacak olan öğrenen örgüt, öğrenmeyi öğrenme gibi kavramlar bu güncellenmenin ve değişime ayak uydurmak amacıyla gelişmiş kavramlardan ikisidir (Kaptı, 2014, 35).

Bilginin öğretilmesi/öğrenilmesi, değişen teknolojiye ayak uyduracak bireylerin yetiştirilmesi, çalışanların geliştirilmesi ve dolayısıyla eğitim süreçlerinin örgütler açısından artan önemi, insan kaynakları yönetimini ve insan kaynakları departmanlarını daha da ön plana çıkarmıştır (Kaptı, 2014, 36).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde insana dair tüm süreçleri bütünleştirmiştir ve özetle üç süreci kapsamaktadır: Birincisi istenilen nitelikteki insan gücünün bulunması ve örgüte çekilmesi, ikincisi örgütün insan gücünün gelişmesi ve üçüncüsü örgütün insan gücünün korunmasıdır (Dinç, 2015, 51).

Burada bahsedilen üç süreçten ikincisi, artık bazı işletmelerde ayrı bir departman şeklinde yapılandırılmış olan eğitim yönetimi, yani insan gücünün gelişmesi, insan kaynakları yönetiminin bir alt fonksiyonudur. Önemi gün geçtikçe daha fazla artmakta, bu durum işletmelerin eğitim faaliyetlerine daha fazla bütçe ayırmasıyla, kişi başı düşen eğitim harcama oranlarının yükselmesiyle de kendini göstermektedir (Noe, 2008/2009, 35).

Bu nedenle, burada öncelikli olarak İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tarihsel gelişiminden bahsedilecektir. Ardından İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tanımı ve amaçları ifade edilmeye çalışılacaktır. Bilginin artan önemi ve teknolojik olanakların gelişmesi ile birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki değişim ele alınacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin eğitim fonksiyonuna değinmeden önce, işletmelerde verilen eğitimlerin doğası gereği yetişkin eğitimi tartışmaları içerisinde değerlendirilmesinden kaynaklı olarak, eğitim, öğretim ve yetişkin eğitimi kavramları ve ayrımları tanımlanmaya çalışılacak ve ardından İnsan Kaynakları Yönetimi'nde eğitimin yeri ve yapılan eğitim faaliyetlerinin eğitim sosyolojisi açısından nasıl değerlendirileceği araştırmanın problemini ifade edecektir.

2. PROBLEM

Önceleri insan kaynaklarının geliştirilmesi daha çok çalışanların gelişen teknolojiye uyum sağlaması ve o teknolojiyi kullanabilir hale gelmesini amaçlıyordu. Oysa bilginin günümüzde artan önemiyle paralel olarak bilginin kendisi de bir sermaye haline gelmiştir. Dolayısıyla bilginin kendisi ve bilginin taşıyıcısı ve üreticisi olarak çalışanın gelişimi, başlı başına bir yatırım unsuru haline geldi denilebilir. Örneğin işletmelerde eğitim etkinlik ölçümlerinden ek bir faktör olarak ROI olarak kısaltılan Yatırımın Geri Dönüşü hesabı yapılması gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bugün özel işletmeler için önemi giderek artan, hem gelişen teknolojiye uyum sağlayabilen çalışanlar hem de insan kaynağının yenilenmesi işlevi gören eğitimler, özel bir ilgi hak etmektedir.

Özel işletmelerde düzenlenen eğitimlerin farklı açılardan irdelenmesi ve incelenmesi bu eğitimlerin geliştirilmesi, daha etkin ve efektif olabilmesi için önemlidir. Alan yazın incelendiğinde bu konuda yapılan çalışmalara rastlanmakla birlikte meselenin dokunulmamış ve incelenmeyi bekleyen, sadece değinilmiş ancak detaylandırılmamış, incelenmiş ancak tekrar edilmesi gereken vb. tarafları göze çarpmaktadır.

Yapılan alan yazın incelemesinde bu kapsamda bazı sorular üretilmiştir?

Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

İşletmelerde düzenlenen eğitimlerin çalışanların kendileri açısından ve işletme açısından önemi çalışanlar tarafından nasıl algılanmaktadır? İşletmelerde düzenlenen eğitimlere dair genel memnuniyet düzeyi nedir? İşletmelerde düzenlenen eğitimlerin kapsam ve içeriği nedir ve bu kapsam ve içerik bireyi mi yoksa örgütü mü geliştirmeyi hedeflemektedir? Eğitim ihtiyacı, bireylerin ihtiyacına göre mi yoksa örgütün bütünsel gelişimine göre mi belirlenmektedir? Eğitim faaliyetleri yöneticiler tarafından desteklenmekte midir? Bu anlamıyla çalışanlar işletmelerini öğrenen örgüt olarak tanımlayabilmekte midir? Eğitimlerin örgütsel sosyalleşmeye katkısı var mıdır?

Bu çalışmanın problemini yukarıda özetle ifade edilen sorular üzerinden özel işletmelerde düzenlenen eğitimlerin örgüt, örgütsel gelişme, yetişkin eğitimi, örgüt kültürü bağlamında çalışan tarafından nasıl algılandığının belirlenmesidir.

3. AMAÇ

Yukarıda da belirtildiği gibi günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi açısından bilgi en değerli unsur haline gelmiş olup örgütlerde eğitime verilen önem giderek artmaktadır. Bu nedenle özel ve kamu kuruluşları veya işletmeleri eğitim bütçelerine gittikçe artan oranda büyük pay ayırmakta ve aynı şekilde eğitim planlarının daha detaylı yapılması hedeflenmektedir. Çalışanların iş arama süreçlerinde başvuracakları firmaların eğitim olanaklarını ve kendilerine sunacakları eğitim imkânlarını sorguladığı varsayımından hareketle, araştırma sonuçları ile de bu durum kanıtlanmaya çalışılmaktadır. Eğitim konusunda seçilen işletmelerdeki mevcut durumun açıklanması, işletmelerde eğitimle ilgili iyileştirmelerin yapılması konusunda önemlidir. Aynı şekilde kurum/işletme tarafından yapılan eğitim uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının, algılanma biçimlerinin belirlenmesi çalışanların eğitimle ilgili beklentilerinin karşılanabilmesi için önemli bir veri kaynağı olabilir.

Bu çalışmanın amacı, özel işletmelerde insan kaynağının gelişimi hedefiyle düzenlenen eğitimlerin işleyiş mekanizmalarının ve eğitim taleplerini etkileyen faktörlerin anlaşılması ve modellenmesidir. Bu amaç doğrultusunda özel işletmelerde çalışan örneklem üzerinde uygulanacak anket çalışması ile kurum içi eğitimler, dış kaynaklı olarak düzenlenen eğitimler vs. konulardaki mevcut durumları tespit edilerek eğitim sosyoloji bağlamında tartışılacaktır.

4. ÖNEM

Ülkemizde çok sayıda kuruluş (özel işletmeler ve resmi kurumlar) eğitim talebinde bulunduğu halde bu taleplerin hangi zemin üzerinde kurulduğu tartışma konusu edilmemiştir.

Bu tez aracılığıyla eğitsel bir alan olarak kurum içi eğitimleri ve onun işleyiş mekanizmaları sosyolojik anlamda çözümlenecektir. Böylece kurum içi eğitimlerin etkinliğinin anlaşılmasına katkıda bulunmaya çalışılacaktır.

Çalışanların eğitime dair algılarının birey ve kişisel gelişim merkezli mi yoksa, örgüt merkezli mi olduğunun tespiti, yine çalışanların örgütsel ve kişisel gelişimleri arasındaki ilişkiyi nasıl algıladıkları işletmelere öğrenen örgüt

olmak ve birer yetişkin eğitimi faaliyeti olan hizmet içi eğitimlerin etkinliğini arttırmak konusunda katkı sağlayacaktır.

Organizasyonun (işletmenin) ve o organizasyonun bir parçası olarak çalışanların eğitime dair algıları, beklentileri ve bu beklentilerin arasındaki açının belirlenmesi, bu açının nedenlerinin anlaşılması işletme içi eğitimlerin etkinliğini arttırmaya katkı sağlayacaktır.

Eğitilere dair algının, beklentinin ve çalışanların eğitime verdikleri önemin, işletme içi tecrübe, pozisyon, eğitim durumu, cinsiyet, yaş gibi sosyolojik faktörlerden etkilenip etkilenmediği, etkileniyorsa nasıl etkilendiğinin belirlenmesi, işletme içi eğitimlerin etkinlik ve etkililiğini artırmak için önemli başlangıç noktası olabilecektir.

Yine ülkemizde özel işletmelerde düzenlenen eğitimlerin çalışanların sosyolojik yapısına uygun olup olmadığı çok fazla tartışma konusu yapılmamıştır. Verilen eğitimlerin içeriği, sosyolojik olarak ne derece çalışanlara uygundur. Bu çalışma, bu konuda da belirli oranlarda fikir verebilecektir.

5. SINIRLILIKLAR

Çalışma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalardan İstanbul ilindeki kurulu işletmelerle sınırlıdır. Çalışmada uygulama yapmak için yargısal örnekleme yöntemi kullanılacaktır ve çalışma, zaman vb. kısıtlar nedeniyle ulaşılabilirlik bakımından hizmet sektöründe faaliyet gösteren iş kollarından sekiz tanesi ile sınırlandırılacaktır.

6. KURAMSAL ÇERÇEVE

6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

6.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kavram olarak insan kaynaklarının kullanımı 1817 yılına, ekonomist Springer'e kadar götürülmektedir (Tunçer, 2012, 209). Diğer yandan insan kaynakları yönetimi günümüzde personel yönetiminin devamı, personel yönetiminin uzantısı şeklinde tanımlanmaktadır. Buradan hareketle personel yönetimi kavramının kökeninin çok daha eskilere M.Ö. 1800'lere,

Hammurabi'ye dayandığı da söylenmektedir. Yine personel yönetimin kavramından hareketle bu kavramın anlam kazandığı tarih, milattan sonra on beşinci yüzyıla dayanmakta, zanaatkar, ustabaşı ve çiraktan oluşan yapının personel yönetimi kavramına konu olduğu belirtilmektedir (Öğüt A., Akgemci T., Demirsel M.T., 2004, 279).

Demirkaya (2006,2), insan kaynakları yönetimi düşüncesinin ortaya çıkışının yapı taşları olarak Eski Mısır'da piramitlerin inşa edilmesi sırasında uygulanan yönetim ve organizasyondan, Adam Smith'in 1776 yılında yazdığı Milletlerin Refahı'nda işbölümünden söz etmesine kadar geriye götürüp konuyu daha geniş bir tarihsel arka planda değerlendirmektedir.

Ancak kavramın içerik olarak bir bütünlüğe kavuşması örgüt kuramları (örneğin Max Weber'in bürokrasi kuramı) ve yönetim kuramları alanlarında (özellikle Taylor ve Fayol bilimsel yönetim ilkesi) ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleşmiştir. Yine de bu klasik örgüt ve yönetim anlayışının ilkeleriyle hareket eden örgütler için insan ikinci plandadır. İnsanın biraz daha ön plana çıkmaya başlaması, klasik kuramın geliştirilmesiyle ortaya çıkan neo-klasik yönetim anlayışının ortaya çıkışıyla (Tunçer, 2011:24 ve Alaç ve diğerleri, 2014, 116).

İnsan kaynakları kavramının ilk kullanımı konusunda 1817 yılına kadar geriye gidilse de bir yönetim fonksiyonu olarak insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlamına varan hızlı gelişimi yirminci yüzyılın ortalarından sonra başlamıştır (Okakın ve Şakar, 2011, 19 - 20).

Ancak yine de asıl ivmelenme 1980'li yıllardadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, bugünkü şekliyle örgütler için hem bu denli önemli bir departman hem de yönetim fonksiyonu haline gelmeden önce günümüzde hala emareleri görülen personel departmanları şeklinde yapılanmıştır. Bu departmanlar, çalışanların özlük dosyalarını tutmak, vergi, bordro, maaş ödemeleri vb. işleri takip etmek gibi işlerle ilgileniyordu.

Personel bölümleri 1960'lı yıllardan itibaren daha fazla sorumluluk almaya başladılar. Eleman seçimi, hizmet içi eğitim, ücretlendirme, servis ve yemek organizasyonu gibi çalışanlara ilişkin çeşitli süreçleri yönetme ve çalışanlara ait bilgileri çeşitli planlama aşamaları için kullanma gibi işlevleri de üstlendiler (Tunçer, 2011, 26).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısının ortalarında gelişen insan odaklı yönetim ve insan kaynakları yaklaşımı insan kaynağını diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu görüşüne dayanır.

“İnsan Kaynakları yaklaşımı, çalışanların sadece ekonomik güdülerinin tesiri altında olduğunu varsayarak onları ‘ekonomik varlık’ olarak gören Taylorist görüşe karşıt biçimde, toplumsal ve psikolojik unsurları öne çıkararak onları ‘sosyal varlık’ olarak kabul eden insancıl görüş üzerine temellenir. Bireysel ve örgütsel amaçlar bütünleştirilerek, çalışanların duygusal gereksinimlerinin karşılanması halinde, hem çalışanlar hem de işletme için maksimum faydanın elde edileceği kabul edilmektedir (Dolgun, 2012,1).”

1980’li yıllardan itibaren ise personel bölümleri, stratejik bir nitelik kazanmış, örgüt stratejilerinin uygulayıcısı aktörlerden biri olan insan kaynakları departmanına dönüşmeye başlamıştır (Okakın ve Şakar, 2011, 19 - 20). Bu değişim ve işletmelerin insana dair yeni yaklaşımı, rekabetin yoğunlaştığı, verimlilik, kalite ve ekonomik etkinliğin önem kazandığı küreselleşme denilen süreçle beraber yaşanan büyük dönüşümün etkisindedir (Okakın, 2009, 3).

Özetlemek gerekirse, personel yönetiminden bugünkü haliyle İnsan Kaynakları Yönetimine giden uzun süreç temel olarak şu dört aşamadan geçtikten sonra mümkün olabilmıştır:

- Klasik yönetim kuramları içinde Taylor ve Fayol ile anılan ve mekanik içerikli *Bilimsel Yönetim İlkeleri Yaklaşımı*
- Çalışanların üretim sürecinin basit bir faktörü ya da bir meta olarak değerlendirilmekten uzaklaştırıldığı, ihtiyaçlarıyla, sosyal bir varlık olarak, öncelikle insan olarak ele almaya başlayan *İnsani İlişkiler Yaklaşımı*
- İşletmelerde tüm çalışanların personel olarak tanımlanması, işletme ve çalışanlar arasındaki istihdam ilişkisi üzerine temellenen *Personel Yönetimi Yaklaşımı*
- Yirmi birinci yüzyılda bilimsel gelişmeler, teknolojik yenilikler, iletişim hızının artması ve yönetim alanlarındaki dönüşümlerle, işletmelerin sektörel yeniden yapılanmalar ve yeni sektör oluşumlarının etkisi altında olması nedeniyle insan kaynağının stratejik bir güç olarak ön plana çıktığının ve insan kaynağının harekete geçirilmesinde personel yönetimi yaklaşımının yetersiz kaldığının kabulüne dayanan *İnsan Kaynakları*

Yönetimi Yaklaşımı (Dolgun, 2012, 3 ; Öğüt, Akgemci, Demirsel, 2004, 278)

Personel yönetiminin, 1980 yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimine dönüşerek, İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının yükseliş nedeni aşağıdaki faktörlerde aranabilir:

- Küreselleşme ve dünya ekonomisinin yeniden yapılanması,
- Teknolojik gelişmeler, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki büyük ilerleme ve bunların toplum ve çalışma hayatı üzerindeki dönüştürücü işlevi,
- Ulusal ve uluslararası piyasalarda acımasız rekabet ortamında rekabet edebilmek için insan kaynağı ve bireyin hiç olmadığı ölçüde ön plana çıkması,
- Endüstri ilişkilerinde köklü dönüşümler yaşanması,
- Çalışma yaşamında davranış bilimlerinin geliştirdiği kavram ve uygulamaların iş hayatına yansması, özellikle stratejik yönetim, psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerin ön plana çıkması (Dolgun, 2012, 9; Okakın, 2009, 3 - 4).

6.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları Yönetimi'ne dair tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

“Bir birey olarak insanın ön planda olduğu günümüzde, ”Personel Yönetiminin yerine ikame edilmeye başlanan *İnsan Kaynakları Yönetimi* ise, işletmelerin belirlenen stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmaları noktasında ‘*çalışanların memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi*’ olarak tanımlanabilir (Dolgun, 2012, 1-2).”

“İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz (Sadullah ve diğerleri, 2013, 3).”

“İnsan kaynakları yönetimi terimi bir örgütün çalışanlarını yönetirken kullanılan felsefe, politika, prosedür ve uygulamaları belirtmektedir. İKY

özellikle örgütün başarıya ulaşmasını sağlayan, gelişen, motive eden ve yüksek kalite iş temin eden aktivitelere odaklanmaktadır (Dinç, 2015, 50).”

“İKY, organizasyonlardaki insanları ve insanlara yönelik uygulamaları içeren oldukça kapsamlı bir çalışma alanıdır. Bu kapsamı ile yönetim düşüncesinin doğuşundan itibaren çalışma hayatına ve insana yönelik içsel ve dışsal her türlü gelişme ve değişim, İKY'nin kavram ve kapsamını etkilemektedir (Demirkaya, 2006, 2).”

“İnsan kaynakları yönetimi kavramı ile çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkileyen politikalar, uygulamalar ve sistemler kastedilmektedir (Noe, 2009, 3).”

İleride değinilecek olan İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki değişime vurgu yapan Sayılar (2004, 46) 1990'ların başından itibaren yapılan tanımlarda insan kaynakları yönetimi ile örgütün stratejisi arasındaki ilişkilere odaklanıldığını ve tanımın da bu doğrultuda değiştiğini belirtmekte ve eklemektedir: “Verilen tanımlarda İKY, organizasyonel stratejinin oluşturulması ve uygulanması sürecindeki çalışmalarda bireysel davranışı etkilemek üzere tasarlanan faaliyetler bütünü ya da organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamak üzere tasarlanmış İK faaliyetleri sistemi biçiminde tanımlanmaktadır.”

Öğüt ve diğerleri, French (2008)'den İnsan kaynakları yönetimi (İKY) için “çoğunlukla bir örgütte işgörenlerin yönetimiyle ilgili olan felsefeyi, politikaları, yöntemleri ve uygulamaları adlandırırken kullanılan bir kavramdır (2004, 278).” şeklindeki bir başka tanıma aktarmaktadır.

Tunçer (2012, 207) insan kaynakları yönetimi için farklı kaynaklardan şu tanımları aktarmaktadır:

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynağının etkili kullanımını içerir (Bingöl 2006, 6). Ayrıca, çalışanların örgüte alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasıdır (Sabuncuoğlu 2000, 4). Bilhassa, örgütlerin belirlenen stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmaları noktasında, “çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, gelişimi ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimidir (Dolgun 2007, 2).”

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin "Örgütün insan kaynakları alanında, örgütün amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için, kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede, ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen faaliyet ve görevler olarak" tanımlanabileceğini söyleyen Tunçer (2011, 6) insan kaynakları yönetiminin şu iki genel amacı gerçekleştirmeye çalışacağını ifade etmektedir:

- Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, çalışandan maksimum verim elde etmek,
- İş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda, yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak.

Ayrıca insan kaynakları yönetimi, "işletmelerin piyasa içindeki mevcut pozisyonlarını daha da güçlendirmeleri ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü ele geçirmeleri amacıyla, insan kaynağının verimli şekilde kullanılmasını ve işlerinden daha fazla doyum elde etmelerini amaçlayan bir disiplin olarak kendini gösterir (Dolgun, 2012, 1)."

Aktarılan tanımların hepsi tek tek değerlendirildiğinde, aşağıdaki kavram demeti elde edilebilir:

İnsan, şirketin stratejik amaç ve hedefleri, çalışanların memnuniyeti, motivasyon, performans, yasalara uygunluk, yüksek kaliteli iş, verimlilik, gelişme ve değişim, davranış ve tutum, sistem, yönetim felsefesi ve uygulamaları, bireysel ihtiyaçlar, işe alım.

Elde edilen bu kavramlar ile insan kaynakları yönetimini tanımlamaya çalışırsak, şu şekilde ifade edebiliriz: İşletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda işe alınan veya halihazırda var olan insan kaynağının, davranış ve tutumları ile örgüte uyumlu, yüksek kaliteli işler üretebilecek, verimli ve performansı yüksek şekilde gelişimini amaçlayan, yine işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda, ilgili yasalara uygun bir şekilde yönetilmesi ve bu yönetim sürecinin çalışanın memnuniyetini ve bireysel ihtiyaçlarını gözeterek yapılmasıdır.

6.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim

Değindiği gibi bir yönetim fonksiyonu olan insan kaynakları yönetiminin bugün itibarıyla düşünüldüğünde en çok elli altmış yıl geriye götürülebilecek

tarihinde ilk önemli dönüşüm, insanın değil işletmenin ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, daha çok özlük işleri, kayıt tutmak, maaş ödemeleri vb. işlevleri yerine getiren klasik personel yönetimi politika ve uygulamalarından, insanı merkeze alan, bu yüzden de adıyla müsemma insan kaynakları yönetimine geçiştir.

Başlangıçta sadece bir ad değişimi şeklinde başlayan bu dönüşümle birlikte, sadece örgütün, işletmenin ihtiyaçları değil, beklenti, değer yargıları, bilinç düzeyi, istek ve ihtiyaçlarıyla bir bütün olarak işgücünün de ihtiyaçları göz önüne alınmaya başlanmıştır. Çünkü tatmin olmuş çalışanlar, işte daha kalıcı olmakta, iş gücü devir oranları düşmekte, devamsızlık azalmakta, dolayısıyla kalite artmaktadır. Örgütten beklentileri karşılanan bireylerin örgütün beklentilerini karşılama düzeyi artmaktadır (Sadullah ve diğerleri, 2013, 18).

Bu dönüşümde, 1960'lı yıllarda ortaya çıkmaya başlayan modern örgüt kuramının etkisi vardır. Bireyin örgüt ile, örgütün çevre ile uyumu ve örgütlerin değişme yetenekleri başarının şartı olarak görülmüş, verimlilik için insanı odak yapan yaklaşımlarla bu yıllarda personel yönetimi insan kaynakları yönetimine dönüşmeye başlamıştır (Demirkaya, 2006, 8).

Özellikle 1980 sonrasında hızla küreselleşen ekonomik yaşam, rekabeti yoğunlaştırmış, ekonomik ve siyasi gelişmelerin etki alanı genişlemiştir (Okakın ve Şakar, 2011, 19 - 20).

Kalite süreçlerine dair öncül çalışmalar 1980'li yıllarda toplam kalite, kaizen felsefesi gibi kalite ve verimlilik için insanı odak yapan yaklaşımlar, insan kaynakları yönetimini de ön plana çıkarmış ve personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetiminin alma sürecini hızlandırmıştır (Demirkaya, 2006, 8).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve yaşanan bu dönüşümle birlikte çalışanlar bir masraf unsuru olarak değil, rekabet avantajı sağlayan bir yatırım olarak görülmeye başlanmıştır (Sayılar, 2004, 62).

İnsan kaynakları yönetiminin tarihindeki ikinci büyük değişim, insan kaynaklarından **stratejik** insan kaynakları yönetimine geçiştir.

1990'ların başından itibaren insan kaynakları yönetimi örgütsel stratejiye odaklanmış ve insan kaynakları yönetiminin tanımı bu doğrultuda değişmiştir. Yapılan tanımlar, insan kaynağının işletmenin stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması süreciyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Diğer bir deyişle stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının geleneksel kabul edilen işlevlerini ve rolünü daha geniş bir organizasyonel bağlamda görebilme iddiasındadır (Sayılar, 2004, 46).

Ekonominin hızla küreselleşmesi, işletmelerin çokuluslu hale gelmesi, artan rekabet koşulları, işletmelerin özellikle stratejik yaklaşım, toplam kalite, esneklik ve işletme kültürü gibi temel alanlara yoğunlaşmalarına neden olmuştur (Dolgun, 2012, 9).

Böylece, insan kaynakları yönetimi “stratejik iş ortağı” olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece, insan kaynakları yönetimi sadece şirket politika ve kararlarını uygulayan değil, o politika ve kararların oluşturulmasında da söz hakkı olan “tam ortak” konumuna gelmiş, insan kaynakları yöneticileri üst yönetimlerde daha fazla yer bulmaya başlamıştır (Demirkaya, 2006, 9).

Bu dönüşümler nedeniyle insan kaynakları yönetiminin önemi günümüzde her zamankinden daha fazla artmıştır. Özetle insan kaynakları yönetiminin neden daha fazla önem kazandığı, aşağıdaki nedenlerle ilişkilidir:

a. İşgücüyle ilgili maliyetler:

İnsan kaynağının etkin kullanımının maliyetler üzerindeki olumlu sonuçlarını şöyle sıralamak mümkündür:

- İşgücü devir oranının düşmesi
- Devamsızlık oranının düşmesi
- İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması
- Hatalı üretimin azalması
- Ürün niteliğinin yükselmesi
- İşyeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi
- İşgören işveren çatışmasının azalması (Sadullah ve diğerleri, 2013, 6-7)

b. Verimlilik:

Örgütler amaçlarına çalışanları sayesinde ulaştıkları için örgütün verimi üzerinde en güçlü etkiyi çalışanlar yapmaktadır (Yumuşak, 2008, 242).

İnsan kaynakları yönetiminin işletmenin verimliliğine hem doğrudan ve hem de çalışma hayatını kolaylaştıran müdahalelerle dolaylı olarak katkısı bulunmaktadır (Okakin ve Şakar, 2011, 20 -21).

Örneğin, “tatmin düzeyi, başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olamayacağı açıktır (Sadullah ve diğerleri, 2013, 6).”

c. Değişimler:

Toplumsal, kültürel, yasal, eğitim ve teknoloji alanlarında yaşanan dönüşümler doğal olarak insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarını da etkilemektedir. Örneğin, toplumun yapısında meydana gelen değişimler insanların, dolayısıyla işletmenin insan kaynaklarının değer yargılarını, beklentilerini, inançlarını da etkilemekte, onlarda değişimlere neden olmaktadır (Sadullah ve diğerleri, 2013, 6).

d. İşgücünde olumsuzluk belirtileri:

“İşlerin sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılan bu tutum ve davranışların köksel nedenlerini araştırmak ve çözüm getirmek günümüzde İKY çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Sadullah ve diğerleri, 2013, 7).”

e. Küreselleşme

1980 sonrası gündeme gelen küreselleşme kavramı, uluslararası rekabetin yoğunlaştığı, verimlilik, kalite ve ekonomik etkinliğin önem kazandığı dönemi ifade etmektedir. Ayrıca, iletişimin hızlanması, taşımacılığın ucuzlaması ve hızlılık kazanması ve çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinin yoğunlaşması sonucu ekonomik sınırlar giderek ortadan kalmış, uluslararası ticaret hacmi genişlemiş, uluslararası ticaret ve sermayenin dolaşımında engellerin azalması, uluslararası yatırımlar artmıştır (Okur, 2002, 44).

Yabancı ülkelere yatırım yatan bu çokuluslu şirketlerin karşılaştığı bir çok sorundan önemli bir tanesi de insan kaynakları yönetimidir. Yabancı ülkelerde çalışabilecek nitelikli eleman bulma, bulunan elemanların ev sahibi ülkelerde yaşadıkları kültürel sorunlar, uyum sorunları, bu yüzden ihtiyaç duyulan eğitim faaliyetleri insan kaynakları yönetimi alanında yaşanan sorunlardan bazılarıdır (Dereli, 2005, 60).

Çalışma yaşamı küreselleşmenin yayılma ve etki alanlarından biri olmuştur.

“Bu yeni dönemde, rekabetçi piyasalarda vasıflı çalışanlara dayanan avantajını işletmenin başarısı için etkili şekilde yönlendirme misyonu üstlenen insan kaynakları yönetimi, işletme içinde bir ‘destek birimi’ olmaktan çıkarak işletmenin vurucu ve vazgeçilmez unsuru olarak görülen bir departman haline dönüşmüştür (Dolgun, 2012, 9).”

6.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan Kaynakları Yönetimini oluşturan işlevler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- İş analizleri ve İş tasarımı (görev tanımları, iş akış şemaları)
- İş değerlendirme ve ücret yönetimi
- Çalışma ilişkileri
- Çalışan memnuniyeti
- İnsan kaynağının planlanması
- Kadrolama (sağlama, seçme, yerleştirme)
- Performans değerlendirme
- Ödüllendirme
- Eğitim, yetiştirme, geliştirme
- Kariyer yönetimi
- Endüstri ilişkileri (İş güvenliği ve iş gören sağlığı, sendikalarla ilişkiler)

(Sadullah ve diğerleri, 2013, 8; Dinç, 2015, 60 - 61)

İnsan kaynakları yönetimini bir sistem olarak düşünmek ve bütünsel olarak değerlendirmek gerekmektedir. Yani bir işletmede etkin bir insan kaynakları yönetiminden bahsedebilmek yukarıda sayılan işlevlerin tamamını yerine getiriyor olmalıdır. Ayrıca benzer şekilde insan kaynakları yönetimini, işletmenin stratejisiyle ve diğer fonksiyonlarıyla da (finans, muhasebe, lojistik vb.) uyumlu olmalıdır (Marangoz ve Biber, 2007, 203).

6.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Üzerinde Temellendiği Başlıca Hedefleri

İnsan kaynakları yönetiminin temel aldığı hedefler ise şu şekilde sıralayabiliriz:

a. Örgütsel bağlılık:

Bireyin içinde yer aldığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesinin ve örgüt üyeliğinin devamını istemesinin yanında bu amaçları gerçekleştirmek konusundaki gönüllü çabasının da ölçüsüdür (Meşe, 2007, 239).

İnsan kaynakları yönetimi örgütsel bağlılığı güçlendirerek, işletmeye stratejik bir üstünlük sağlar. Böylece örgütün hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmasına katkıda bulunur.

b. Çalışan memnuniyeti ve motivasyonu:

Motivasyon (güdüleme) kişiyi örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçiren, kişide çalışma isteğini arttırıp çalışmaya sevk eden güçtür (Aksoy, 2007, 33).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların istek, beklenti ve motivasyonlarını göz önünde tutar ve sürekli gelişmelerine imkan tanır.

c. İşyerinde huzur ve mutluluk:

Mutlu bireyler hem sosyal ilişkilerinde hem de çalışma hayatında daha başarılıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, kurumsal bir mutluluk izleme mekanizması ile, çalışma yaşamının kalitesini geliştirmesi ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmasından dolayı, çalışanların değişime açık ve başarıya odaklanmış olmalarını mümkün kılar (Güler, 2008, 201).

d. Verimlilik:

Örgütsel amaçlara insanların çabası ile varılabilir, bir örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı ise çalışanların verimliliğine bağlıdır (Yumuşak, 2008, 241).

Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi, çalışanların bilgi ve becerilerini en etkin ve verimli şekilde kullanmalarına, yaratıcılıklarını ön plana çıkarmalarına yardımcı olur.

e. Örgüt Kültürü:

Örgüt kültürü, aynı zamanda kurumsal kültür olarak da adlandırılır, bir örgütteki üyelerin davranışlarına yön veren paylaşılan değerler ve inançlardır (Dinç, 2015, 22).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte var olan kültürün baskın değerlerini göz önünde bulundurarak, işletme kültürü içinde, sosyal sorumluluk ve iş ahlakı gibi kritik faktörlerin gelişimine olanak sağlar.

f. Etkin Performans:

Performans (başarım), ulaşılmak istenilen hedefe ne ölçüde varılabildiğinin nicel ve nitel olarak ölçümüdür (Birgül, 2007, 1).

Yapılan pek çok çalışma, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel ve bireysel performans üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir (Marangoz ve Biber, 2007, 203; Ağdelen ve Erkut, 2003, 66 – 67). Bir yandan

çalışanların ve işletmenin hedeflerini maksimize ederken, diğer yandan da yönetime ve diğer departmanlara katkı sağlamış olur (Dolgun, 2012, 2).

Yukarıda sayılan bu hedef ve işlevleri yerine getirebilmesi için insan kaynakları yönetiminin amacına ve günümüzdeki rolüne dair şunlar sayılabilir:

- Bireysel – örgütsel amaç bütünlüğünü geliştirmek,
- Örgütün hedef ve stratejilerine uygun insan kaynakları politikalarını saptamak, uyumlu insan kaynakları stratejisi için üst yönetime bilgi vermek.
- Karar verilen strateji ve politikalara uygun program ve çalışmalar yapmak ve bunları denetleme, değerlendirmek.
- İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak,
- Stratejik ortak olarak bilgi ve öğrenmenin yayılmasını sağlamak,
- Çalışanların bilgi ve becerilerini en etkin biçimde kullanmalarını sağlayarak, maksimum verimle çalışmalarını sağlamak.
- Çalışan gelişimini merkezi almak; çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun gelişim olanakları yaratmak ve motivasyonlarını yükseltmek.
- İnsan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürüterek diğer yöneticilerin iş yükünü hafifletmek (Sadullah ve diğerleri 2013, 12 ; Tunçer, 2012, 208).

6.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir:

1. İnsana Saygı
2. Eşitlik
3. Yeterlilik/Liyakat
4. Kariyer
5. Verimlilik
6. Güvence
7. Tarafsızlık
8. Açıklık
9. Bilimsellik

10. Disiplin

11. Halef Yetiştirme (Dolgun, 2012, 21-25 ; Tunçer, 2011:16 – 24 ; Mercin, 2005, 131)

6.1.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim

Küreselleşme, liderlik ihtiyacı, gayri maddi varlıklar ve insan sermayesine daha fazla değer verilmesi, iş stratejilerine odaklanma, yeteneği çekme ve elde tutma, müşteri hizmetleri ve kaliteye önem verme, değişen demografi ve işgücünün çeşitliliği, yeni teknoloji, yüksek performanslı iş sistemi modelleri, ekonomik değişiklikler vb. bireyleri, toplulukları, işletmeleri ve toplumu etkileyen etkenlerdir. Şirketler ayakta kalabilmek için bu etkenleri dikkate almalıdır ve eğitim burada önemli bir role sahiptir (Noe, 2008/2009, 9).

Dolayısıyla ve bilimsel ve teknolojik gelişmeler, değişimin daha önce hiçbir dönemde olmadığı kadar hızlanmış olması, bu değişim ve hızın da etkisiyle oluşan zorlu rekabet koşulları, iletişim araçlarının bilginin üretilme ve dolaşım hızını ileri boyutlara taşımış olması vb. nedenlerle bugün iş hayatı için olmazsa olmaz hale gelen eğitim faaliyetleri insan kaynakları yönetiminin bir parçası haline gelmiştir. Çünkü bu sürekli değişim ortamında faaliyet gösteren işletmeler, rekabet edebilmek için bilgiye ve öğrenmeye, bu bilginin sürekli güncellenmesine ihtiyaç duymaktadır (Yazıcı, 2004, 11 – 13).

Ancak bazı işletmeler açısından eğitim hala bir maliyet unsuru olarak görülmekte ve eğitimin işletmeye katkısı olmadığı düşünülmektedir. Diğer yandan da eğitim ihtiyacının kavranmış olduğu bazı işletmelerde insan kaynağının eğitiminin nasıl olması gerektiği, eğitimin etkinliği, amacına ulaşip ulaşmadığı, yapılan eğitimlerin geri dönüşünün nasıl ölçüleceği gibi sorulara cevap verilemediğinde, eğitim sürecindeki yanlışlıklara rağmen eğitime devam edildiği için, düzenli ve sistemli bir eğitime göre daha yüksek maliyetler ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2007, 136).

Burada, günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri haline gelen eğitim yönetiminden bahsetmeden önce eğitim, öğretim ve yetişkin eğitimi kavramlarının tanımlarına, aralarındaki ilişkilere ve ayrımlarına değinilecektir. Çünkü genellikle eğitim, öğretim, öğrenme, yetiştirme, yetiştirim gibi kavramlar bir arada kullanılmaktadır.

a. Eğitim Kavramı

Aşağıda eğitime dair yapılan bazı tanımlar verilmiştir:

Akyüz (1997, 2), eğitimi en genel anlamıyla şu şekilde tanımlamaktadır: “Kişinin zihni, bedeni, duygusal, toplumsal yeteneklerinin, davranışlarının istenilen doğrultuda geliştirilmesi, ya da ona bir takım amaçlara dönük yeni yetenekler, davranışlar, bilgiler kazandırılması yolundaki çalışmaların tümüdür. Eğitim hayat boyu sürer; planlı ya da tesadüfi olabilir.”

Sönmez (1996, 43), eğitimin tanımına dair farklı görüşleri aktarmakta ve buradan “eğitim, çevre ayarlaması yoluyla kişinin davranışlarını istendik yönde değiştirme ve değerlendirme süreci olarak” tanımlanabileceğini söylemektedir.

Binbaşıoğlu (1995, 18), “Eğitim, kişinin, içinde bulunduğu toplumda geçerli olan olumlu (pozitif) değer taşıyan yeteneklerini, tutumlarını ve diğer davranış şekillerini geliştirmesini sağlayan süreçlerin tümüdür.” demektedir.

İnal (2004, 48-49) eğitimin temel işlevinin egemen/resmi ideolojinin denetimi altında olan egemen kültürü aktarmak olduğunu söyleyerek, “Buradan kalkarak eğitimi, birey ve grupların, siyasal iktidarlarca idealleştirilen (gerçekleşmesi istenilen) değerlere, yaşam tarzına, tutum ve alışkanlıklarına toplumsallaştırılması süreci olarak tanımlayabiliriz” demektedir.

Duman’a göre (2007, 17) eğitim sözcüğü üç farklı anlamda kullanılabilir ve bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- a. Kurum ya da dizge (sistem) olarak eğitim.
- b. Bir eylem olarak eğitim: Eğitim bu anlamda bir eylemdir ve bu eylemin sonucunda ortaya çıkan ürüne bakılarak değerlendirme yapılır.
- c. Süreç Olarak Eğitim: İki ya da daha fazla sayıdaki insanın kasıtlı, planlı ve programlı olarak bir araya gelmeleri ve etkileşimleri sürecidir.

Tanımlardan da görüleceği gibi eğitim istendik yani belli bir amaca dönük, planlı bir davranış değiştirme sürecini ifade etmektedir. Bu planlı çaba, iş söz konusu olduğunda işle ilgili yetkinliklere dönük olmaktadır.

b. Öğretim ve Öğrenme

Öğrenmenin belirli amaç ya da amaçlar doğrultusunda başlatılması, yönlendirilmesi ve gerçekleştirilmesi süreci olan öğretim, buradan hareketle, “insan yaşamının belirli dönemlerinde planlı, programlı, kasıtlı, bir

kolaylaştırıcının rehberliğinde genellikle bir diploma ile sonuçlanan, bireyde hedeflenen davranışların geliştirilmesi amacıyla uygulanan süreçler bütünü şeklinde tanımlanabilir (Duman, 2007, 43).” Görüldüğü gibi öğretim kavramı genellikle formel eğitim sürecini anlatırken kullanılan bir kavramdır. Formel eğitim ile önceden planlanmış ve bir biçimi/tasarımı olan eğitim kastedilmektedir (Noe, 2008/2009, 33).

Çoğu zaman öğrenme ve eğitim yanlış bir şekilde eş anlamlı olarak kullanılır. Eğitim öğrenme ile yakından ilişkilidir ve öğrenmeyi de kapsamaktadır. İnsanlar gündelik hayat içerisinde çoğunlukla yaşarken de bir şeyler öğrenir. Ancak öğrenilmesi gerekenler ortaya konulup öğrenme faaliyeti planlanırsa, öğrenme daha etkin olacaktır ve eğitim bu amaca hizmet etmektedir. Eğitim, yöntemlerin aktarılması ve öğrenme sürecini destekleyici bir nitelik taşır ve öğrenmeyi kolaylaştıran çabaları ifade eder (Yazıcı, 2004, 24 – 30).

Diğer bir deyişle, öğrenme, etkileşimli bir süreç sonunda bireyin çevresinden herhangi bir gereksinimine karşılık edindiği bilgi, beceri ve davranışlarındaki değişimlerdir. Haliyle bir kişide deneyim yoluyla az ya da çok bir davranış değişikliği meydana geldiyse, öğrenmeden söz edebilmek için yeterlidir. Eğitimin ise bir veya birden çok aracı tarafından yürütülen ve bireyin veya grupların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında kasıtlı ve istendik yönde değişiklik yapılması süreci olduğu daha önce söylenmişti (Duman, 2007, 38-39).

Görüldüğü gibi, kısaca “kalıcı davranış değişikliğidir (Sevinç, 2014, 17).” diyebileceğimiz öğrenme, değişim beklenen kişiye vurgu yaparken eğitim ise bu öğrenme için uyarıcı ve pekiştiricileri sunan eğitimci ve kurumlara işaret etmektedir. Burada kişinin her türlü bilgilenme, gelişme ve değişme süreci olarak öğrenme ile öğrenmenin belli bir plan ve amaç doğrultusunda yürütülmesi olarak eğitim arasında bir ayırım yapılmaya çalışılmaktadır.

Yine benzer şekilde kimi zaman birbirinin yerine, çoğunlukla iç içe kullanılan eğitim ve öğretim kavramları arasındaki ayırımın ölçütünün “mesleki bir amacın varlığı ya da yokluğu” olduğunu ileri sürüldüğünü söyleyen Tunçer (2011, 173), bu ölçütü şu şekilde açıklamaktadır:

“Öğretim bireyin çevresini daha iyi anlayabilmesi ve ona daha iyi uyum gösterebilmesi için zihin ve ahlak açılarından geliştirilmesi faaliyetidir. Bu itibarla öğretimin kişiyi yaşama hazırlamayı amaçladığı söylenebilir.

Eğitimde ise daima mesleğe yönelik bir amaç aranmaktadır. Başka bir deyişle eğitim kişiye mesleği ile ilgili gerekli bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır. Görüldüğü gibi kurumsal alanda öğretimin eğitime oranla daha geniş bir anlamı vardır.”

Diğer yandan Duman eğitimin bu mesleki boyutunu “yetiştirim” ya da “yetiştirme” olarak adlandırmakta ve “yetiştirme, eğitimin mesleki olan boyutudur; ve bir meslekte ya da işteki üretkenliği ve verimliliği arttırmak için, o işe ya da mesleğe yönelik bilgi, beceri ve tutumları kazandırmayı hedefleyen eğitime yetiştirim denir.” demektedir ve yetiştirimin, “önceden belirlenmiş bilgi, beceri ya da tutumların sistematik, planlı, denetim altında ve okul sonrasında ya da dışında kazandırılması olarak” tanımlanabileceğini söyleyerek yetiştirim kavramının mesleki eğitime referans vermek için kullanıldığını ifade etmektedir (2007, 39 – 40).

c. Yetişkin Eğitimi

Yetişkin eğitimi hem bir müdahale alanı hem de bir araştırma odağı olarak çeşitli ülkelerde, o ülkelerin kendi özel bağlamlarında ve tarihsel koşullarında farklı vurgulara ve algılamalara sahiptir. Örneğin, Arap ülkelerindeki yetişkin eğitimi araştırmaları okuma yazma eğitimi üzerine yoğunlaşırken, Batı Avrupa’da daha çok çalışma hayatı ile ilgili çalışmalar başatır. Dolayısıyla yetişkin eğitimi kavramı, yetişkin eğitimi talep edenlere ve yetişkin eğitimi programlarını önerenlere göre farklılaşmaktadır (Bélanger ve Blais, 1995/2006, 146; Yıldız, 2004, 82).

Yetişkin eğitiminin tam bir panoramasını oluşturabilmek için farklı bölgelerdeki dinamikleri göz önünde bulundurmak gerekecektir. Günümüzde küresel ölçekte yaşananlar, yetişkin eğitimi alanında çalışanları da ilgilendiren, önemli sorunlara neden olmuştur:

“Giderek artan yoksulluk bağlamında herkes için temel bilginin önceliği ve ivediliği; yüz yüze kaldığımız kitlesel bir fenomen: şehirleşme; temel problemi rekabet ve dışlama olan ekonomilerin küreselleşmesi; sivil topluma katılım ve sosyal adalet arzusunun göz ardı edildiği demokratikleşme (Bélanger ve Blais, 2006, 148).”

Burada konu dahilinde sadece, ekonomik küreselleşme ve rekabet koşullarında özel işletmelerdeki eğitimler bağlamında düşünülecektir ancak yetişkin eğitimi genel olarak tanımlanmaya çalışılacak.

Yazar (2012, 22) yetişkin eğitimi şu şekilde tanımlamaktadır:

“Yetişkin eğitimi, yetişkin olarak düşünülen kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine, bilgilerini artırmalarına, teknik veya mesleki yeterliliklerini iyileştirmelerine, tutum ve davranışlarını hem kişisel gelişme bakımından, hem de dengeli ve bağımsız bir toplumsal, ekonomik ve kültürel gelişmeye katılma bakımından değiştirmelerine olanak sağlayan düzenli eğitim süreçlerinin tümünü ifade eder.”

Duman (2007, 57) tarafından aktarılan UNESCO'nun ve Dünya Ekonomik ve İşbirliği Örgütü (OECD)'ün yetişkin eğitimi tanımları aşağıdaki gibidir. Her iki tanımda oldukça geniş kapsamlı ve üzerinde uzlaşılabilir.

UNESCO'nun tanımı:

“...Yetişkin eğitimi içeriği, düzeyi ve yöntemi ne olursa olsun ve ister okullarda, kolejlerde, üniversitelerde veya çıraklıkta uygulanan ilköğretimin uzantısı bir eğitim olarak düşünülün veya o eğitimin yerini tuttuğu varsayılın, yetişkin olarak düşünülen kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine, bilgilerini arttırmalarına, teknik veya mesleki yeterliliklerini iyileştirmelerine veya bu yetenek, bilgi ve yeterliliklerine yeni bir yön vermelerine, tutum ve davranışlarını hem kişisel gelişme bakımından, hem de dengeli ve bağımsız bir toplumsal, ekonomik ve kültürel gelişmeye katılma bakımından değiştirmelerine olanak sağlayan düzenli eğitim süreçlerinin tümünü ifade eder.”

OECD'nin tanımı:

“ Yetişkin eğitimi, zorunlu öğrenim çağının dışına çıkmış ve asıl uğraşı artık okula gitmek olmayan kimselerin, yaşamlarının herhangi bir aşamasında duyacakları öğrenme gereksinimi ve ilgisini karşılamak üzere bu amaçla düzenlenen etkinlikleri ve programları kapsar. Bu etkinliklerin ve programların kapsamı içerisine mesleki eğitim dışındaki eğitim, meslek eğitimi, genel eğitim, biçimsel nitelik taşıyan ve taşımayan öğrenme türleri girebildiği gibi ortak toplumsal amaçlara yönelik her türlü eğitim de girer.”

Yetişkin eğitimi (adult education) ve yetişkinler eğitimi (education of adults) kavramlarına İngiltere’de farklı anlamlar yüklendiğini belirten Duman (2007, 55) yetişkin eğitimi ile yetişkinlere yönelik olarak düzenlenen ve mesleki olmayan etkinliklerin, yetişkinlere yönelik olarak düzenlenen ve mesleki olmayan etkinliklerin ifade edildiğini, yetişkinler eğitimi ile kastedilenin ise “zorunlu eğitimini tamamlamış kimselerin gereksinimlerine göre düzenlenmiş olan ve bu gibi kimselerin öğrenmelerine olanak sağlayan planlı, programlı ve düzenli eğitim süreçlerinin tümü” olduğunu söylemektedir. Ancak bu kavramlar arasındaki ayırım zamanla ortadan kalkmaktadır ve “yetişkin eğitimi” kavramı her ikisini de kapsayacak şekilde kullanılmaktadır.

d. Yetişkin Öğrenmesi

Öğrenmenin nasıl gerçekleştiği, yani nasıl öğrendiğimiz konusunda pek çok teori bulunmaktadır.

Kişilerin nasıl öğrendiğini açıklayan kavramlardan temel iki tanesi; pedagoji ve andragojidir. Pedagoji daha eski olmakla birlikte andragoji yetişkinlerin farklı öğrendiği yaklaşımları üzerinden 1940’lı yılların sonlarına doğru kullanılmaya başlanmıştır (Ulukış, 2014, 65).

Ancak nasıl öğrendiğimize dair, andragoji dışında başka teoriler de bulunmaktadır ve Noe (2008/2009, 125 – 133) tarafından yetişkin öğrenme teorisi içinde değerlendirdiği andragoji yaklaşımını da içerecek şekilde öğrenme teorileri şu şekilde gruplandırılmıştır:

1. Pekiştirme Teorisi, insanların geçmişteki sonuçlarına dayanarak, bazı davranışları yerine getirme, bazılarında ise kaçınma yolunda motive olduklarını vurgular.
2. Sosyal Öğrenme Teorisi, insanların güvenilir ve bilgili gördükleri insanları (modelleri) dikkatli izlemeleriyle öğrenmesi üzerinde durur.
3. Hedef Teorisi, insanın bilinçli hedef ve niyetlerinden kaynaklanan davranış üzerinde durur.
4. İhtiyaç Teorileri, insanın belli çıktılara verdiği değeri açıklamaya yardım eder. İhtiyaç, insanı; bu noksanlığı tatmin etmeye yönelik davranmaya motive eder.
5. Beklenti Teorisi, insan davranışlarının beklenti, araçsallık ve değerlik denilen üç faktöre bağlı olduğunu kabul eder.

6. Yetişkin Öğrenme Teorisi, yetişkinlerin farklı öğrendiklerinden hareket eder.
7. Bilgi İşlem Teorisi, içeriğin beyinde çeşitli dönüşümler geçirdiğinden hareketle, dahili süreçlere daha fazla önem vermektedir.

Yetişkin öğrenmesi, ayrı bir eğitimsel alan olarak anlaşılması gerekir ancak yukarıda sayılan teorilerin hepsi yetişkin eğitimiyle ilişkilendirilmektedir. Zira yetişkin öğrenmesi, çocuklara dönük yapılan eğitimlerden ya da sosyal ve kültürel çevreden bağımsız şekilde, ayrı olarak ele alınamaz. “Böyle bakıldığında, yetişkin eğitime odaklanmış çalışmalar eğitim ve kültür konularına daha eleştirel bir bakış sağlayabilir (Bélanger ve Blais, 1995/2006, 148).”

e. İnsan Kaynaklarının Eğitimi

Yukarıda aktarılan tanımlamalardan hareketle sivil toplum örgütleri, özel ve kamu kurumları veya işletmeleri tarafından düzenlenen ve insan kaynaklarının eğitim ve gelişimini amaçlayan eğitimler yetişkin eğitimi kapsamında değerlendirilebilir.

İşletmeler tarafından düzenlenen eğitimler için ülkemizde “hizmet içi eğitim” kavramının kullanımı da yaygın olmakla birlikte literatürde pek çok kavramla ifade edilmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- İşte öğretim (On-job training)
- Personel geliştirme (Staff development)
- Personel yetiştirme (Staff renewal)
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi (Human resource development)
- Profesyonel gelişme (Professional growth)
- Profesyonel ilerleme (Professional development)
- Örgüt yenileme (Organizational renewal)
- Hizmet içi eğitim (In-service training)

(Çimen 2014, 56 – 57)

Noe (2008/2009, 4), eğitimi işle ve işletmeyle ilgili olarak tanımlayarak,

“işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümlerle ilgili olan bilgi, beceri veya davranışları içerir” demektedir.

İnsan kaynakları açısından eğitimin, “işlerin daha iyi yapılması için uzman kişilerin bilgi ve yeteneklerini diğer çalışanlara aktarması şeklinde de” tanımlanabileceği söylendikten sonra, eğitim ve öğrenme arasındaki ilişki Özbek (2012, 118) tarafından işletmelerde düzenlenen eğitimler bağlamında şu şekilde ifade edilmektedir: “eğitim; talimatlar, gelişmeler ve planlı eylemler sonucunda gerçekleşen öğrenim faaliyetleri sonrasında davranışların değiştirilmesidir.”

Yine Özbek (2012, 117 – 118) tarafından yapılan bir başka tanımda insan kaynakları yönetimi açısından eğitim, “belirlenmiş bir iş için bilgi ve yetenekleri artırma çabası olarak ifade edilebilir.” denilmektedir.

Çimen (2014, 54) hizmet içi eğitim olarak adlandırarak, işletmelerde düzenlenen eğitimleri;

“en yaygın ve kapsayıcı ifadesiyle, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış veya çalışmakta olan kişilere, görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere verilen planlı eğitim etkinlikleri olarak” tanımlamaktadır.

Yazıcı (2004, 24 ve 25) da insan kaynaklarının eğitiminin, “işle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmak amacıyla, şirket tarafından planlanmış çabaları” ifade ettiğini söyleyerek “eğitim, çalışanların yaptıkları işlerle ilgili olarak etkinliklerini artırmak amacıyla gerçekleştirilen planlı öğrenme sürecidir.” şeklinde bir tanım yapmaktadır.

Ayrıca yine aynı yerde insan kaynakları açısından **geliştirme** kavramının, “çalışanın mevcut bilgi ve becerisinin işletme amaçları doğrultusunda artırılması ve çalışanlarda mevcut olarak bulunan bu bilgi birikiminin, işletmenin etkinliğine katkıda bulunacak şekilde kullanılması” ifade ettiği söylenmektedir.

Burada yapılan tanımlarda dikkat çeken nokta, işletmelerde verilen eğitimler daima “işle ilgili”, “görevle ilgili”, “meslekleriyle ilgili” vs. şeklinde ifade edilmektedir. Oysa bugün özel işletmelerde çalışanlara işleri ya da görevleriyle doğrudan ilişkili olmayan konularda da eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. İşle ilgili olmayan ama bugün bazı özel işletmeler tarafından düzenlenen eğitim başlıkları olarak örneğin şunları sayabiliriz;

- Sadece özel hayatlarında kullanabilecekleri eğitimler (fotoğrafçılık, yüzme, yelken vb.)
- İş – özel yaşam dengesini gözetilen eğitimler
- İşten ayrılacak/çıkartılacak bir personelin kariyerine devam ederken kullanabileceği bilgileri içeren kariyer yönetimi eğitimleri,
- Yaşlı personelin emeklilik sonrası hayata adapte olmasını hedefleyen eğitimler vd.

(Noe, 2008/2009, 423 – 455)

Bu nedenle özel işletmelerde eğitimlerden bahsederken, sadece işle, görevle ilgili ya da mesleki eğitimleri değil daha geniş kapsamda, işletme içinde veya dışında, işletme tarafından düzenlenen her türlü eğitimin anlaşılması daha doğru olacaktır.

6.1.8.İşletmelerde Düzenlenen Eğitimlerin Önemi, Amaçları ve İşletmelere Faydaları

İşletmelerin eğitimle ilgili çabaları; daha fazla uyum sağlayabilmek, esnek olmak ve sürekli olarak gelişmek şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu çabalar, onların ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmelerine olanak sağlamaktadır. Çünkü ekonomik bir birim olarak bir işletmenin öncelikli amacı kar elde etmektir. Bunun için günümüzde gittikçe daha dinamik bir özellikle kazanan pazarlarda mevcut durumlarını korumak ve pazar paylarını geliştirmek zorundadırlar. Bu da işletmenin ve çalışanların amaçlarını ortak bir hedef doğrultusunda bütünleştirmekten geçer. Daha önce söylendiği gibi insan ve emek bir üretim faktörü olarak üretim sürecinin asli unsurudur. Bu nedenle işletmelerde çalışanlar işletmeler için hem *amaç* hem de *araç* olarak görülebilir. İşletme hem çalışanlarının ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılamalı hem onların duygu ve düşüncelerine saygı olmalı, hem de onlardan verimlilik ve fayda elde etmeyi hedeflemelidir (Özbek, 2012, 117, 118 ; Dolgun, 2012, 23).

Çalışanlardan verim ve fayda elde edip yoğun rekabet koşullarında başarılı olmak isteyen şirketler bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, işletmenin amaçları ile uyumlu çalışanlara sahip olmalıdır. İşe alım sürecinde hangi seçme ve yerleştirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, uygun

işe tam olarak uygun elemanı almak oldukça güçtür. Bu yüzden örgütsel gereksinimlere en iyi şekilde cevap verecek şekilde sistematik bir eğitim planlaması ve programı yapılmalıdır. Eğitim sonucunda beklenilense, işletmelerin etkinliğini arttırmak ve onun değişimle başa çıkabilme yeteneğini geliştirmektir (Sadullah ve diğerler, 2013, 163 ve 164 ; Dolgun, 2012, 23).

İnsan kaynakları eğitimlerinin önemi gösteren bir çalışma *American Society for Training and Development* tarafından 540 kuruluşun katılımı ile yapılmıştır. Bu çalışmada, işletmenin eğitilen çalışanlarının toplam çalışanlara oranı ve çalışan başına eğitim harcamaları yükseldikçe çalışan bağlılığı, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi başlıklarda performans sonuçlarının da yükseldiği ortaya konmuştur (İSO – KATEK, 2011, 33).

İşletmeler tarafından düzenlenen ve/veya dış kaynak kullanımı ile organize edilen eğitimlerin amaçları ve eğitimde bu amaçlara ulaşıldığında eğitimin işletmeye faydaları özetle şu şekilde sıralayabiliriz:

- i. Çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek
- ii. Pozitif örgüt kültürü geliştirmek/yaratmak
- iii. Hizmet ya da mal üretimini arttırmak,
- iv. Kaliteyi iyileştirmek, müşterilere yüksek kaliteli hizmet ve ürün sunmak.
- v. Çalışanlara işle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırmak ve /veya çalışanların yeterliliklerini ve performanslarını geliştirmek, böylece onları güçlendirerek kendi yeteneklerini daha iyi kullanabilmelerini sağlamak
- vi. İşletmelerde kontrol ve denetim yükünü azaltmak,
- vii. İş kazalarının azaltarak, işçi sağlığı ve iş güvenliğini korumak,
- viii. Malzeme ve hammadde israfını önlemek ve hata oranlarını azaltarak, buna bağlı olarak bakım ve onarım giderlerini düşürmek,
- ix. Çalışanların yeni durumlara kendilerini uyarlama ve değişimin nedenlerini anlama yeteneklerini geliştirmek suretiyle değişimi yönetmelerini sağlamak. Örneğin, çalışanların yeni teknolojiler ile yöntemlere adapte olmalarını sağlamak. Çünkü eğitilmiş insanlar, yeni teknolojilerin iş süreçlerine uyumu ve o teknolojilerin geliştirilmesi konusunda daha başarılı olmakta, ekonomik büyümeyi hızlandırmaktadır (Şerbetçi, 12).

- x. Çalışanlar yeni bir işe atandıklarında, transfer olduklarında ve terfi ettiklerinde; işe uyumunu sağlayarak işgücü devrini azaltmak, böylece onların yeni işlerini yerine getirebilmeleri için tam olarak yeterli olmalarını, olabildiğince hızlı ve ekonomik biçimde sağlayabilmeleri noktasında ihtiyaç duydukları öğrenme zamanlarını kısaltmak
- xi. Çalışanların güven duygusunu geliştirmek, işe karşı motive olmalarını sağlamak
- xii. Çalışanları, işletmenin misyonun ve hedeflerini tanımaya teşvik ederek çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırır,
- xiii. Çalışanların İşlerindeki rolleri yerine getirebilmek için gerekli olan yeterlilikleri kazanması ve bunu devam ettirebilmelerini sağlamak
- xiv. Çalışanların donanımlarını arttırarak, kariyerlerinde ilerlemelerine olanak tanımak ve böylece gelecekte işletme için ihtiyaç duyulacak insan kaynakları ihtiyacının mümkün olduğu kadar kurum içerisinde karşılanmasını sağlamak
- xv. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti arttırmak, personel devir oranını azaltmak
- xvi. Çalışanlar için öğrenme ve kendilerini geliştirme fırsatı sunmak ve böylece yeterlilikleri ile yeteneklerini artırma olanağı sağlamak.
- xvii. Çalışanların daha fazla iş tatmini elde etmelerini, daha yüksek ödüller kazanmalarını ve örgüt içerisinde ilerlemelerini sağlayarak onları cezbetmek.
- xviii. Örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçları uyumlulaştırmak,
- xix. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için sahip olması gereken kurumsal yetkinlikler ile bireyin yetkinlikleri arasındaki farkı ortadan kaldırmak
- xx. Örgütsel etkinliği arttırmak. Sonuçlar, kalite, hız ve genel verimlilikle ilgili olarak bireysel, grupsal ve örgütsel performansları geliştirmek.
- xxi. Bir sosyal sistem olarak örgütün, temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve hizmet içi eğitim programları ile örgütsel sosyalleşmesine katkıda bulunmak.
- xxii. Yeteneklerin çeşitliliğini sağlayarak işlemsel esnekliği geliştirmek
(Sadullah ve diğerleri, 2013, 169 ; Özbek 2012, 118 - 120 ; İSO – KATEK, 2011, 33; Çalık, 2006, 1-10)

6.1.9. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Süreci

Eğitim süreci farklı şekillerde tasarlanabilir. Ancak uygulamada iki başlık ön plana çıkmaktadır. Bunlar sistematik eğitim ve planlı eğitimidir.

Sistematik Eğitim Modeli, daha önceden belirlenmiş ihtiyaçların karşılanmasını sağlamak amacıyla tasarlanmış eğitimlerden oluşur ve 1960'ların sonlarında ortaya çıkmıştır.

Bu model, planlı eğitim programları için iyi bir temel oluşturur. Ancak eğitimi fazla basite indirgemesi, bu modelin olumsuz yanıdır. Diğer bir olumsuz yanı ise eğitim için yöneticilerin ve çalışanların sorumluluklarına ilişkin yetersiz vurgudur. Ancak, sistematik eğitim eksik yönleri, planlı eğitim ile tamamlayabilir.

Planlı Eğitim Modeli, iş performansını geliştirmek için dikkatli bir müdahale ile öğrenmeyi gerçekleştirebilmek amacıyla yapılan bilinçli bir çalışmadır (Özbek, 2012, 120 - 121).

Sistematik Eğitim Modeli	Planlı Eğitim Modeli
Bu eğitimler, basit olarak dört düzeyli model şeklinde oluşur	Planlı eğitimlerde eğitim planı şu aşamaları izler
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, 2. Hangi türden eğitimin bu ihtiyaçları karşılayacağına karar verilmesi, 3. Eğitimcilerin, eğitimi planlamak ve gerçekleştirmek için, geçmiş tecrübelerini ve deneyimlerini kullanmaları, 4. Eğitimin etkililiğini sağlamak için, eğitimleri düzenli olarak takip etmek ve değerlendirmesini yapmak, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi 2. Öğrenme gereksinimlerinin belirlenmesi 3. Eğitimin hedeflerinin tanımlanması 4. Eğitim programının planlanması 5. Kimin eğitim vereceğine karar verilmesi 6. Eğitimin uygulanması 7. Eğitimin değerlendirilmesi 8. Eğer gerekli ise eğitimin geliştirilmesi ve değiştirilmesi

Tablo 1 : Sistematik ve Planlı Eğitim Modellerinin Aşamaları

Yazıcı'ya göre (2004, 30 – 31) ise eğitimin dört temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlar:

1. Performansı belirli bir yönde geliştirmek için istek.
2. Eğitim stratejisini yansıtan bir tasarım.
3. Eğitimin aktarılacağı ortam
4. Değerlendirme

Buna göre eğitim sürecinin temel olarak dört aşamadan oluştuğu söylenebilir.

Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

- a. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim ihtiyaç analizi.
- b. Eğitim plan ve programlarını ve genel olarak tüm eğitimin ön hazırlıkları
- c. Eğitim programının uygulanması
- d. Yapılan eğitimin değerlendirilmesi (Alaç, 2014, 107)

a. Eğitim İhtiyaç Analizi

Görüldüğü gibi yapılacak olan tüm eğitim çalışmaları için başlangıç noktasını eğitim ihtiyacının belirlenmesi oluşturmaktadır. Bir öğretim tasarım yapılacağında bu süre için ilk aşama eğitim ihtiyacının farklı düzeylerde belirlenmesidir (Noe, 2008/2009, 88). Eğitimden önce, hangi konularda eğitim verileceğine karar verilirken, her bir eğitim programı ihtiyacı ayrı ayrı tanımlanarak, yeni öğrenme ihtiyaçları veya geribildirimlerin sonuçları doğrultusunda değiştirilebilmelidir (Özbek, 2012, 123).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi gereken düzeyler şunlardır:

1. Örgüt analizi/organizasyonel analiz: Eğitimin şirket stratejileriyle uygunluğunu, örgütün kısa ve uzun vadeli hedeflerinin gerçekleşmesine katkısı, eğitime ayrılacak kaynakların belirlenmesi ve yöneticilerin desteğinin sağlanması.
2. İş/görev analizi: Çalışanların görevleri ve bu görevleri tamamlamaları için gereken temel bilgi, beceri ve davranışların belirlenmesi.
3. Kişi analizi: Kişinin eğitime ihtiyacı olup olmadığı, eğitime ihtiyacı varsa hangi eğitime ihtiyacı olduğunun, kişinin performansının, değerlerinin, kariyer hedefinin, bilgi, beceri, ustalık ve yeteneklerinin göz önünde bulundurulması (Noe, 2008/2009, 88 - 89 ; Alac, 2014, 107).

Bu üç düzey, birbiriyle karşılıklı olarak ilişkilidir. Örgütün analizi, farklı bölümler ya da işler içerisindeki ihtiyaçları ortaya çıkarırken, bu ihtiyaçlar ise

çalışanlara yönelik eğitim ihtiyaçlarını ortaya çıkaracaktır. Uygulamada bazen bu sürecin tersi de işleyebilir (Özbek, 2012,123).

İhtiyaç belirlenmeden, ihtiyacı belirlemeye dönük olarak eğitim ihtiyaç analizi yapmadan yapılacak bir eğitim faaliyetinin bazı sonuçları olacaktır. Bunlar;

- Beklentilerin iyi aktarılamaması, çalışanın motivasyonun düşüklüğü gibi farklı nedenlerle düşük olan çalışan performansının nedeninin başka sebeplerde aranmasına ve kişiye yanlış bir çözüm sunulmasına yol açabilir.
- Yapılacak olan eğitimin içeriği, amacı ve kullanılacak yöntem yanlış olabilir.
- Eğitim alacak olanlar eğitim için gerekli olan ön beceri, temel beceri ve öğrenmeye dair güvene sahip olmadan eğitim sürecine dahil edilebilir ve böylece eğitimden istenilenler elde edilemeyebilir.
- Şirket stratejileriyle uyumlu olmayan bir eğitim süreci işletilip gereksiz eğitim maliyetleri ortaya çıkabilir.
- Eğitim şirketin beklediği sonuçları ortaya çıkarmayabilir (Noe, 2008/2009, 89).

Ayrıca eğitim ihtiyaç analizinin yapılması kadar bu analizin doğru yapılması da önemlidir. Çünkü eğitim ihtiyaç analizi hiç yapılmadan düzenlenen eğitimlere benzer şekilde, yanlış tespit edilen eğitim ihtiyacı gereksiz yere para ve zaman kaybına yol açacaktır. Eğitim ihtiyaç analizinin eğitim ihtiyaçlarını doğru belirleyebilmesi için analiz sırasında iş ve insan kaynakları planlarının analizi, iş analizi, performans göstergeleri ve eğitim tanımları gibi faktörler göz ardı edilmemelidir (Özbek, 2012, 124).

b. Eğitim Ön Hazırlık Süreci

Etkin bir eğitim programı için eğitim ihtiyacın tasarken yapılması gereken bazı ön hazırlıklar vardır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir:

1. Eğitim amaçlarının belirlenmesi
2. Eğitim konularının belirlenmesi
3. Eğitim alacak çalışanların seçimi
4. Eğitim faaliyetini yürütecek işletme içi departmanların belirlenmesi
5. Eğitim yönteminin seçilmesi (uzaktan eğitim, sınıf eğitimi vb.)
6. Eğitim zaman ve süresinin belirlenmesi

7. Eğitim ortamının seçilmesi ve hazırlanması
8. Eğitimcilerin seçimi (Nemli, 2004, 48 – 51 ; Noe, 2008/2009, 149 – 162; Sadullah ve diğerleri, 2013, 183 – 189)

c. Eğitim Programının Uygulanması

Belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda ve yukarıdaki hazırlıkların ardından eğitim uygulama aşamasına geçilir.

Bu aşamada eğitim programı düzenlenebilecek alanlar, en genel anlamda şu başlıklar altında toplanabilir:

- a. İletişim
- b. Teknolojik Yenilikler ve Bilgisayar Becerileri
- c. Müşteri Hizmetleri
- d. Çeşitlilik
- e. Etik Değerler
- f. İnsan İlişkileri
- g. Kalite Önceliği
- h. Çalışanların Güvenliği
- i. Uygun Olmayan Davranışlar (Özbek, 2012, 125 -127)

Uygulamada pek çok eğitim yönteminden bahsedilebilir. Bahsedilen yöntemler arasında bazıları ön plana çıkmaktadır. Bunlar; iş başında eğitim, iş dışı eğitim ve oryantasyon eğitimi olarak sınıflandırılabilir.

d. Eğitim Değerlendirmesi

Eğitimin amacına ulaşıp ulaşmadığı, işe yarayıp yaramadığını görebilmek için eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Nemli, 2004, 51 – 52).

Eğitim değerlendirilmesi ile düzenlenen eğitimin ya da eğitimler dizisinin etkili olup olmadığını tespit etmeye dönük elde edilen çıktılarının derlenmesi süreci ifade edilmektedir (Noe, 2008/2009, 194 – 195).

Eğitim şirketler için aynı zamanda çeşitli açılardan bir maliyet unsurudur. Ve bazı şirketler tarafından eğitim faaliyetlerine yüksek miktarda paralar ödenmektedir. Eğitim programlarının değerlendirilmesinin neden gerektiği şu şekilde ifade edilebilir:

1. Uygulanan programın güçlü ve zayıf yanlarını saptamak.

2. Programın içerik, organizasyon ve yöntemsel olarak öğrenmeye ve öğrenileni uygulamaya katkısını değerlendirmek.
3. Belirlenen eğitim başlıklarından hangilerinin en az hangilerinin en çok fayda sağladığını görebilmek.
4. Programın mali getirisini ve maliyetini belirleyebilmek.
5. Olumlu geri bildirimler üzerinden eğitimlerin örgüt içerisinde talep edilirliliğini arttırmak.
6. Eğitimin fayda ve maliyetini kıyaslayabilmek.
7. En iyi programları tespit ederek eğitim programlarını geliştirmek (Noe, 2008/2009, 194 – 195).

Eğitim değerlendirmesinde

Literatürde eğitim değerlendirmesi konusunda en fazla yararlanılan model Donald Kirkpatrick tarafından oluşturulan dört aşamalı eğitim değerlendirme modelidir. Bu dört aşama ve açıklamaları şu şekildedir:

1. Reaksiyonlar (Tepki) : Genel olarak çalışanların aldıkları eğitimden memnun olup olmadıklarının değerlendirilmesidir.
2. Öğrenme : Çalışanların eğitim sonunda bilgi, beceri, tutum ve davranış açısından öğrenme derecelerinin ölçülmesidir.
3. Davranış : Eğitim sonucunda, katılımcıların işteki davranışlarında gelişme olup olmadığının, eğitimde öğrenilenlerin işbaşında kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesi.
4. Sonuçlar : Eğitilenin performansındaki gelişmeyi, eğitim sonunda, iş sonuçlarının ne düzeyde etkilendiğinin değerlendirilmesi (Örneğin satış rakamları, kar artışı vb.) (Noe, 2008/2009, 199 ; Nemli, 2004, 52).

Ayrıca son yıllarda yatırımın getirisinin ölçülmesi, yani ROI hesabı da bir beşinci aşama olarak kullanılmaktadır (Noe, 2008/2009, 203 ; Nemli, 2004, 53).

6.2. İnsan Kaynağının Eğitimi ve Eğitim Sosyolojisi

Eğitim sosyoloji için en genel olarak “toplum ile eğitsel yetiştirme arasındaki karşılıklı ilişkileri, bağlantıları ve etkilemeleri inceleyen bilim dalına *Eğitim Sosyolojisi* denir (Ergün, 6).”

Eğitime dair farklı tanımlamalar ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu farklı görüş ve yaklaşımlara rağmen eğitimin toplumsal bir olay olduğu noktasında eğitimciler ve bilim adamlarının birleştikleri görölmektedir. Doğan (2004, 187), bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Bu anlamda ‘yetişkin kuşakların yetişmekte olan kuşakları (çocuk ve gençleri) toplumsal hayata hazırlama süreci’ olarak kabul edilen eğitime yüklenen bu toplumsal işlev gerçekte eğitimin toplumsal bir olay oluşunu vurgulamaktadır.”

Toplumsal yapıyı, “bireysel ilişkilerin az-çok düzenli biçimde gerçekleştiği toplumsal kurumlar ağı” olarak tanımlarsak, eğitim, insanların karmaşık toplumsal yapıya uyarlanması ve o toplumsal yapı içinde belli toplumsal rolleri yerine getirmek için hazırlanması süreci ve kurumudur. “Birincil önemdeki toplumsal kurumlar, insan yaşamının ekonomik, politik, ailesel, eğitsel ve dinsel yönlerini düzenlemeye yönelir (İnal, 2004, 44).”

Erdoğan (2011, 7), “*bireyin topluma uyumunu sağlayan bir kültürlenme süreci*” tanımlanmasından hareketle eğitimin aynı zamanda ‘*toplumsal*’ bir süreç olarak da görülmesi gerektiğini belirtir. Çünkü toplumun kültürel mirasını aktarma, bireyi toplumsallaştırma, yenilikçi ve toplumun kültürünü geliştirecek bireyler yetiştirme gibi eğitime atfedilen işlevler çoğunlukla toplum ile dolayısıyla sosyoloji ile de ilişkilidir. Ayrıca, sosyolojin konusu olan toplumsal kontrol, toplumsal hareketlilik gibi başlıklar eğitimle ilişkilidir. Diğer yandan aile ve cemaat gibi eğitimle doğrudan ilişkili yapılar sosyolojinin ilgilendiği kumumlardır. “Dolayısıyla eğitim, sorunlar, olgular ve kavramları itibarıyla sosyolojinin temel yaklaşımları ile ele alınmalıdır (Erdoğan, 2011, 7).”

Diğer yandan öğrenme ile doğrudan ilgilenen alan tarihsel olarak öncelikle psikoloji olmuştur. Çünkü hem ABD hem de Avrupa’da geliştirilen kuramlara göre öğrenme bireysel bir olgu olarak görülüyordu (Tusting ve Barton, 2011, 11). Psikoloji temelli bu kuramlardan bazıları şunlardır; davranışçılık, bilişselcilik, gelişim psikolojisi ve bilişsel yapılandırıcılık vd.

Daha önce söylendiği gibi yetişkin eğitimi kavramı, yetişkin eğitimi talep edenlere ve yetişkin eğitimi programlarını önerenlere göre farklılaşmaktadır (Bélangier ve Blais, 1995/2006, 146; Yıldız, 2004, 82). Yetişkin eğitimi kavramı söz konusu olduğunda Kuzey Amerika ve Avrupa arasında farklılık

bulunduğu söylenmektedir. Örneğin Avrupa'da yetişkin eğitimi sosyoloji temellidir. Toplumsal sorunların çözümünde yol gösterici olarak sosyal politikaların bir parçası gibi ele alınır. Dolayısıyla Avrupa'da, özellikle İngiltere'de, yetişkin eğitimiyle ilgilenenler daha çok sosyolojinin araştırma yöntem, teknik ve yaklaşımlarını kullanırlar.

Kuzey Amerika'da ise yetişkin eğitimi ağırlıkla psikoloji temellidir. Bireyin kendini geliştirmesi, kişisel gelişim gibi bireysel yanı baskın bir yetişkin eğitimi yaklaşımı hakimdir. Dolayısıyla da Kuzey Amerika'da yetişkin eğitimi ile ilgilenenlerin çalışmalarında psikolojinin yaklaşımları ve yöntemleri baskındır. Burada Avrupa ve ABD'de egemen olan düşünce biçimleri arasındaki farklılıkların, her iki ülkedeki yetişkin eğitime dair yukarıda bahsedilen farklılığın da nedeni olduğu söylenebilir. Zira Avrupa'da egemen olan anlayış 'toplumun içinde bir birey', ABD'de ise 'toplumun üzerinde bir birey' şeklindedir (Duman, 2007, 57-58).

Tusting ve Barton (2011, 12) öğrenmeyi sosyal katılımın bir biçimi olarak değerlendiren anlayışların Sovyetler Birliği'nde geliştirildiğini ve Avrupa ve A.B.D.'deki daha yakın zamanlı araştırmalarda da takip edildiğini vurgulamaktadır. Avrupa'da ve ABD'de yukarıda sözü edilen ideolojik anlayışlarda önemli bir değişim olmadığı halde, yetişkin eğitime dair Kuzey Amerika'daki psikolojik ağırlıklı anlayış giderek zayıflamakta ve yerini sosyoloji temelli bir yetişkin eğitimi anlayışına bırakmaktadır (Duman, 2007, 58).

“(Y)etişkin öğrenmesinin, toplumsal olandan ayrılamayacağını tartışıyorsak, öğrenmenin yer aldığı toplumsal ortamlarda neler olduğuyla ilgili fikirleri göz önünde bulundurmalıyız. Resmin yalnızca bir parçasını vermelerine karşın, öğrenmenin birey-temelli birikimsel kuramları, değişimin daha yavaş ve öğrenme gereksiniminin daha az olduğu önceki toplumlar için daha uygundur (Tusting ve Barton, 2011, 75).”

Ancak gelişen bilim ve teknolojinin de etkisiyle dünyanın hızlı değişimi, genel olarak tüm toplum tarafından deneyimlenmekte ve bu hızlı değişimle baş edebilmeyi gerektirmektedir. Öğrenme yaşam boyu bir gereklilik olarak bu hızlı değişimle baş etmenin önemli bir boyutu olarak alınmalı ve yetişkin eğitime dair kuramlar, bu hızlı öğrenme gereksinimi yansıtmalıdır.

“Değişen iş hayatı, yeni yaklaşım modellerini gündeme getirmektedir. (Hochschild, 1997; Sennet, 1998). ‘Bilgi ekonomisi’nin ihtiyaçlarının öğrenme yoluyla hızlı biçimde uyarlanma gerekliliğini artırdığı kabul edilmektedir (Edwards vd., 1993). “Yeni çalışma düzeni” (Gee vd. 1996) denilen süreç, hızla değişen iletişimsel pratikleri gerektirmektedir (Tusting ve Barton, 2011, 75).”

Bilginin hızla gelişmesi, toplumsal olarak ani değişimler, üretim sürecindeki yenilikler, işgören ve işverenler için artan yeni yetkinlik kazanma ihtiyaçları bir nevi “bilinmeyen sularda yüzme” dünyası yaratmaktadır. Bu nedenle toplumsal değişmeye sadece bireysel değil toplumsal olarak da uyum sağlamanın gerekliliğini ifade eden, hızlı değişim sürecinde örgütlerin nasıl ayakta kalabileceği endişesinden doğan öğrenen örgüt (learning organisation) benzeri yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. (Tusting ve Barton, 2011, 76-77)

Dolayısıyla yetişkin eğitimi çalışmalarının, bugün daha fazla hızlı toplumsal değişmeyi veri alması gerektiği, bireyi bu toplumsal değişme sürecinin içinde, toplumsal yapı ile birlikte, değişen toplumsal yapının bir parçası olarak düşünerek hareket etmesi ihtiyacı görülmektedir.

6.2.1. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Toplumsal Değişme

Bilginin günümüzde artan önemine vurgu yapmak için çağımızdan bilgi çağı ve bilginin toplum açısından değerini ifade etmek için bilgi toplumu kelimeleri oldukça yaygındır. Bilgi toplumu kavramı batının tarihsel gelişim aşamasında bir dönemi ifade etmek için kullanılmaktadır. İnsanlığın binyıllar süren tarihsel gelişim aşamaları farklı şekillerde ifade edilmiştir: tarım toplumu, sanayi toplumu, bilgi toplumu, modern ya da post-modern toplum vb.

Kimi durgun dönemler olsa da bazen hızlı bazen yavaş dünya sürekli bir değişim içerisinde olmuştur ve “yüzyıllar dikkate alındığında devrimsel nitelikte yeniliklerin ve gelişmelerin hızlandığı bir evrim, dinamik bir dünyayı ifade etmiştir (Yalçınkaya ve Özsoy, 2004, 1).”

Bu değişim tüm kurumlar gibi eğitimi de etkilemektedir ve özellikle bugün bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişme ve yayılmanın etkisi de o oranda hızlıdır. Giddens (2000, 454) bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Bilgi teknolojilerinin yayılması, eğitimi, kimileri belki de oldukça temel olarak çeşitli biçimlerde etkileyecek görünmektedir. Yeni teknolojiler, insanların yaptığı kimi iş türlerinin yerini makinaların almasına yol açarak, çalışmanın niteliğini etkilemektedir. Teknolojik değişimin ortadaki hızı, işlerdeki dolaşımın bir zamanlar olduğundan daha hızlı olmasına yol açmaktadır. Eğitim artık, kişinin işe girmesinden önceki bir hazırlık aşaması diye görülmemektedir. Teknoloji değiştikçe, gerekli beceriler de değişmektedir; eğitim tümüyle mesleki bir açıdan görüle bile – iş için gerekli becerilerin sağlanmasında olduğu gibi – çoğu gözlemci gelecekte yaşam boyu sürecek bir eğitimin gerekli olduğunda birleşmektedir (Giddens, 2000, 454).”

Diğer yandan değişen sadece bilgi ve teknoloji de değildir. Bilgi ve teknolojiye bu değişim, mesleklerin yapısını da hatta bazı mesleklerin varlığını da değiştirmektedir. Bazı meslekler ortadan kalkmakta ve bazı yeni meslekler ortaya çıkmaktadır. Mevcut meslekler değişmekte, bu meslekleri yapmak için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışlarda büyük değişimler olmaktadır. Dolayısıyla mevcut meslekleri yapmak için meslek sahiplerine yeni bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması gerekmektedir (Duman, 2007, 63).

Kendisi bile çoğu zaman darboğazlar yaşayan eğitim sisteminin hali, bu hızlı değişim ile birlikte düşünüldüğünde sorunları yok sayılsa ve verilen eğitimin tam donanımlı olmayı sağladığı varsayılsa bile formel eğitim sürecinde edinilen bilgilerin güncel kalmayacağı kesindir.

ABD’de yapılan bir araştırmada, bir kişinin yükseköğretimde eğindiği bilgilerin yarısının geçerliliğini 6 yıl içinde yitirdiğinin saptandığı söylenmektedir (Ataünel, 1994, 112). Gelişimin hızı düşünüldüğünde bu oranın bugün çok daha yüksek olduğu düşünülebilir.

“Eğitimini ya da yetiştirimini tamamlamış bir kişi, her yıl teorik bilgisinin %5’ini kaybetmekte, yani edindiği kuramsal bilgiler hızla eskimektedir. Bilgilerini tazelemeyen yetişmiş bir eleman, 45 yaşına geldiği zaman tüm yenilik ve gelişmelerin gerisinde kalacaktır. Bunun için çalışanlar, zamanlarının yaklaşık % 15’ini bilgi ve beceri yenilemeye ayırmaları gerekmektedir. Bu da her yıl, yaklaşık 6 hafta gibi bir sürenin bu amaçla kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Duman, 2007, 63).”

Bilgi çağı ya da bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüzde, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi; bireysel, örgütsel ve toplumsal yönleriyle, etkinlik ve verimlilik açısından yaşamsal öneme sahiptir. Bireysel ve dolayısıyla örgütsel başarı üzerindeki etkisi gün geçtikçe daha çok görülen ve şirketler tarafından daha fazla önem verilmeye başlanan eğitim faaliyetlerinin asıl amacı örgütsel etkinliği artırmaktır. Çünkü;

“Çalışanların bedensel ve düşünsel güçlerinden maksimum düzeyde faydalanmayı öngören verimlilik ilkesi, çalışanın işe alımından işten ayrıldığı sürece kadar bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine imkân tanımak suretiyle maksimum düzeyde verim elde etmeyi hedefler (Dolgun, 2012, 23).”

İnsan kaynağının eğitimine ilişkin artan ilginin arkasında, işletmeler arasındaki artan rekabetin ve teknolojinin ilerlemesiyle birlikte yaşanan hızlı değişimlerin olduğu ifade edilebilir. Öngen (2014, 143) bu durumu;

“Üretim teknolojisinin değişmesinin, başta emek gücünün bileşimi ve üretim koşullarının değişmesi olmak üzere tüm birikim süreçlerini etkileyecek bir dereceye ulaşması; bunun sonunda, eğitime ve nitelikli iş gücüne duyulan gereksinimin artması, özellikle zihinsel emek yoğun, bilgi üreten endüstrilerde aşırı bir gelişmenin gerçekleşmesi ve geleneksel iş gücünün giderek ortadan kalması” şeklinde ifade etmektedir.

İnsan kaynağının eğitimi için gösterilen çabaların arkasında ise, çalışanlardan daha fazla verim almanın ve performans elde etmenin yattığı söylenebilir. İşletmeler verdikleri eğitimlerle, koydukları hedeflere daha kısa sürede ve etkin bir şekilde ulaşabilmeyi hedeflemektedirler (Özbek, 2012, 117). Bunun için de, gelişmiş batı ülkelerinde ücretli eğitim izni (paid educational leave) uygulaması denilen uygulama yaygınlaşmış ve gittikçe gereklilik haline gelmektedir (Duman, 2007, 63).

Örgütlerdeki eğitim ihtiyacı söz konusu olduğunda hizmet sektörünün tüm istihdam içindeki oranı bugün tüm istihdam edilenlerinin yarısından fazla olması ve bir önceki yıla göre oransal olarak artış göstermesi de dikkate alınmalıdır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) internet sitesinde yayınlanan 15 Nisan 2014 tarihli *Hanehalkı İşgücü İstatistikleri, Ocak 2014* başlıklı bültende; “istihdam edilenlerin %21,4'ü tarım, %19,7'si sanayi, %6,7'si inşaat,

%52,2'si ise hizmetler sektöründe yer aldı. Önceki yılın aynı dönemi ile karşılaştırıldığında hizmet sektörünün istihdam edilenler içindeki payı 0,8 puan, inşaat sektörünün payı 0,4 puan artarken, tarım sektörünün payı 1 puan, sanayi sektörünün payı ise 0,2 puan azaldı.” denilmektedir.

Günümüzde şirketlerdeki eğitim faaliyetlerine olan ilginin artma nedenlerinden biri de işte bu hizmet sektörünün gelişimidir.

“Tüketicilerin sürekli olarak artan beklentilerini karşılamakta sıkıntı çeken işletmeler, bu sorunu genellikle insan kaynakları departmanlarının verdikleri eğitimlerle aşmaya çalışmaktadır (Özbek, 2012, 117).”

Ekonomik yapıdaki sektörel dağılımda, uluslararası alanda yaşanan değişimlerle, üretim ve pazarlama işlevlerinin hizmet sektörüne daha bağımlı bir hale gelmeye başlamıştır. Öte yandan, hizmet sektörü, yukarıda Türkiye istatistiklerinde de görüldüğü üzere başlı başına yeni ve belirleyici bir güç olarak ortaya çıkmaktadır.

Hizmet sektöründe yaşanan önemli değişim iki temel ayrım içinde değerlendirilebilir: Birincisi eğitim, sağlık, sosyal hizmetler vb. alanlarda yoğunlaşan insanı hizmetler ve ikincisi bilgisayar, sistem analizi, bilimsel araştırma vb. alanlarda yoğunlaşan *mesleki hizmetler*. Her iki alanda da çalışanların iyi eğitim almış ve vasıflı bir toplamdır. Dolayısıyla bu nitelikli çalışanlar toplamını geleneksel yönetim modelleriyle yönetmek ve motive etmek mümkün değildir. Bu nedenle İnsan kaynakları yönetiminde yeni politikalar geliştirilmesi zorunludur. Daha önce değinildiği gibi hızlı değişen dünyaya ve zorlu rekabet koşullarında bu yaşamsal bir öneme sahiptir (Dolgun, 2012, 17-18).

Üretim faktörleri açısından, tarım toplumlarında stratejik kaynak olan toprak ile işgücünün yerini sanayi toplumunda sermaye ve makineler olurken, günümüzde özellikle hizmet sektörünün yükselişiyle birlikte temel stratejik kaynak *“teorik bilgi”* olmuştur. Artık önemli olan, çalışanların uzmanlık alanını oluşturan bilginin, üretime dönüştürülmesi ve en verimli şekilde kullanılmasıdır.

Buna bağlı olarak sanayi sektöründen hizmet sektörüne geçişte olduğu gibi, çalışanların yaptıkları işler yanında çalışan profili de hızla değişmektedir. Bu dönemde, en büyük sermayesi sahip olduğu teorik bilgi olan ve *bilgi işçisi* ya

da *beyaz yakalı* işçi olarak nitelenen yeni sınıfların yükselişine tanık olunmaktadır. Sanayi toplumunun çalışanları daha çok yarı vasıflılardan oluşurken, bilgi toplumu olarak adlandırılan yeni dönemde alanında uzman olan profesyonellerin öne çıktığı görülmektedir (Dolgun, 2012, 18).

6.2.2. Örgüt ve Eğitim

Örgüt kavramına dair farklı tanımlar yapılmakla birlikte yapılan tanımlarda genel olarak göze çarpan en temel özellikler örgütün birden fazla bireyden oluşması, bu bireylerin ortak özelliklerinin, belirli bir kültürünün bulunması ve yine bu bireylerin belli bir amaç doğrultusunda bir arada bulunmasıdır (Güçlü, 2003, 147 ; Aytaç, 2004, 191 ; İşcan ve Timuroğlu, 2007, 119-120).

“Örgütleri insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ve işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmek mümkündür (Balci, 2014, 1).”

Örgüt kavramı hem yapı hem de bu yapının oluşumunu ifade eden süreç anlamında kullanılabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, 120). İnsanların örgütteki tutum ve davranışları hem süreç hem de yapıdan etkilenir. Bu nedenle süreci değiştirirken yapının, yapıyı değiştirirken de sürecin hesaba katılması gerekir. İşte örgütsel gelişme (OD), insanlarda (değer, beceri vb.), teknolojide (daha basitlik, karmaşıklık vs.) ve yapı ve süreçlerde (ilişki ve roller) değişmeyi kolaylaştıran bir yöntem olarak görülebilir (Balci, 2014, 1).

Bir örgüt olarak işletme, varlığını devam ettirebilmek için çalışanlarını amaçlarına uygun olarak yetiştirmek zorundadır. İşletmelerdeki eğitimler örgüt üyelerini örgütün amaçlarının desteklemesinde daha etkili bir hale getirmektedir. Böylece örgütün değişen koşullara uyumunu, yani örgütsel etkililiği sağlanmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007, 765).

a. Örgüt Kültürü

Kültür, grup üyeleri tarafından paylaşılan ve aslında bu grup üyeliğini tanımlayan, grup üyeleri tarafından öğrenilen ve aktarılan, toplum ve grup üyelerinin tutum ve davranışlarını etkileyen bir olgudur (Dinç, 2015, 4-5).

Genel olarak bakıldığında kültür, bir örgütü tanımlayan duygu, düşünce ve hareketlerin tümünü ifade etmektedir (Güçlü, 2003, 148).

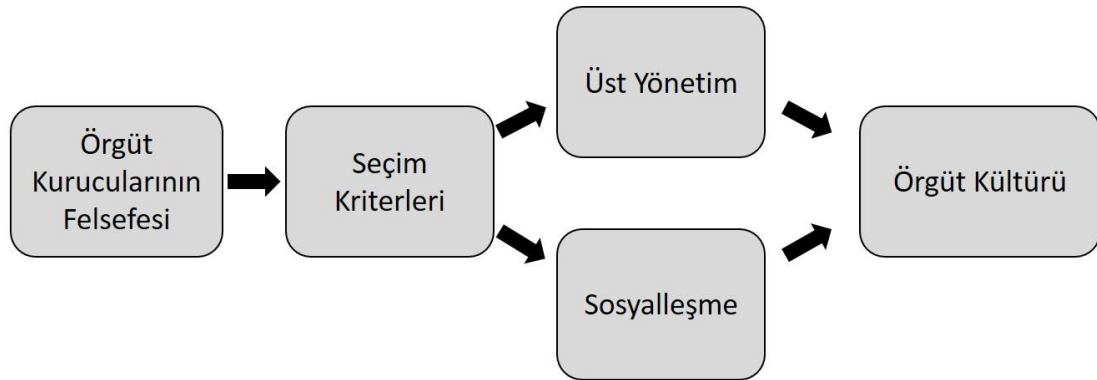
Örgüt kültürü, en özet haliyle “örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemi” şeklinde veya tanımlanabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, 120). Ancak bu tanıma örgüt kültürünün sadece paylaşılan değil aynı zamanda örgütteki üyelerin davranışlarına yön veren yanı da eklenmelidir (Dinç, 2015, 22). Yani örgüt kültürü, hem örgütün üyeleri tarafından paylaşılan hem de onların davranışlarına yön veren değerler ve inançlardır.

Bir örgütte kültürün oluşumu ve sürdürülmesine dair Dinç (2015, 25)

tarafından aktarılan şema Şekil 1’deki gibidir.

Görüldüğü gibi örgüt kültürünün oluşumunda en önemli ve ilk rol örgüt kurucularınınındır. Kurulan örgüte alınacak insanların seçimi belirleyicidir. Örgüte alınan üyelere karşı üst yönetimin tavrı ve örgüt içi sosyalleşme örgüt kültürünün oluşumunu belirler (Dinç, 2015, 23 – 25).

Ayrıca örgüt kültürünün oluşumu ulusal kültür gibi başka üst kültürlerden de etkilenmektedir (Şahin, 2010, 24).



Şekil 1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sürdürülmesi

Kaynak: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, Fifteenth Edition, Newjersey: Prentice Hall, s. 523

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sürdürülmesi

b. Örgüt İçi Sosyalleşme ve Oryantasyon

Sosyalizasyon, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme şeklinde dört çeşit bilgi paylaşımı olduğunu söyleyen Noe, (2008/2009, 185) sosyalizasyonu “deneyim paylaşımı ile açık bilginin paylaşılmasıdır.” şeklinde tanımlamakta ve “Bilgi paylaşılır ve gözlem, taklit ve uygulama yoluyla öğrenme gerçekleşir.” demektedir.

Örgütsel sosyalizasyon ise, örgüte katılan yeni üyenin örgütün kültürüne katılmasına dönük sistematik bir süreçtir. Yeni girdiği örgütte sosyalleşen birey, bu süreç içinde örgütün işleyişini, yapısını, değerlerini, kurallarını, prosedürlerini, normlarını ve örgüt içinde nasıl hareket edeceklerini öğrenirler. Ortak amaçlara ve hedeflere sahip bir yapı olarak örgütler açısından, hedeflere ulaşabilmek için örgüte yeni katılan kişinin örgütün sayılan özelliklerine yatkınlık göstermesi ve buna göre hareket etmesi gerekmektedir. Amaç, bireyin örgütsel hedefleri ileri götüren bir aktör haline gelmesidir ve bu sosyalizasyon süreci devamlılığı olan bir süreçtir (Aytaç, 2004, 196).

Ne kadar başarılı bir işe alım süreci yürütülürse yürütülsün, işe yeni başlayan bir çalışanın örgütteki mevcut kültüre uyumu sosyalleşme süreci içinde gerçekleşir (Dinç, 2015, 25).

Örgütsel sosyalizasyonun ilk ve en önemli aşaması, oryantasyon (uyum), bir diğer deyişle işe alıştırma eğitimleridir. Kişi ile örgüt arasındaki karşılıklı tanışma sürecidir. Bu süreçte işe yeni başlayan çalışan, örgütün genel havasını, çalışma arkadaşlarını ve görevini tanır. Oryantasyon eğitimi ile işe yeni başlayan kişinin işyerinin politika ve planları ile örgütün felsefesini tanıması amaçlanır. Çalışanın ilk izlenimleri örgütteki daha sonraki hayatındaki iş doyumunu ve performansını etkiler. Böylece olası yanlış anlamalar, bilgisizlikten kaynaklanabilecek başarısızlık ve moral bozukluğu ortadan kaldırılmaya çalışılır. Çalışanın kurum (örgüt) ile bütünleşmesi sağlanmış olur (Öztürk ve Sancak, 2007, 770).

c. Eğitim Transferi ve Yöneticilerin Rolü

Eğitim transferi veya diğer bir adlandırmayla eğitimin aktarılması, “eğitime katılanların eğitimde öğrendiklerini (bilgi, beceri, davranış, bilişsel stratejiler) işlerinde etkin ve devamlı olarak uygulamaları anlamına gelmektedir (Noe, 2008/2009, 169).”

Eğitim programlarında öğrenme çok önemlidir ancak bu öğrenmenin işe uygulanabilmesi bir o kadar önemlidir. Öğrenilenlerin iş hayatına transferi için uygun ortamın, yönetici desteğinin, teknolojik altyapının ve çalışma arkadaşlarının desteği gereklidir (Noe, 2008/2009, 170).

d. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon kavramı uzun yıllar kullanılmış olmasına rağmen kavramın popüler olmasını sağlayan Peter Senge'dir (Sevinç, 2014, 24 – 25). Senge (1990) öğrenen örgüt olabilmek için birbiriyle bağlantılı beş ana unsurdan bahsetmektedir. Bunlar:

1. Kişisel hakimiyet veya kişisel gelişim (personal mastery): Organizasyonu oluşturan bireylerin öğrenme motivasyonları, istekleri, yeniliğe açık olmaları öğrenen organizasyon olmayı kolaylaştıracaktır.
2. Zihinsel Modeller: Bireylerin var olan zihinsel altyapıları ve/veya modelleri, hafızada iyice yer etmiş varsayımlar, genellemeler ve imgeler olarak düşünce ve eylemleri etkiler. Zihinsel modeller işletme ve çevrede meydana gelen uzun dönemli değişim ve gelişmeleri takip edecek şekilde adapte olmalıdır.
3. Paylaşılan Vizyon: Bireyin, örgütün ortak değerlerine sıkı sıkıya bağlı olması, kendi vizyonunu şirketin vizyonu ile bütünleştirmiş olması zorla yapılan değil, isteyerek ve gönülden yapılan bir öğrenme sağlayacaktır.
4. Takım Halinde Öğrenme (Ekip Öğrenmesi): Sağlıklı iletişim kurabilen, birlikte düşünüp birlikte fikir üretebilen bireylerin oluşturduğu örgütte temel öğrenme birimi ekiptir.
5. Sistem Düşüncesi: Mekan ve zaman olarak birbirinden uzak olsa da sisteme bütün olarak bakabilmek gerekir. İş ortamı ve çalışanları birer sistem olarak görür. Bütün içindeki parçaların aralarındaki ilişkileri ve bağları görebilme becerisini geliştirir (Aktaran: Sevinç, 2014, 25 – 26 ; Tepeci ve Koçak, 2005, 380 – 381).

Ürün ve hizmet kalitesindeki gelişmeler sürekli ve çalışanların formel eğitimi tamamlamış olması öğrenme sürecinin tamamlanmış olması anlamına gelmez. Yaşam boyu öğrenme kültürünü benimseyen bir öğrenen organizasyonda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Öğrenen organizasyonlarda yöneticiler çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemede etkindirler ve öğrenilenlerin iş hayatında kullanılmasında ön ayak olurlar. Diğer yandan örgüt içerisinde çalışanlar arasında çeşitli iletişim araçlarıyla

aktif bir biçimde bilgi paylaşımı konusunda bireyler desteklenmelidir (Noe, 2008/2009, 15).

Öğrenen organizasyonun özellikleri ve bu özelliklerin tanımı Noe (2008/2009, 184) tarafından Tablo 2’de özetlenmiştir.

Ürün ve hizmet kalitesindeki gelişmeler sürekli ve çalışanların formel eğitimi tamamlamış olması öğrenme sürecinin tamamlanmış olması anlamına gelmez. Yaşam boyu öğrenme kültürünü benimseyen bir öğrenen organizasyonda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Öğrenen organizasyonlarda yöneticiler çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemede etkindirler ve öğrenilenlerin iş hayatında kullanılmasında ön ayak olurlar. Diğer yandan örgüt içerisinde çalışanlar arasında çeşitli iletişim araçlarıyla aktif bir biçimde bilgi paylaşımı konusunda bireyler desteklenmelidir (Noe, 2008/2009, 15).

Özellik	Tanımı
Sürekli Öğrenme	Personel öğrenmeyi birbiriyle paylaşır ve işi, bilgiye başvurma ve bilgi yaratma yeri olarak görürler.
Bilgi Kuşağı ve Paylaşma	Bilgi yaratımı, erişimi ve paylaşımı için sistemler yaratılır.
Eleştirel sistemli düşünme	Personelin yeni biçimlerde düşünceleri, ilişkileri ve dönüt halkalarını görmelerini ve varsayımları sınamaları cesaretlendirilir.
Öğrenme kültürü	Yönetici ve şirket, hedefleri öğrenmeyi ödüllendirir, terfi ettirir ve desteklerler.
Esneklik ve denemenin cesaretlendirilmesi	Personel risk almakta, yenilik yapmakta, yeni fikirler keşfetmekte, yeni işlemler denemede, yeni ürünler ve hizmetler geliştirmede serbesttir.
Personele değer verilmesi	Sistem ve ortam; her personelin geliştirilmesi ve refahını sağlamalıdır.

Tablo 2: Öğrenen Organizasyonun Temel Özellikleri (Noe, 2008/2009, 184)

Bir öğrenen örgütte öğrenme üç farklı kademedede gerçekleşir. Bunlar, bireysel, ekip ve örgütsel düzeylerdir. Ekip ya da örgütsel öğrenme bireylerin tekil öğrenmesinden bağımsız değildir. (Tepeci ve Koçak, 2005, 381) Öğrenen organizasyonda öğrenme sadece seçilmiş birileri için değildir; tüm düzeydeki çalışanlar öğrenme olanağına sahiptir. Dolayısıyla öğrenme sadece eğitim departmanlarının değil tüm çalışanların aynı oranda sorumluluğudur (Sevinç, 2014, 27).

Özetle öğrenen organizasyon, “öğrenme, uyum ve değişim kapasitesini yükseltmiş bir şirkettir (Noe, 2008/2009, 184) .”

İşletme tarafından düzenlenen eğitimler, dikkatli bir şekilde incelenerek, şirket vizyon, hedef ve amaçlarıyla paralel olması sağlanmalıdır. Bu anlamıyla öğrenen bir örgütte eğitilmiş insan sermayesi sistemin bir parçasıdır (Noe, 2008/2009, 184).

Ayrıca “öğrenen organizasyona göre öğrenmenin yalnızca birey-personel düzeyinde değil (geleneksel eğitim anlayışımız budur) grup ve organizasyonel düzeylerde de olduğuna dikkat edin. Öğrenen organizasyon, bilgi yönetimi üzerinde durur (Noe, 2008/2009, 184) .”

7. UYGULAMA

7.1. YÖNTEM

7.1.1. Araştırma Modeli

Burada; ana kütle seçimine, veri toplama yöntemine, anket sorularının nasıl hazırlandığına, sonuçların test edilmesine ve kullanılan ölçeklere dair bilgi verilmiştir.

7.1.2. Örneklem

Bu araştırma için evren olarak İstanbul İlinde faaliyet gösteren hizmet sektöründeki firmalar seçilmiştir.

Evren içinden örnekleme yöntemi seçiminde, ana kütle birimlerinin örnek kümeye seçilme ihtimali belli olmadığı ve örnekleme uygulamasında çerçeveyi belirlemek zor olduğu için ihtimalsiz örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme seçilmiştir (Nakip, 2006, 203). İhtimalsiz örnekleme

yöntemlerinde, birimlerin ana küttleden örneğe seçimi kişisel yargılara dayanmaktadır ve hangi elemanın örnek küttleye gireceğine bilinçli olarak araştırmacı karar vermektedir (Nakip, 2006, 202).

Balcı (2001, 102), yargısal örneklemeye, bir başka adlandırmayla “amaçlı (purposive) örnekleme” demekte ve bu örnekleme yönteminde kimlerin seçileceği konusunda araştırmacının kendi yargısını kullandığını ve araştırmacının amacına en uygun olanları örnekleme aldığını belirtmektedir. “Dolayısıyla bu yaklaşımda evrendeki her tabaka için bir kota konmaz (...) Bazı alt kümelerin evreni genel hatlarıyla yansıttığı gözlenmişse, bundan sonra da yansıtacağı varsayımına dayalı olarak bu alt kümelerde örnekleme yapılır (Balcı, 2001, 102) .”

Çalışma için örnekleme seçiminde, aşağıdaki aşamalar izlenmiştir:

- a. İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel işletmeler
- b. Bu özel işletmelerden İnsan Kaynakları Departmanı bulunanlar
- c. İnsan Kaynakları Departmanı bulunan bu işletmelerden kurum içi eğitim faaliyetleri yürütenler

Araştırmacının insan kaynakları yönetimi alanında çalışması vesilesiyle yukarıdaki özellikleri taşıyan ulaşılabilirlik ölçütüyle yargısal olarak belirlenen aşağıda sıralanan hizmet sektöründe faaliyet gösteren sekiz iş kolundan üçer firmanın çalışanları örnekleme dâhil edilmesi planlanmış, ancak, daha önce tek bir kategori olarak tanımlanan “bankacılık – sigortacılık” uygulanacak anket sayısını arttırmak amacıyla ayrı ayrı değerlendirilmiştir ve iş kolu sayısı aşağıdaki gibi dokuz olmuştur.

1. Araştırma
2. Bilişim-Yazılım
3. Bankacılık
4. Sigortacılık
5. Sağlık
6. Turizm
7. Lojistik
8. Danışmanlık
9. Haberleşme

Belirlenen örneklem için tarama yöntemi kullanılmıştır. İlgili iş kollarındaki şirketlerin çalışanlarına anket uygulanarak, çalışanlardan söz konusu amaç doğrultusunda veri toplanmaya çalışılmıştır.

Anket soruları hazırlanmadan tez danışmanı, insan kaynakları alanında eğitim faaliyetleri gösteren danışmanlık firmaları ve araştırma şirketleri ile görüşülmüş ve fikir alışverişinde bulunulmuştur.

Ankette kullanılacak sorular hazırlanırken çalışanlarının eğitime bakış açısı ve eğitime katıldıktan sonraki çalışanın çıkardığı olası olumlu/olumsuz sonuçlar hakkında fikir edinmek amacı güdülmüştür.

Anketin içeriği üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölüm; anket uygulanan kişilerin demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla hazırlanmış soruları içermektedir. İkinci bölüm; eğitim geliştirme faaliyetlerinin amaçlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Üçüncü bölüm; anket uygulanan şirket çalışanlarının eğitime ilişkin algılarını belirlemek ve ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Katılımcıların ifadelerine ne derece katıldığını belirtmeleri için beşli likert ölçeği kullanılmıştır. “Likert derecelemesi bir soru türü olmayıp, ifadelerine katılma şiddetini ya da derecesini gösteren bir ölçektir.” (Nakip, 2006, 141) Beşli likert ölçeğinde; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum, Ne katılmıyorum 4: Katılmıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum ifadeleri yer almıştır. Bu ifadeler; çalışanların şirket eğitimlerine dair olumlu veya olumsuz algılarını ve tutumlarını ölçmeye çalışmıştır.

7.1.3. Verilerin Toplanması

Öncelikli olarak örneklem içinden rastgele seçilmiş 10 kişilik bir gruba pilot çalışma yapılmış, ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilirliğine dair bir sorun olmadığı tespit edilerek anketin yeterli anlaşılabilirliğe sahip olduğu gözlenmiş ve uygulamaya başlanmıştır.

Ekte sunulan (Ek – 1) anket soruları, Google Documents uygulaması ile online anket formuna dönüştürülmüştür. Google Documents Form uygulaması anket formunun bağlantı olarak paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Oluşturulan bağlantı, kişilere e posta yoluyla iletilmekte, kişiler tarafından bağlantı tıkladığında anket formuna ulaşılmaktadır.

Anketin uygulanması için, belirlenen iş kollarındaki işletmelerin insan kaynakları departmanlarıyla sözlü ve yazılı olarak iletişime geçilmiştir. İnsan kaynakları departmanından anketin bağlantısını içeren e postayı çalışanlarıyla paylaşmaları istenmiştir.

Ayrıca, sosyal medyada, kişilerin çoğunlukla iş ilişkileri için kullandığı bilinen web sitesi olan LinkedIn üzerinden belirlen sektörlerde çalışanlara mesaj yoluyla ulaşılmış ve anketi doldurmaları istenmiştir.

Mesaj ve mail olarak 7.000 kişiye ulaşılmış ancak anketi dolduran kişi sayısı 249 kişiyle sınırlı kalmıştır.

Anketler SPSS programı ile değerlendirilmiştir.

7.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmeler

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	
	Percent
Kadın	58,9
Erkek	41,1
Total	100,0

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Toplam 256 katılımcının %58,9'ü kadın %41,1 erkektir.

Yaş	
	Percent
18-24	10,5
25-29	32,2
30-34	26,0
35-39	17,4
40-44	5,8
45-49	5,8
50+	2,3
Total	100,0

Tablo 4: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Toplam 256 katılımcının % 10,5'i 18 – 24 yaş aralığında, % 32,2'si 25 – 29 yaş aralığında, %26'sı 30 – 34 yaş aralığında, %17,4'ü 35 – 39 yaş aralığında, %5,8'i 40 – 44 yaş aralığında, %5,8'i 45 – 49 yaş aralığında ve %2,3'ü 50 yaş ve üstünde yer almaktadır.

Öğrenim Durumu	
	Percent
İlköğretim	0
Lise	5,0
Ön Lisans	12,4
Lisans	63,2
Yüksek Lisans	19,4
Doktora	0,0
Total	100,0

Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Katılımcıların arasında ilköğretim ve doktora mezunu bulunmamaktadır. Toplam 256 katılımcının %5'i lise mezunu, %12,4'ü ön lisans mezunu, %63,2'si lisans mezunu ve %19,4'ü yüksek lisan mezunudur.

Katılımcıların içinde lisans mezunları çoğunluğu oluşturmaktadır.

Lise mezunlarının ve hatta ön lisans mezunlarının oranına bakılarak uygulama yapılan iş kollarındaki beyaz yaka iş gücü içerisinde lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip olanların önemli bir ağırlığı olduğu görülmektedir.

Unvan	
	Percent
Asistan	10,5
Uzman Yrd.	13,2
Uzman	27,5
Yönetici	13,6
Müdür Yrd.	14,3
Müdür	16,7
Direktör	4,3
Total	100,0

Tablo 6: Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı

Toplam 256 katılımcının %10,5'i asistan/yeni başlayan, %13,2'si uzman yardımcısı, %27,5'i uzman, %13,6'sı sorumlu/yönetici, %14,3'ü şef/müdür yardımcısı, %16,7'si müdür, %4,3'si direktör pozisyonunda çalışmaktadır.

Toplam İş Tecrübesi	
	Percent
1-3	22,9
4-5	12,8
6-8	20,2
9-10	12,0
11-14	11,6
15+	20,5
Total	100,0

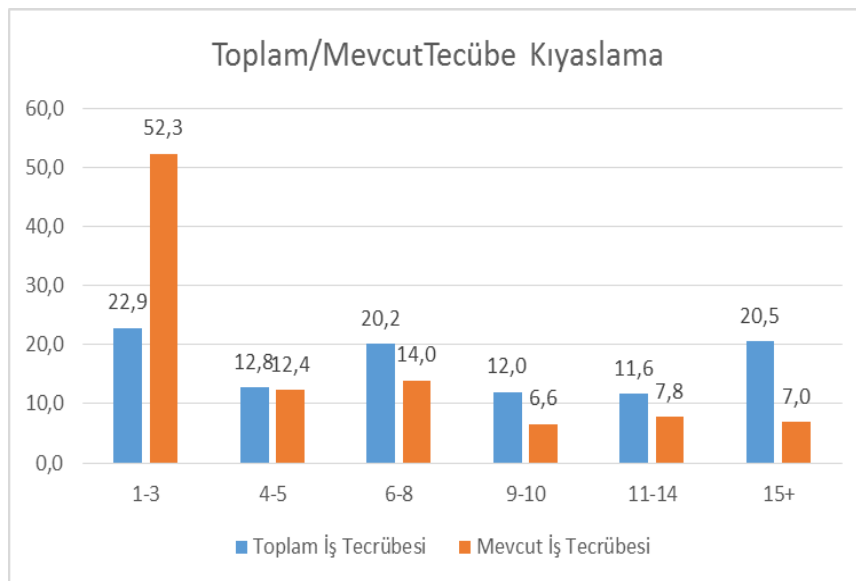
Tablo 7: Katılımcıların İş Yaşamındaki Toplam Tecrübesine Göre Dağılımı

Toplam 256 katılımcının %22,9'u 1 – 3 yıl, % 12,8'i 4 – 5 yıl, %20,2'si 6 – 8 yıl, %12'si 9 – 10 yıl, %11,6'sı 11 – 14 yıl, %20,5'i 15 yıl ve üzeri kadar süre iş yaşamında tecrübe sahibidir.

Mevcut İş Tecrübesi	
	Percent
1-3	52,3
4-5	12,4
6-8	14,0
9-10	6,6
11-14	7,8
15+	7,0
Total	100,0

Tablo 8: Katılımcıların Şu Andaki İşyerindeki Tecrübesine Göre Dağılımı

Toplam 256 katılımcının %52,3'ü 1 – 3 yıl, % 12,4'ü 4 – 5 yıl, %14'ü 6 – 8 yıl, %6,6'sı 9 – 10 yıl, %7,8'i 11 – 14 yıl, %7'si 15 yıl ve üzeri kadar süre şu andaki işyerinde çalışmaya devam etmektedir.



Şekil 2: Katılımcıların toplam/mevcut tecrübelerinin kıyaslanması

Çalıştığınız Firmanın Sektörü / İş Kolu	Percent
Araştırma	9,0
Bilişim / Yazılım	8,2
Bankacılık	16,9
Sigortacılık	12,5
Danışmanlık	10,2
Haberleşme / İletişim	8,5
Lojistik	11,4
Sağlık	10,0
Turizm (Konaklama, Lokanta vb.)	10,3
Diğer	3,0

Tablo 9: Katılımcıların Çalıştıkları İşletmenin İş Koluna/Sektörüne Göre Dağılımı

Toplam 256 katılımcının %9'u araştırma, %8,2'si bilişim/yazılım, %16,9'u bankacılık, %12,5'i sigortacılık, %10,2'si danışmanlık, %8,5'i haberleşme/iletişim, %11,4'ü lojistik, %10'u sağlık, %10,3'ü turizm (konaklama, lokanta vb.) ve %3'ü diğer işkolunda/sectoründe çalışmaktadır.

7.2.1. Katılımcıların Aldıkları İşletme İçi Eğitimlere Dair Bilgiler

Eğitim Katılımı	Percent
Hiçbir eğitime katılmadım	11,6
1-3	32,6
4-5	16,3
6-8	9,3
9-10	7,0
11-14	1,9
15+	21,3
Total	100,0

Tablo 10: Katılımcıların Katıldıkları Eğitimlere Göre Dağılımı

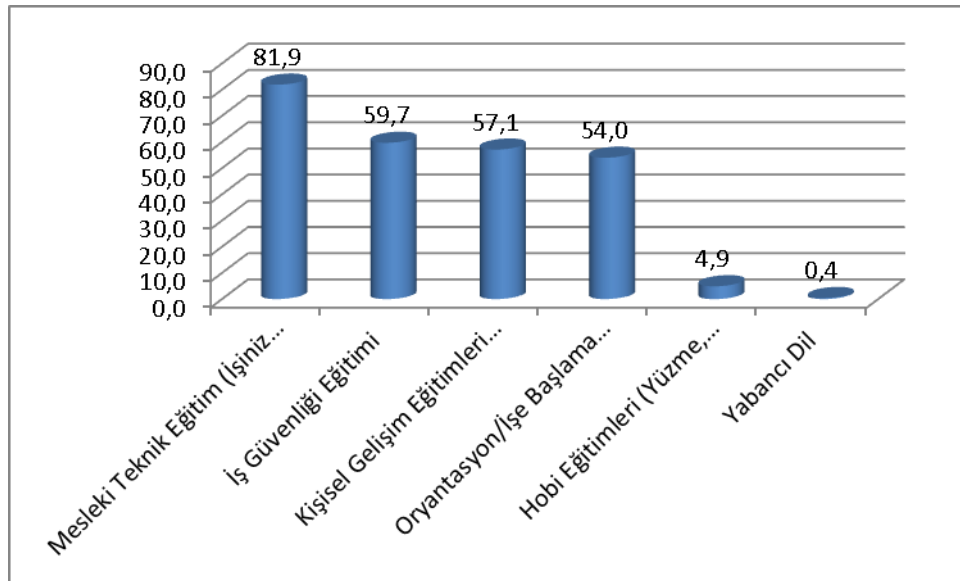
“Şu Anda Çalıştığınız Bu İşyerinde Bugüne Kadar Toplam Kaç Eğitime Katıldınız?” sorusu için toplam 256 katılımcının %11,6'sı hiçbir eğitime katılmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların %32,6'sı 1 – 3 arası, %16,3'ü 4 – 5 arası, %9,3'ü 6 – 8 arası, %7'si 9 – 10 arası eğitime, %1,9'u 11 – 14 arası, %21,3'ü ise 15 ve üzeri eğitime katıldığını söylemiştir.

Şu Anda Çalıştığınız İşyerinde Hangi Tür Eğitimlere Katıldınız?

	Percent
Kişisel Gelişim Eğitimleri (İletişim, motivasyon vb.)	57,1
Mesleki Teknik Eğitim (İşiniz ile ilgili eğitimler)	81,9
Oryantasyon/İşe Başlama eğitimi	54,0
İş Güvenliği Eğitimi	59,7
Hobi Eğitimleri (Yüzme, Fotoğraf vb.)	4,9
Yabancı Dil	0,4

Tablo 11: Katılımcıların Katıldıkları Eğitim Türüne Göre Dağılımı

Eğitime katılan 226 katılımcının %57,1'i iletişim, motivasyon vb. kişisel gelişim eğitimlerine, %81,9'u işle ilgili mesleki teknik eğitimlere, %54'ü oryantasyon/işe başlama eğitimine, %59,7'si iş güvenliği eğitimine, %4,9'u yüzme, fotoğraf vb. hobi eğitimlerine, %0,4'i yabancı dil eğitimine katıldığını belirtmiştir.



Şekil 3 : Katılınan eğitim türleri

Ankete katılanlardan eğitim alanların, en çok işleriyle alakalı mesleki teknik eğitimlere katıldığı görülmektedir. İş güvenliği eğitimleri 6331 sayılı kanun gereği zorunlu olarak tüm çalışanların katılması gereken eğitimlerdir. (Resmi Gazete, 2012) Buna rağmen katılımcıların hala %41,3 bu eğitimlere katılmadığını belirtmiştir. Oryantasyon Eğitimi, “çalışma yaşamına ilk kez katılanlara ve işletmelerde yerleri değişen personele uygulanan eğitime

denilmektedir.” Bu eğitimlerin işe alınan kişi ve işletme açısından iki amacından söz edilebilir.

İşe alınan kişi açısından;

- İşe yeni alınan personeli işe alıştırmak, kendine güven kazanmasını sağlamak,
- İşyerine bağlılığının ve verimliliğinin artırılması, çalışana rahat bir ortam hazırlamak ve bunu hissettirmek.

İşletme açısından;

- İşgücü-devir hızını düşürmek ve işletme karlılığını arttırmak,
- İşgörene sorumlulukların bildirilmesi ve ileride oluşacak gereksiz zaman kaybına yönelik sorunları ortadan kaldırmak. (Keser, 2012)

Katılımcıların %54'ünün oryantasyon/işe başlama eğitimlerine katılmış olduğunu söylemesi, yukarıda önemi bahsedilen oryantasyon eğitimlerinin henüz yeterli düzeyde olmamakla birlikte işletmelerde uygulanmaya başlandığını göstermektedir.

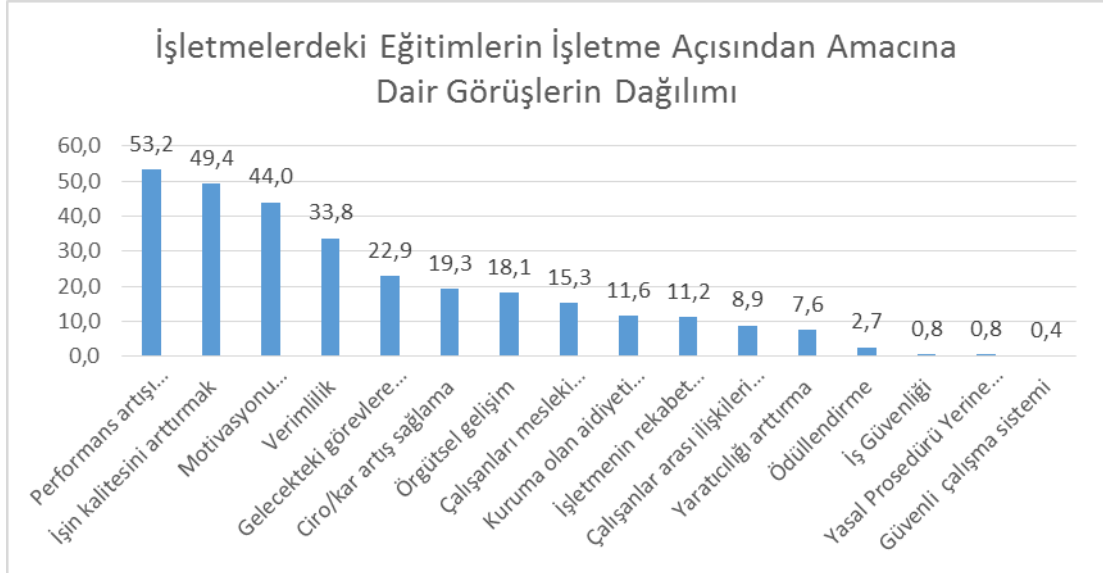
7.2.3. Katılımcıların İşletmelerdeki Eğitimlerin Amacına Dair Görüşleri

Toplam 256 katılımcıdan %53,2'si performans artışı sağlamayı, %49,4'ü işin kalitesini arttırmayı, %44'ü motivasyonu arttırmayı/sağlamayı, %33,8'i verimliliği, %22,9'u gelecekteki görevlere hazırlığı, %19,3'ü ciro/kar artışı sağlamayı, %18,1'i örgütsel gelişimi, %15,3'ü çalışanları mesleki yeniliklerden haberdar etmeyi, %11,6'sı kuruma olan aidiyeti arttırmayı, %11,2'si işletmenin rekabet gücünü arttırmayı, %8,'u çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi, %7,6'sı yaratıcılığı arttırmayı, %2,7'si ödüllendirmeyi, %0,8'i iş güvenliğini, %0,8'i yasal prosedürü yerine getirmeyi, %0,4'ü ise güvenli çalışma sistemini işletme açısından eğitimlerin üç amacından biri olarak işaretlemiştir.

**Size göre, iş yerinizde gerçekleştirilen eğitim /
geliştirme faaliyetlerinin çalıştığınız işyeri açısından en
önemli 3 amacı nedir?**

	Percent
Performans artışı sağlama	53,2
İşin kalitesini arttırmak	49,4
Motivasyonu arttırmak/sağlamak	44,0
Verimlilik	33,8
Gelecekteki görevlere hazırlık	22,9
Ciro/kar artış sağlama	19,3
Örgütsel gelişim	18,1
Çalışanları mesleki yeniliklerden haberdar kılma	15,3
Kuruma olan aidiyeti artırma	11,6
İşletmenin rekabet gücünü artırma	11,2
Çalışanlar arası ilişkileri geliştirme	8,9
Yaratıcılığı artırma	7,6
Ödüllendirme	2,7
İş Güvenliği	0,8
Yasal Prosedürü Yerine Getirmek	0,8
Güvenli çalışma sistemi	0,4

Tablo 12: Katılımcıların İşletmelerdeki Eğitimlerin İşletme Açısından Amacına Dair Görüşlerinin Dağılımı



Şekil 4 : İşletmelerdeki Eğitimlerin İşletme Açısından Amacına Dair Görüşlerin Dağılımı

Görüldüğü gibi katılımcılar işletmelerdeki eğitimlerin, işletme açısından çoğunlukla performansı, işin kalitesini ve motivasyonu arttırmak amacıyla yapıldığını düşünmektedir. Dolayısıyla, eğitimlerin düzenlenmesinde işletmenin maddi çıkarlarının merkezinde olduğu düşünülmektedir. Diğer

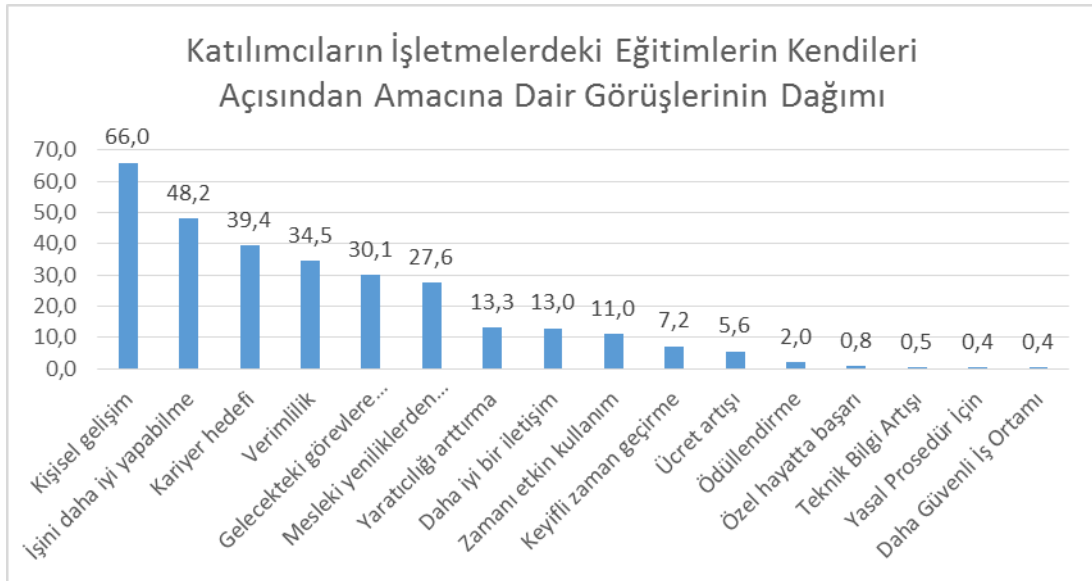
yandan katılımcıların bir sonraki soruya verdikleri cevaplarda eğitime dair beklentilerinde kişisel gelişimin, işini daha iyi yapıp kariyer hedefine ulaşmanın ağırlığı göze çarpmaktadır. Burada çalışan ve işletme açısından eğitimlere dair beklentilerin farklılaştığı görülmektedir.

Size göre, iş yerinizde gerçekleştirilen eğitim / geliştirme faaliyetlerinin çalıştığınız işyeri açısından en önemli 3 amacı nedir?

	Percent
Kişisel gelişim	66,0
İşini daha iyi yapabilme	48,2
Kariyer hedefi	39,4
Verimlilik	34,5
Gelecekteki görevlere hazırlık	30,1
Mesleki yeniliklerden haberdar olma	27,6
Yaratıcılığı artırma	13,3
Daha iyi bir iletişim	13,0
Zamanı etkin kullanım	11,0
Keyifli zaman geçirme	7,2
Ücret artışı	5,6
Ödüllendirme	2,0
Özel hayatta başarı	0,8
Teknik Bilgi Artışı	0,5
Yasal Prosedür İçin	0,4
Daha Güvenli İş Ortamı	0,4

Tablo 13: Katılımcıların İşletmelerdeki Eğitimlerin Kendileri Açısından Amacına Dair Görüşlerinin Dağılımı

Toplam 256 katılımcıdan %66'sı kişisel gelişimi, %48,2'si işini daha iyi yapabilmeyi, %39,4'ü kariyer hedefini, %34,5'i verimliliği, %30,1'i gelecekteki görevlere hazırlığı, %27,6'sı mesleki yeniliklerden haberdar olmayı, %13,3'ü yaratıcılığı arttırmayı, %13'ü daha iyi bir iletişimi, %11'i zamanı etkin kullanmayı, %7,2'si keyifli zaman geçirme, %5,6'sı ücret artışı, %2'si ödüllendirmeyi, %0,8'si özel hayatta başarıyı, %0,5'i) yasal prosedür içini, %0,4'ü daha güvenli iş ortamını ve %0,4'ü teknik bilgi artışını kendisi açısından eğitimlerin üç amacından biri olarak işaretlemiştir.



Şekil 5 : İşletmelerdeki Eğitimlerin Katılımcılar Açısından Amacına Dair Görüşlerin Dağılımı

Görüldüğü gibi katılımcılar işletmelerdeki eğitimlerin kendileri açısından amacının en çok kişisel gelişim olduğunu ifade etmektedir. Bunun ardından işini daha iyi yapabilme ve kariyer hedefi gelmektedir. Eğitimin amacı olarak ücret artışının katılımcıların sadece %5,6'sı tarafından seçilmiş olması, dikkate değerdir. Yine benzer şekilde eğitimin amacı katılımcılar için ödül olarak algılanmıyor ve özel hayatta başarı ile neredeyse hiç ilişkilendirilmiyor. Bu durum, kişisel gelişimin en çok seçilen amaç olması ve kişisel gelişimin ardından gelen 5 amacın da işle ilgili olması ile birlikte düşünüldüğünde, eğitimin ve kişisel gelişimin işle alakalı olarak amaçlandığını gösteriyor.

7.2.2. Katılımcıların Verilen İfadelere Katılma Derecelerinin Değerlendirilmesi

1. İfade: Çalıştığım işyerinde eğitim/geliştirme faaliyetlerine önem verilmektedir.

B2B	25,6%
Kesinlikle katılmıyorum	15,1%
Katılmıyorum	10,5%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	23,3%
Katılıyorum	32,6%
Kesinlikle katılıyorum	18,6%
T2B	51,2%

Tablo 14: 1. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının %51,2'si işyerinde eğitim/geliştirme faaliyetlerine önem verildiğini ifade ederken %25,6'sı bu ifadeye katılmamaktadır.

Çalıştığı işyerinde eğitim faaliyetlerine önem verildiğini düşünenlerin oranı, önem verilmediğini düşünenlerin iki katı kadardır. Bu sonucun sektörel dağılımları incelenmek istenmiştir ancak örneklem yapısı uygun değildir. Örnekleme herhangi bir temsiliyet ya da sektörel dağılım bulunmamaktadır, rastgele ve plansız dağılmıştır.

2. İfade: Çalıştığım işyerindeki eğitim/geliştirme faaliyetlerinden memnunum.

B2B	35,3%
Kesinlikle katılmıyorum	20,5%
Katılmıyorum	14,7%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	20,9%
Katılıyorum	27,9%
Kesinlikle katılıyorum	15,9%
T2B	43,8%

Tablo 15: 2. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcıların % 43,8'i çalıştığı işyerindeki eğitim/geliştirme faaliyetlerinden memnun olduğunu ifade ederken, bu ifadeye katılmayanların oranı %35,3'tür.

3. İfade: Çalıştığım işyerinde eğitim programlarının ihtiyaçlar göz önüne alınarak düzenlendiğine inanıyorum.

B2B	34,1%
Kesinlikle katılmıyorum	19,8%
Katılmıyorum	14,3%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	20,5%
Katılıyorum	29,5%
Kesinlikle katılıyorum	15,9%
T2B	45,3%

Tablo 16: 3. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının %45,3'ü çalıştığı işyerindeki eğitim programlarının ihtiyaçlar göz önüne alınarak düzenlendiğine inanıyorum ifadesine katılırken, bu ifadeye katılmayanların oranı % 34,1'dir.

4. İfade: Çalıştığım işyerinde verilen eğitimlere, gerçekten eğitime ihtiyaç duyanların gönderildiğini/katıldığını düşünüyorum

B2B	34,1%
Kesinlikle katılmıyorum	21,3%
Katılmıyorum	12,8%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	23,3%
Katılıyorum	32,9%
Kesinlikle katılıyorum	9,7%
T2B	42,6%

Tablo 17: 4. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının %42,6'sı çalıştığı işyerinde verilen eğitimlere gerçekten ihtiyaç duyanların gönderildiğini/katıldığını düşündüğünü ifade ederken %34,1'i bu ifadeye katılmamaktadır.

5. İfade: Çalıştığım işyerinde kişilerin istedikleri eğitim programlarına katılabildiğini düşünüyorum.

B2B	45,0%
Kesinlikle katılmıyorum	22,1%
Katılmıyorum	22,9%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	22,9%
Katılıyorum	22,1%
Kesinlikle katılıyorum	10,1%
T2B	32,2%

Tablo 18: 5. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının % 32,2'si çalıştıkları işyerinde kişilerin istedikleri eğitim programlarına katılabildiğini düşündüğünü ifade etmesine rağmen % 45'i bu ifadeye katılmamaktadır.

Birinci ifadedeki, işletmede eğitim ve gelişim faaliyetlerine önem verdiğine dair olumlu ifadelerin oranı ile ikinci ifadedeki eğitimlerden memnuniyet oranı kıyaslandığında, işletmelerde eğitime önem verildiği halde çalışanlar açısından bu eğitimlerin istenildiği düzeyde memnun edici olmadığını görülmektedir.

Yine 2. ifadede olumsuz seçim yapanların oranı ile 3. ve 4. ifadede olumsuz seçim yapanların oranlarının birbirine yakın olması, memnuniyetsizlik konusunun, eğitimin ihtiyaçlar göz önüne alınmadan ve gerçekten ihtiyacı olanların eğitim aldığından düşünülmemesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Ayrıca, 5. ifade olan “Çalıştığım işyerinde kişilerin istedikleri eğitim programlarına katılabildiğini düşünüyorum” cümlesine katılanların katılmayanlardan az olması da eğitimlerden duyulan memnuniyetsizliğin katılımcıların ihtiyaçlarını karşılamadığını düşünmeleriyle ilişkisi kurulabilir.

6. İfade: Çalıştığım işyerindeki eğitimlerin, öğrenme seviyeme ve yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum.

B2B	17,1%
Kesinlikle katılmıyorum	9,6%
Katılmıyorum	7,5%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	25,0%
Katılıyorum	37,7%
Kesinlikle katılıyorum	20,2%
T2B	57,9%

Tablo 19: 6. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden % 57,9'u çalıştığı işyerindeki eğitimlerin, öğrenme seviyesine ve yeteneklerine uygun olduğunu düşündüğünü ifade ederken % 17,1'i bu ifadeye katılmamaktadır. Bu sonuçlara bakılarak katılımcıların genel olarak verilen eğitimleri anlamamak/öğrenememek gibi bir sorunlarının olmadığı görülmektedir.

7. İfade: Bence, eğitim programlarına katılanlar katılmayanlara göre işlerinde daha başarılı olmaktadır.

B2B	13,2%
Kesinlikle katılmıyorum	5,8%
Katılmıyorum	7,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	29,1%
Katılıyorum	29,1%
Kesinlikle katılıyorum	28,7%
T2B	57,8%

Tablo 20: 7. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının % 57,8'i eğitim programlarına katılanların, katılmayanlara göre işlerinde daha başarılı olduğunu ifade ederken %13,2'si bu ifadeye katılmamaktadır. Dolayısıyla katılımcıların % 57,8'i düzenlenen eğitimlerin genel olarak “işe yaradığını” söylemektedir diyebiliriz.

8. İfade: Aldığım eğitimlerde, iş dışındaki hayatımda kullanabileceğim bilgiler, öğrenme sürecine dahil edilmektedir.

B2B	21,5%
Kesinlikle katılmıyorum	10,1%
Katılmıyorum	11,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	24,1%
Katılıyorum	38,6%
Kesinlikle katılıyorum	15,8%
T2B	54,4%

Tablo 21: 8. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden % 54,4'ü aldığı eğitimlerde, iş dışındaki hayatında kullanabileceği bilgilerin öğrenme sürecine dahil edildiğini ifade etmesine karşın %21,5'i bu ifadeye katılmamaktadır.

9. İfade: Aldığım eğitimlerin gündelik hayattan kopuk olduğunu düşünüyorum.

B2B	76,3%
Kesinlikle katılmıyorum	32,5%
Katılmıyorum	43,9%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	23,7%
Katılıyorum	0,0%
Kesinlikle katılıyorum	0,0%
T2B	0,0%

Tablo 22: 9. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden hiçbirisi aldığı eğitimlerin gündelik hayattan kopuk olduğu yönündeki ifadeye katılım belirtmemiştir. Bu ifadeye katılmadığını söyleyenlerin oranı % 76,3'tür.

10. İfade: Eğitim konularıyla kişisel yaşantım arasında bağ kurabiliyorum.

B2B	24,1%
Kesinlikle katılmıyorum	10,1%
Katılmıyorum	14,0%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	29,4%
Katılıyorum	33,8%
Kesinlikle katılıyorum	12,7%
T2B	46,5%

Tablo 23: 10. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden %46,5'i eğitim konularıyla kişisel yaşantısı arasında bağ kurabildiğini ifade etmesine karşın %24,1'i bu ifadeye katılmamaktadır.

11.İfade: Genellikle büyük ölçekli işletmeler çalışanlarına eğitim vermeye çaba göstermektedir.

B2B	7,8%
Kesinlikle katılmıyorum	2,3%
Katılmıyorum	5,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	16,3%
Katılıyorum	40,7%
Kesinlikle katılıyorum	35,3%
T2B	76,0%

Tablo 24: 11. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının % 76'sı genellikle büyük ölçekli işletmelerin çalışanlarına eğitim vermeye çaba gösterdiğini ifade etmesine karşın % 7,8'i bu ifadeye katılmamaktadır.

Burada eğitimin büyük işletmelerin bir özelliği olarak algılandığı görülmektedir.

12.İfade : Aldığım eğitimlerin içeriğinin iş hayatımla bağını kurabiliyorum.

B2B	7,9%
Kesinlikle katılmıyorum	3,1%
Katılmıyorum	4,8%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	20,2%
Katılıyorum	49,6%
Kesinlikle katılıyorum	22,4%
T2B	71,9%

Tablo 25: 12. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden % 71,9'u aldığı eğitimlerin içeriğinin iş hayatıyla bağını kurabildiğini ifade etmesine karşın % 7,9'u bu ifadeye katılmamaktadır.

“Aldığım eğitimlerin gündelik hayattan kopuk olduğunu düşünüyorum.” şeklindeki dokuzuncu ifadede katılımcıların %76,3 bu ifadeye katılmadıklarını yani aldıkları eğitimin gündelik hayattan kopuk olmadığını belirtmiştir. Benzer

bir oran “aldığım eğitimlerin içeriğinin iş hayatımla bağı kurabiliyorum” ifadesine katılımda da görülmektedir ve %71,9’dur.

Diğer yandan sekizinci ifade olan “aldığım eğitimlerde, iş dışındaki hayatımda kullanabileceğim bilgiler, öğrenme sürecine dahil edilmektedir.” İfadesine katılanların oranı % 54,4, “eğitim konularıyla kişisel yaşantım arasında bağı kurabiliyorum.” şeklindeki onuncu ifadedeki katılım oranı % 46,5’tur.

Burada, katılımcıların sekizinci sorudaki “günlük hayat” ifadesinden iş hayatını anladıkları, eğitim içeriklerinin yapılan işe uygun olduğunu düşündükleri sonucu çıkarılabilir.

13.İfade: Verilen eğitimler, çalışanları değil, iş yerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

B2B	19,0%
Kesinlikle katılmıyorum	5,8%
Katılmıyorum	13,2%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	37,2%
Katılıyorum	25,2%
Kesinlikle katılıyorum	18,6%
T2B	43,8%

Tablo 26: 13. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının % 43,8’i verilen eğitimlerin çalışanları değil, iş yerini güçlendirmeyi amaçladığını ifade etmesine rağmen % 19’u bu ifadeye katılmamaktadır. Diğer yandan kararsız kalan katılımcı oranı %37,2 ile tek tek bakıldığında diğer tüm durumlardan fazla çıkmıştır.

13. ifadeye katılanların oranı katılmayanların oranının iki katından fazladır ancak, genel olarak katılımcıların verilen eğitimlerin işyerini mi, çalışanı mı güçlendirdiği konusunda kararsız olduğu görülmektedir.

14.İfade: Çalıştığım işyerinde, çalışanların eğitimde öğrendiklerini uygulamalarını teşvik edici bir iş ortamı bulunmaktadır.

B2B	24,1%
Kesinlikle katılmıyorum	11,0%
Katılmıyorum	13,2%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	30,3%
Katılıyorum	36,0%
Kesinlikle katılıyorum	9,6%
T2B	45,6%

Tablo 27: 14. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden % 45,6'sı çalıştığı işyerinde çalışanların eğitimde öğrendiklerini uygulamalarını teşvik edici bir iş ortamı bulunmakta olduğunu ifade ederken bu ifadeye katılmayanların oranı 24,1'dir.

15.İfade: Bu eğitimler olmasaydı, işyerim şimdi olduğundan daha kötü bir durumda olurdu.

B2B	32,9%
Kesinlikle katılmıyorum	12,7%
Katılmıyorum	20,2%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	34,6%
Katılıyorum	21,5%
Kesinlikle katılıyorum	11,0%
T2B	32,5%

Tablo 28: 15. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden % 32,5'i "bu eğitimler olmasaydı, işyerim şimdi olduğundan daha kötü bir durumda olurdu" ifadesine katılırken, % 32,9'u bu ifadeye katılmamaktadır.

Kararsız kalan katılımcı oranı %34,6 ile hem tek tek hem de olumlu ve olumsuz bildirimde bulunanların ayrı ayrı toplamından daha yüksektir.

Verilen yanıtlara bakarak, genel kararsızlık görünen ifadelerden biri de budur.

7. ifadede katılımcıların % 57,8'i eğitime katılanların katılmayanlara göre daha başarılı olacağını ifade etmişti. Oysa burada katılımcıların sadece %32,5'i bu eğitimler olmasaydı işyerinin daha kötü bir durumda olacağını ifade etmektedir.

Bu iki sonuç birlikte düşünüldüğünde katılımcılar, kişisel gelişim ve eğitimlerinin işletmenin bütünü üzerindeki etkisini değerlendirememekte olduğu sonucuna varılabilir.

16. İfade: Mesleki teknik bilgi içeren eğitimler, kişisel gelişim (iletişim, motivasyon vb.) eğitimlerinden daha önemlidir.

B2B	38,8%
Kesinlikle katılmıyorum	14,7%
Katılmıyorum	24,0%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	31,4%
Katılıyorum	21,7%
Kesinlikle katılıyorum	8,1%
T2B	29,8%

Tablo 29: 16. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının %29,8'i mesleki teknik bilgi içeren eğitimlerin iletişim, motivasyon vb. kişisel gelişim eğitimlerinin daha önemli olduğunu ifade ederken %38,8'i bu ifadeye katılmamaktadır.

Kararsız kalan katılımcı oranı %31,4 ile hem tek tek hem de olumlu ve olumsuz bildirimde bulunanlardan daha yüksektir.

17. İfade : Kişisel gelişim eğitimlerini faydalı buluyorum.

B2B	5,8%
Kesinlikle katılmıyorum	2,3%
Katılmıyorum	3,5%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	14,3%
Katılıyorum	44,6%
Kesinlikle katılıyorum	35,3%
T2B	79,8%

Tablo 30: 17. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının %79,8'i kişisel gelişim eğitimlerini faydalı bulunduğunu ifade ederken % 5,8'i bu ifadeye katılmamaktadır.

16. ifade için kararsız kalan katılımcı oranı tek tek diğer tüm ifadelerden yüksektir. 17. İfadeye verilen yanıtlarda kişisel gelişim eğitimlerini faydalı buluyorum ifadesine katılmıyorum diyen katılımcı sayısının % 5,8 gibi oldukça düşüktür ve kişisel gelişim eğitimlerinin önemli olduğuna dönük bir eğilim olmakla birlikte, mesleki teknik bilgi içeren eğitimlerle kişisel gelişim eğitimleri arasında bir seçim yapmak konusunda katılımcıların zorlandıkları görülmektedir.

18. İfade : Aldığım eğitimlerde öğrenme düzeylerindeki farklılıklar dikkate alınmaktadır.

B2B	27,6%
Kesinlikle katılmıyorum	12,3%
Katılmıyorum	15,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	34,2%
Katılıyorum	30,3%
Kesinlikle katılıyorum	7,9%
T2B	38,2%

Tablo 31: 18. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden %38,2'si aldığı eğitimlerde öğrenme düzeylerindeki farklılıkların dikkate alınmakta olduğunu ifade ederken %27,6'sı bu ifadeye katılmamaktadır.

Kararsız kalan katılımcı oranı %34,2 ile tek tek olumlu ve olumsuz bildirimde bulunanlardan daha yüksektir.

19. İfade : Eğitim sonuçlarının performansımı etkilediğini düşünüyorum.

B2B	16,2%
Kesinlikle katılmıyorum	5,3%
Katılmıyorum	11,0%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	24,1%
Katılıyorum	43,0%
Kesinlikle katılıyorum	16,7%
T2B	59,6%

Tablo 32: 19. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden %59,6'sı eğitim sonuçlarının performansını etkilediğini düşündüğünü ifade ederken %16,2'si bu ifadeye katılmamaktadır.

“Size göre, iş yerinizde gerçekleştirilen eğitim / geliştirme faaliyetlerinin çalıştığınız işyeri açısından en önemli 3 amacı nedir?” soruna katılımcılar % 53,2 oranıyla en çok “performans artışı sağlamak” diye cevap vermişti. Bu iki sonuç birlikte düşünüldüğünde eğitimin genel olarak performansı olumlu etkilediği düşünülmektedir denebilir.

20. İfade : Eğitim, işletme içinde işbirliği ve dayanışmayı artırır.

B2B	6,6%
Kesinlikle katılmıyorum	1,9%
Katılmıyorum	4,7%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	19,0%
Katılıyorum	48,1%
Kesinlikle katılıyorum	26,4%
T2B	74,4%

Tablo 33: 20. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının %74,4'ü eğitimin işletme içerisinde işbirliği ve dayanışmayı arttırdığını ifade etmesine karşın %6,6'sı bu ifadeye katılmamaktadır.

21.İfade : Eğitim değerlendirmesi sonuçlarınınım, eğitimlerin iyileştirilmesi için kullanıldığını düşünüyorum.

B2B	17,5%
Kesinlikle katılmıyorum	7,0%
Katılmıyorum	10,5%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	21,5%
Katılıyorum	42,5%
Kesinlikle katılıyorum	18,4%
T2B	61,0%

Tablo 34: 21. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden %61'i eğitim değerlendirmesi sonuçlarının eğitimlerin iyileştirilmesi için kullanıldığını düşündüğünü ifade etmesine karşın %17,5'i bu ifadeye katılmamaktadır.

22. İfade : Eğitim faaliyetleri benim için zaman kaybıdır.

B2B	90,8%
Kesinlikle katılmıyorum	72,8%
Katılmıyorum	18,0%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	9,2%
Katılıyorum	0,0%
Kesinlikle katılıyorum	0,0%
T2B	0,0%

Tablo 35: 22. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden hiçbirisi eğitimlerin kendisi için zaman kaybı olduğunu ifade etmemiştir. İfadeye katılmadığını belirten katılımcı sayısı % 90,8'dir.

Anket çalışmasında alınan en yüksek katılım oranı bu ifade içindir ve eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olmadığı katılımcıların üzerinde mutabakat sağladığı konuların başında gelmektedir.

23.İfade : Başka bir firmaya geçmek istediğimde, firmanın eğitim olanaklarını sorgularım.

B2B	17,4%
Kesinlikle katılmıyorum	6,2%
Katılmıyorum	11,2%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	31,4%
Katılıyorum	31,0%
Kesinlikle katılıyorum	20,2%
T2B	51,2%

Tablo 36: 23. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının %51,2'si başka bir firmaya geçmek istediğinde firmanın eğitim olanaklarını sorgulayacağını ifade ederken % 17,4'ü bu ifadeye katılmamaktadır.

İşletmelerin çalışanlarına sundukları eğitim olanakları, çalışanlar için iş seçiminde belirleyici faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir.

24. İfade : Çalıştığım işyerinde aldığım eğitimleri, konusunda gerçekten uzman kişiler vermektedir.

B2B	12,7%
Kesinlikle katılmıyorum	5,3%
Katılmıyorum	7,5%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	20,2%
Katılıyorum	41,2%
Kesinlikle katılıyorum	25,9%
T2B	67,1%

Tablo 37: 24. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden %67,1'i çalıştığı işyerinde aldığı eğitimleri, konusunda gerçekten uzman kişilerin verdiğini ifade etmesine karşın %12,7'si bu ifadeye katılmamaktadır.

25. İfade : Kişisel gelişim eğitimleri bilgiden çok "şov yapmaya" dönük olarak verilmektedir.

B2B	76,0%
Kesinlikle katılmıyorum	37,2%
Katılmıyorum	38,8%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	24,0%
Katılıyorum	0,0%
Kesinlikle katılıyorum	0,0%
T2B	0,0%

Tablo 38: 25. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının % 76'sı kişisel gelişim eğitimlerinin bilgiden çok "şov yapmaya" dönük olarak verildiğini ifade etmesine karşın katılımcıların hiçbirisi bu ifadeye katılmamaktadır.

26. İfade: Eğitimlerin çıktıları etkin biçimde ölçülmektedir.

B2B	28,5%
Kesinlikle katılmıyorum	13,2%
Katılmıyorum	15,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	36,0%
Katılıyorum	27,2%
Kesinlikle katılıyorum	8,3%
T2B	35,5%

Tablo 39: 26. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden % 35,5'i eğitimlerin çıktılarının etkin biçimde ölçüldüğünü ifade etmesine karşın %28,5'i bu ifadeye katılmamaktadır.

27. İfade: Çalıştığım işyerini "öğrenen örgüt" olarak tanımlayabilirim.

B2B	38,4%
Kesinlikle katılmıyorum	21,3%
Katılmıyorum	17,1%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	28,3%
Katılıyorum	24,0%
Kesinlikle katılıyorum	9,3%
T2B	33,3%

Tablo 40: 27. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının % 33,3'ü çalıştığı işyerini "öğrenen örgüt" olarak tanımlayabileceğini ifade ederken %38,4'ü bu ifadeye katılmamaktadır. Tek

tek bakıldığında kararsız kalan katılımcıların oranı %28,3 ile diğerlerinden daha fazladır.

28. İfade : Yöneticim, eğitim faaliyetlerine katılmamı destekliyor.

B2B	26,4%
Kesinlikle katılmıyorum	15,1%
Katılmıyorum	11,2%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	22,9%
Katılıyorum	27,9%
Kesinlikle katılıyorum	22,9%
T2B	50,8%

Tablo 41: 28. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının %50,8'i yöneticisinin eğitim faaliyetlerine katılmasını desteklediğini ifade ederken %26,4'ü bu ifadeye katılmamaktadır.

29. İfade : Eğitimler sayesinde işime ara verip dinlendiğimi düşünüyorum.

B2B	28,9%
Kesinlikle katılmıyorum	14,9%
Katılmıyorum	14,0%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	24,1%
Katılıyorum	34,2%
Kesinlikle katılıyorum	12,7%
T2B	46,9%

Tablo 42: 29. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden % 46,9'u eğitimler sayesinde işine ara verip dinlendiğini düşündüğünü ifade ederken %28,9'u bu ifadeye katılmamaktadır.

30. İfade : Eğitimde öğrendiklerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.

B2B	8,8%
Kesinlikle katılmıyorum	2,2%
Katılmıyorum	6,6%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	10,1%
Katılıyorum	49,6%
Kesinlikle katılıyorum	31,6%
T2B	81,1%

Tablo 43: 30. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden %81,1'i eğitimde öğrendiklerini iş arkadaşlarıyla paylaştığını ifade ederken % 8,8'i bu ifadeye katılmamaktadır.

31.İfade : Eğitim ihtiyacı kurumun bütününü düşünerek belirlenmektedir.

B2B	19,4%
Kesinlikle katılmıyorum	8,9%
Katılmıyorum	10,5%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	24,4%
Katılıyorum	34,5%
Kesinlikle katılıyorum	21,7%
T2B	56,2%

Tablo 44: 31. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının % 56,2'si eğitim ihtiyacının kurumun bütününün düşünülerek belirlendiğini ifade ederken %19,4'ü bu ifadeye katılmamaktadır.

32. İfade : Eğitimlerin iş hayatına yansımaları etkin biçimde ölçülmektedir.

B2B	27,6%
Kesinlikle katılmıyorum	12,7%
Katılmıyorum	14,9%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	33,8%
Katılıyorum	30,7%
Kesinlikle katılıyorum	7,9%
T2B	38,6%

Tablo 45: 32. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden %38,6'sı eğitimlerin iş hayatına yansımalarının etkin biçimde ölçüldüğünü ifade ederken % 27,6'sı bu ifadeye katılmamaktadır.

26. ifade olan "Eğitimlerin çıktıları etkin biçimde ölçülmektedir." ifadesi için kararsız kalan katılımcı oranı %36 ile hem tek tek hem de toplam katılma ve toplam katılmama oranlarından daha yüksektir. İfadeye katılanların oranı %35,5'tir.

32. ifade için verilen cevaplarda da benzer şekilde ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde cevap veren katılımcıların oranı tek tek bakıldığında diğer bütün yanıtlardan yüksektir.

Çalışanlar, eğitim çıktılarının ve eğitimlerin iş hayatına yansımalarının etkin bir şekilde ölçülüp ölçülmediği konusunda genel olarak bilgi sahibi değildir.

Buradan ya çıktıların etkin bir şekilde ölçülmediği ya da ölçülen çıktılar konusunda çalışanlara geri bildirim yapılmadığı söylenebilir.

33.İfade : Çalıştığım işyerinde sürekli olarak birbirine benzer eğitimler verilmektedir.

B2B	35,5%
Kesinlikle katılmıyorum	11,0%
Katılmıyorum	24,6%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	28,9%
Katılıyorum	27,2%
Kesinlikle katılıyorum	8,3%
T2B	35,5%

Tablo 46: 33. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden % 35,5'i çalıştığı işyerinde sürekli olarak birbirine benzer eğitimler verildiğini ifade ederken %35,5'i bu ifadeye katılmamaktadır.

34. İfade : Verilen eğitimlere, insan kaynakları eğitim departmanı değil, işverenler karar vermektedir.

B2B	0,0%
Kesinlikle katılmıyorum	0,0%
Katılmıyorum	0,0%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	28,9%
Katılıyorum	39,5%
Kesinlikle katılıyorum	31,6%
T2B	71,1%

Tablo 47: 34. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden hiçbirisi verilen eğitimlere insan kaynakları departmanının değil, işverenlerin karar verdiğini düşünmemektedir. İfade için olumsuz bildirimde bulunanların oranı %71,1'dir.

Bu soruya verilen yanıtlar yapılan işletme içi eğitimler için belli bir kurumsallığın oluşmuş olduğunu, eğitimlerin genel olarak insan kaynakları departmanları tarafından organize edildiğini göstermektedir.

35. İfade : Eğitimin kalıcılığı açısından, eğitim sonrasında bizlere kullanabileceğimiz materyaller verilmektedir.

B2B	23,2%
Kesinlikle katılmıyorum	10,1%
Katılmıyorum	13,2%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	28,5%
Katılıyorum	36,0%
Kesinlikle katılıyorum	12,3%
T2B	48,2%

Tablo 48: 35. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden %48,2'si eğitimin kalıcılığı açısından eğitim sonrasında kendilerine kullanabilecekleri materyaller verildiğini ifade ederken %23,2'si bu ifadeye katılmamaktadır.

36. İfade : Verilen eğitimlerin akademik olarak tutarlı olduğunu düşünüyorum.

B2B	19,3%
Kesinlikle katılmıyorum	6,1%
Katılmıyorum	13,2%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	28,9%
Katılıyorum	40,8%
Kesinlikle katılıyorum	11,0%
T2B	51,8%

Tablo 49: 36. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Katılımcılardan herhangi bir eğitime katıldığını belirten 226 kişiden %51,8'i verilen eğitimlerin akademik olarak tutarlı olduğunu düşündüğünü ifade ederken % 19,3'ü bu ifadeye katılmamaktadır.

37. İfade : Tek tek bireylerin değil, kurumun bütününe gelişimi önemlidir.

B2B	15,9%
Kesinlikle katılmıyorum	7,4%
Katılmıyorum	8,5%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	15,9%
Katılıyorum	34,1%
Kesinlikle katılıyorum	34,1%
T2B	68,2%

Tablo 50: 37. İfadeye katılma/katılmama derecesi

Toplam 256 katılımcının %68,2'si tek tek bireylerin değil, kurumun bütününün gelişiminin önemli olduğunu ifade ederken %15,9'u bu ifadeye katılmamaktadır.

“Eğitim işletme içerisinde işbirliği ve dayanışmayı artırır” şeklindeki 20. ifadeye olumlu cevap veren katılımcıların oranı %74,4'tü. Bu sonuç 30. İfadeye verilen yanıtların oranı ile kıyaslandığında çalışanların genel olarak öğrendiklerini paylaşmak, diğer çalışma arkadaşlarıyla dayanışmak yönünde bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir.

Diğer yandan “Çalıştığım işyerini ‘öğrenen örgüt’ olarak tanımlayabilirim.” şeklindeki 27. ifadedeki katılım oranının %33, 3 olduğu düşünülerek 20. ve 30. ifadelerle kıyaslandığında “öğrenen örgüt” kavramının kişilere değil, işletmenin kendisine atfedildiği düşünülebilir.

37. ifadeye katılım oranının %68,2, katılmayanların ise sadece 15,9 olduğu düşünülürse katılımcıların genel olarak örgütün bütünsel gelişiminden yani “öğrenen örgüt”ten yana oldukları sonucunu çıkarabiliriz.

7.2.3. Katılımcıların Eğitim Algılarının Değerlendirilmesi

1. Eğitim algısını etkilediği düşünülen aşağıdaki 11 ifadenin kişi bazında ortalaması hesaplanmıştır.

- Bence, eğitim programlarına katılanlar katılmayanlara göre işlerinde daha başarılı olmaktadır.
- Genellikle büyük ölçekli işletmeler çalışanlarına eğitim vermeye çaba göstermektedir.
- Verilen eğitimler, çalışanları değil, iş yerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.
- Mesleki teknik bilgi içeren eğitimler, kişisel gelişim (iletişim, motivasyon vb.) eğitimlerinden daha önemlidir.
- Kişisel gelişim eğitimlerini faydalı buluyorum.
- Eğitim, işletme içinde işbirliği ve dayanışmayı artırır.
- Eğitim faaliyetleri benim için zaman kaybıdır.
- Başka bir firmaya geçmek istediğimde, firmanın eğitim olanaklarını sorgularım.
- Kişisel gelişim eğitimleri bilgiden çok "şov yapmaya" dönük olarak verilmektedir.

- Çalıştığım işyerini "öğrenen örgüt" olarak tanımlayabilirim.
- Tek tek bireylerin değil, kurumun bütününe gelişimi önemlidir.

Bu ortalamaların eğitim alan/almayan ayrımında farklılaşma durumu bağımsız örneklem T testi ile incelenmiş ve farklılaşma olduğu görülmüştür.

H_0 : Şirket içi eğitimlerin eğitim algısına olumlu etkisi yoktur.

H_1 : Şirket içi eğitimlerin eğitim algısına olumlu etkisi vardır.

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin eğitim algısı ortalaması 3,38

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin eğitim algısı ortalaması 3,72

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 0,29

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 0,19

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim alanların örneklem büyüklüğü) : 228

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (3.38 - 3.72) / \sqrt{(0.29/30) + (0.19/228)}$

$Z_t = -3,3$

$|Z_t| = 3,2$

Karar: $|Z_t| > |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi kabul edilir.

Şirket içi eğitim alan kişilerin eğitim algı ortalaması almayan kişilere göre %95 güven aralığında istatistiksel olarak daha yüksektir. Buradan hareketle şirket içi eğitim alan kişilerin almayan kişilere göre pozitif yaklaşımının daha yüksek olduğu söylenebilir.

2. Eğitim algısını etkilediği düşünülen aşağıdaki 11 ifadenin kişi bazında ortalaması hesaplanmıştır.

- Bence, eğitim programlarına katılanlar katılmayanlara göre işlerinde daha başarılı olmaktadır.
- Genellikle büyük ölçekli işletmeler çalışanlarına eğitim vermeye çaba göstermektedir.
- Verilen eğitimler, çalışanları değil, iş yerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

- Mesleki teknik bilgi içeren eğitimler, kişisel gelişim (iletişim, motivasyon vb.) eğitimlerinden daha önemlidir.
- Kişisel gelişim eğitimlerini faydalı buluyorum.
- Eğitim, işletme içinde işbirliği ve dayanışmayı artırır.
- Eğitim faaliyetleri benim için zaman kaybıdır.
- Başka bir firmaya geçmek istediğimde, firmanın eğitim olanaklarını sorgularım.
- Kişisel gelişim eğitimleri bilgiden çok "şov yapmaya" dönük olarak verilmektedir.
- Çalıştığım işyerini "öğrenen örgüt" olarak tanımlayabilirim.
- Tek tek bireylerin değil, kurumun bütünüün gelişimi önemlidir.

Bu ortalamaların eğitim alan kişilerde unvana göre bir farklılaşma olup olmadığı F testi ile incelenmiştir.

H_0 : Gruplar arası ortalamalarda anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 :Gruplar arası ortalamalarda anlamlı bir farklılık vardır.

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Asistan / Uzman Yrd. Skor ortalaması 3,70

\bar{X}_2 : Uzmanların skor ortalaması 3,68

\bar{X}_3 : Yönetici / Müdür Yrd. Skor ortalaması 3,74

\bar{X}_4 : Müdür ve üzeri unvanı olanların skor ortalaması 3,85

σ_1^2 (Asistan / Uzman Yrd varyansı): 0,256

σ_2^2 (Uzmanların varyansı) : 0,128

σ_3^2 (Yönetici / Müdür Yrd. varyansı): 0,193

σ_4^2 (Müdür ve üzeri unvandakilerin varyansı): 0,204

n_1 : Asistan / Uzman Yrd. örneklem büyüklüğü: 48

n_2 : Uzmanların örneklem büyüklüğü 62

n_3 : Yönetici / Müdür Yrd. örneklem büyüklüğü 70

n_4 : Müdür ve üzeri unvanı olanların örneklem büyüklüğü 48

ANOVA Eğitim Algısı					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,886	3	0,295	1,55	0,202
Within Groups	42,664	224	0,19		
Total	43,55	227			

Tablo 51: Eğitim Algısı

Sig= 0.202 --> 0.202>0.05 --> H_1 hipotezi kabul edilir.

Unvana göre eğitim algısı ortalaması değişkenlik göstermektedir. Teorik olarak her unvan artışında eğitim algısının artması ya da azalması beklenmektedir. Bu bağlamda ikili kombinasyonlar halinde bir dizi bağımsız örneklem T testi yapılmış ve ardışık unvanlar arasında anlamlı artış ya da azalış tespit edilememiştir. Buradan hareketle gruplar arası herhangi bir farklılık olup olmadığını kontrol etmek amacıyla F testi yapılmış ve gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir Yapılan analizler sonucunda unvana bağlı olarak herhangi bir trend beyan edilememektedir. Örneğin unvan yükseldikçe eğitim algısı artmış ya da düşmüştür şeklinde bir yorum yapılamamakla birlikte her unvanın kendine özgü bir eğitim algısı olduğu söylenebilmektedir.

3. Eğitim algısını etkilediği düşünülen aşağıdaki 11 ifadenin kişi bazında ortalaması hesaplanmıştır.

- Bence, eğitim programlarına katılanlar katılmayanlara göre işlerinde daha başarılı olmaktadır.
- Genellikle büyük ölçekli işletmeler çalışanlarına eğitim vermeye çaba göstermektedir.
- Verilen eğitimler, çalışanları değil, iş yerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.
- Mesleki teknik bilgi içeren eğitimler, kişisel gelişim (iletişim, motivasyon vb.) eğitimlerinden daha önemlidir.
- Kişisel gelişim eğitimlerini faydalı buluyorum.
- Eğitim, işletme içinde işbirliği ve dayanışmayı artırır.
- Eğitim faaliyetleri benim için zaman kaybıdır.
- Başka bir firmaya geçmek istediğimde, firmanın eğitim olanaklarını sorgularım.
- Kişisel gelişim eğitimleri bilgiden çok "şov yapmaya" dönük olarak verilmektedir.
- Çalıştığım işyerini "öğrenen örgüt" olarak tanımlayabilirim.
- Tek tek bireylerin değil, kurumun bütünüün gelişimi önemlidir.

Bu ortalamaların eğitim alan kişilerde cinsiyete göre bir farklılaşma olup olmadığı T testi ile incelenmiştir.

H_0 : Eğitim algısında cinsiyetler arasında farklılık yoktur.

H_1 : Eğitim algısında cinsiyetler arasında farklılık vardır.

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Kadınların ifade ortalaması 3,38

\bar{X}_2 : Erkeklerin ifade ortalaması 3,31

σ_1^2 (Kadınların varyansı): 0,57

σ_2^2 (Erkeklerin varyansı): 0,43

n_1 (Kadınların örneklem büyüklüğü) : 133

n_2 (Erkeklerin örneklem büyüklüğü) : 95

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.96

$Z_t = (3.38 - 3.31) / \sqrt{(0.57/133 + (0.43/95))}$

$Z_t = 0,75$

$|Z_t| = 0,75$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

Eğitim algısının cinsiyet özelinde herhangi bir değişimi olup olmadığına bakılmıştır. Test sonucunda da görülmektedir ki eğitim algısı cinsiyetten bağımsız bir değişken olarak varlığını sürdürmektedir. Kadınlar ve erkekler arasında herhangi bir farklılaşma görülmemiştir.

Eğitim algısı sonuçları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

7.2.4. Katılımcıların Eğitime Katılıp Katılmamalarının Eğitim Algılarına Etkilerinin İfadelere Verilen Yanıtlar Üzerinden Değerlendirilmesi

1. İfade 7: Bence, eğitim programlarına katılanlar katılmayanlara göre işlerinde daha başarılı olmaktadır.

H_0 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi yoktur.

H_1 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi vardır.

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin eğitim algısı ortalaması 3,57

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin eğitim algısı ortalaması 3,69

Katılma Durumu	Eğitim Almayan	Eğitim Alan
B2B	20%	12,3%
Kesinlikle Katılmıyorum	10%	5,3%
Katılmıyorum	10%	7,0%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	23%	29,8%
Katılıyorum	27%	29,4%
Kesinlikle Katılıyorum	30%	28,5%
T2B	57%	57,9%
Mean	3,57	3,69

Tablo 52: Eğitime katılım – eğitim algısı ilişkisi

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 1,70

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 1,25

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 228

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (3.57 - 3.69) / \sqrt{(1.70/30) + (1.25/228)}$

$Z_t = -0,49$

$|Z_t| = 0,49$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

İşletme içi eğitim alan veya almayan her iki kişiden biri eğitim programlarına katılanların katılmayanlara göre işlerinde daha başarılı olduğunu düşünmektedir.

ANOVA S7					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,734	3	1,245	0,961	0,41
Within Groups	328,917	254	1,295		
Total	332,651	257			

Tablo 53: Eğitime katılım – başarı algısı

Unvana göre incelendiğinde unvanlar arası farklılaşma olduğu görülmüştür.

Mevcut şirkette çalışma yılına göre incelenmiş fakat bir farklılık görülmemiştir.

Toplam çalışma süresine göre incelenmiş fakat bir farklılık görülmemiştir.

2. İfade 11: Genellikle büyük ölçekli işletmeler çalışanlarına eğitim vermeye çaba göstermektedir.

H_0 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi yoktur.

H_1 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi vardır.

Katılma Durumu	Eğitim almayan	Eğitim Alan
B2B	27%	5,3%
Kesinlikle Katılmıyorum	7%	1,8%
Katılmıyorum	20%	3,5%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	10%	17,1%
Katılıyorum	23%	43,0%
Kesinlikle Katılıyorum	40%	34,6%
T2B	63%	77,6%
Mean	3,7	4,05
Baz	30	228

Tablo 54: Eğitime verilen önem – şirket büyüklüğü ilişkisi

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade 3,70

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 4,05

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 1,87

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 0,79

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 228

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (3.70 - 4.05) / \sqrt{(1.87/30) + (0.82/228)}$

$Z_t = -1,37$

$|Z_t| = 1,37$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

Şirket içi eğitim alan ve almayan kişilerin çoğunluğu büyük ölçekli işletmelerin çalışanlarına eğitim verme çabası gösterdiğini düşünmektedir. Bu düşünce her iki grupta da ortaktır. Şirket içi verilen eğitimin bu düşünceye gözle görülür bir katkısı bulunmamaktadır.

Mevcut şirkette çalışma yılına göre incelenmiş fakat bir farklılık görülmemiştir.

Toplam çalışma süresine göre incelenmiş fakat bir farklılık görülmemiştir.

3. İfade 13: Verilen eğitimler, çalışanları değil, iş yerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

H_0 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi yoktur.

H_1 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi vardır.

Katılma Durumu	Eğitim almayan	Eğitim Alan
B2B	20%	18,9%
Kesinlikle Katılmıyorum	7%	5,7%
Katılmıyorum	13%	13,2%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	47%	36,0%
Katılıyorum	17%	26,3%
Kesinlikle Katılıyorum	17%	18,9%
T2B	33%	45,2%
Mean	3,23	3,39
Baz	30	228

Tablo 55: Eğitimler çalışanları mı işyerini mi güçlendirmeyi amaçlamaktadır?

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade 3,23

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 3,39

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 1,22

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 1,23

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim alanların örneklem büyüklüğü) : 228

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (3.23-3.39) / \sqrt{(1.22/30) + (1.23/228)}$

$Z_t = -0,75$

$|Z_t| = 0,75$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

Verilen eğitimlerin çalışanları değil iş yerini güçlendirmeyi amaçlaması pek düşünülmemektedir. Bu düşünceye eğitim statüsünün etkisi yoktur. Her iki grupta da benzer görüşler çıkmıştır.

4. İfade 16: Mesleki teknik bilgi içeren eğitimler, kişisel gelişim (iletişim, motivasyon vb.) eğitimlerinden daha önemlidir.

H₀: Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi yoktur.

H₁: Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi vardır.

Katılma Durumu	Eğitim almayan	Eğitim Alan
B2B	47%	37,7%
Kesinlikle Katılmıyorum	20%	14,0%
Katılmıyorum	27%	23,7%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	27%	32,0%
Katılıyorum	27%	21,1%
Kesinlikle Katılıyorum	0%	9,2%
T2B	27%	30,3%
Mean	2,60	2,88
Baz	30	228

Tablo 56: 16. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade 2,60

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 2,88

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 1,21

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 1,37

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 228

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (2.60 - 2.88) / \sqrt{(1.21/30) + (1.37/228)}$

$Z_t = -1,29$

$|Z_t| = 1,29$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

Mesleki teknik bilgi içeren eğitimler, kişisel gelişim (iletişim, motivasyon vb.) eğitimlerinden daha önemli bulunmamaktadır. Bu düşünceye eğitim statüsünün etkisi yoktur. Her iki grupta da benzer görüşler çıkmıştır.

5. İfade 17: Kişisel gelişim eğitimlerini faydalı buluyorum.

H_0 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi yoktur.

H_1 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi vardır.

Katılma Durumu	Eğitim almayan	Eğitim Alan
B2B	10%	5,3%
Kesinlikle Katılmıyorum	7%	1,8%
Katılmıyorum	3%	3,5%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	0%	16,2%
Katılıyorum	50%	43,9%
Kesinlikle Katılıyorum	40%	34,6%
T2B	90%	78,5%
Mean	4,13	4,06
Baz	30	228

Tablo 57: 17. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade 4,13

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 4,06

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 1,15

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 0,81

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 228

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (4.13 - 4.06) / \sqrt{(1.15/30) + (0.81/228)}$

$Z_t = 0,35$

$|Z_t| = 0,35$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

Her iki grup da kişisel gelişim eğitimlerini faydalı bulmaktadır. Hatta eğitim almayanlar göreceli olarak eğitim alanlara göre daha faydalı bulmaktadır. İşletme içi eğitim durumunun bu koşula etkisi yoktur.

6. İfade 20: Eğitim, işletme içinde işbirliği ve dayanışmayı artırır.

H_0 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi yoktur.

H_1 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi vardır.

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade 3,73

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 3,95

Katılma Durumu	Eğitim almayan	Eğitim Alan
B2B	10%	6,1%
Kesinlikle Katılmıyorum	7%	1,3%
Katılmıyorum	3%	4,8%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	17%	19,3%
Katılıyorum	57%	46,9%
Kesinlikle Katılıyorum	17%	27,6%
T2B	73%	74,6%
Mean	3,73	3,95
Baz	30	228

Tablo 58: 20. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 1,03

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 0,78

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim alanların örneklem büyüklüğü) : 228

$$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$$

Z_α : 1.64

$$Z_t = (3.73 - 3.95) / \sqrt{(1.03/30) + (0.78/228)}$$

$$Z_t = -1,10$$

$$|Z_t| = 1,1$$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

Her iki grup da eğitimin, işletme içinde çoğunlukla işbirliği ve dayanışmayı arttırdığını düşünmektedir. Şirket içi eğitim alma durumunun bu sonuca etkisi yoktur.

7. İfade 22: Eğitim faaliyetleri benim için zaman kaybıdır.

H_0 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi yoktur.

H_1 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi vardır.

Katılma Durumu	Eğitim almayan	Eğitim Alan
B2B	87%	90,8%
Kesinlikle Katılmıyorum	60%	72,8%
Katılmıyorum	27%	18,0%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	13%	9,2%
Katılıyorum	0%	0,0%
Kesinlikle Katılıyorum	0%	0,0%
T2B	0%	0,0%
Mean	1,53	1,36
Baz	30	226

Tablo 59: 22. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade 1,53

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 1,36

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 0,53

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 0,42

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim alanların örneklem büyüklüğü) : 228

$$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$$

Z_α : 1.64

$$Z_t = (1.53 - 1.36) / \sqrt{(0.53/30) + (0.42/228)}$$

$$Z_t = 1,21$$

$$|Z_t| = 1,21$$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

Her iki grup da eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olduğunu düşünmemektedir.

8. İfade 23: Başka bir firmaya geçmek istediğimde, firmanın eğitim olanaklarını sorgularım.

H_0 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi yoktur.

H_1 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi vardır.

Katılma Durumu	Eğitim almayan	Eğitim Alan
B2B	23%	16,7%
Kesinlikle Katılmıyorum	13%	5,3%
Katılmıyorum	10%	11,4%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	40%	30,3%
Katılıyorum	23%	32,0%
Kesinlikle Katılıyorum	13%	21,1%
T2B	37%	53,1%
Mean	3,13	3,52
Baz	30	226

Tablo 60: 23. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade 3,13

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 3,52

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 1,43

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 1,22

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim alanların örneklem büyüklüğü) : 228

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (3.13 - 3.52) / \sqrt{(1.43/30) + (1.22/228)}$

$Z_t = -1,69$

$|Z_t| = 1,69$

Karar: $|Z_t| > |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi kabul edilir.

Başka bir firmaya geçme durumunda firmanın eğitim olanaklarını sorgulama durumu çok yüksek olmasa da eğitim alanlarda anlamlı derecede daha yüksektir. Eğitim alan her iki kişiden biri bu şekilde düşünmektedir.

9. İfade 25: Kişisel gelişim eğitimleri bilgiden çok "şov yapmaya" dönük olarak verilmektedir.

H_0 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi yoktur.

H_1 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi vardır.

Katılma Durumu	Eğitim almayan	Eğitim Alan
B2B	70%	76,8%
Kesinlikle Katılmıyorum	47%	36,0%
Katılmıyorum	23%	40,8%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	30%	23,2%
Katılıyorum	0%	0,0%
Kesinlikle Katılıyorum	0%	0,0%
T2B	0%	0,0%
Mean	1,83	1,87
Baz	30	226

Tablo 61: 25. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade ortalaması 1,83

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 1,87

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 0,76

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 0,58

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim alanların örneklem büyüklüğü) : 228

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (1.83 - 1.87) / \sqrt{(0.76/30) + (0.58/228)}$

$Z_t = -0,24$

$|Z_t| = 0,24$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi kabul edilir.

Kişisel gelişim eğitimlerinin şov yapmaya dönük olarak verildiği düşünülmemektedir. Eğitim durumunu bu düşünceye bir katkısı bulunmamaktadır.

10. İfade 27: Çalıştığım işyerini "öğrenen örgüt" olarak tanımlayabilirim.

H_0 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi yoktur.

H_1 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi vardır.

Katılma Durumu	Eğitim almayan	Eğitim Alan
B2B	77%	33,3%
Kesinlikle Katılmıyorum	53%	17,1%
Katılmıyorum	23%	16,2%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	20%	29,4%
Katılıyorum	3%	26,8%
Kesinlikle Katılıyorum	0%	10,5%
T2B	3%	37,3%
Mean	1,73	2,97
Baz	30	226

Tablo 62: 27. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade 1,73

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 2,97

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 0,82

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 1,54

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 228

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (1.73 - 2.97) / \sqrt{(0.82/30) + (1.54/228)}$

$Z_t = -6,71$

$|Z_t| = 6,71$

Karar: $|Z_t| > |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi kabul edilir.

Kişiler çalıştıkları işyerlerini genel olarak "öğrenen örgüt" şeklinde tanımlayamasa da şirket içi verilen eğitimlerin bu amaca olumlu katkıda bulunduğu görülmektedir. Eğitim alanlar almayanlara göre anlamlı derecede daha yüksek oranda şirketlerin "öğrenen örgüt" olarak tanımlayabilmektedir.

11. İfade 28: Yöneticim, eğitim faaliyetlerine katılmamı destekliyor.

H_0 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi yoktur.

H_1 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi vardır.

Katılma Durumu	Eğitim almayan	Eğitim Alan
B2B	70%	20,6%
Kesinlikle Katılmıyorum	57%	9,6%
Katılmıyorum	13%	11,0%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	20%	23,2%
Katılıyorum	10%	30,3%
Kesinlikle Katılıyorum	0%	25,9%
T2B	10%	56,1%
Mean	1,83	3,52
Baz	30	228

Tablo 63: 28. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade 1,83

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 3,52

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 1,18

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 1,57

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 228

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (1.83 - 3.52) / \sqrt{(1.18/30) + (1.57/228)}$

$Z_t = 7,84$

$|Z_t| = 7,84$

Karar: $|Z_t| > |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi kabul edilir.

Eğitim alan kişiler almayan kişilere göre anlamlı şekilde daha fazla yöneticilerinin desteklediklerini düşünmektedir. Şirket içi verilen eğitimler şüphesiz bu görüşü desteklemektedir.

11. İfade 37: Tek tek bireylerin değil, kurumun bütününün gelişimi önemlidir.

H_0 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi yoktur.

H_1 : Bu düşünceye şirket içi eğitimin olumlu etkisi vardır.

Katılma Durumu	Eğitim almayan	Eğitim Alan
B2B	23%	14,9%
Kesinlikle Katılmıyorum	20%	5,7%
Katılmıyorum	3%	9,2%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	23%	14,9%
Katılıyorum	37%	33,8%
Kesinlikle Katılıyorum	17%	36,4%
T2B	53%	70,2%
Mean	3,27	3,86
Baz	30	228

Tablo 64: 37. İfadeye şirket içi eğitim almanın etkisi

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade 3,27

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 3,86

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 1,86

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 1,38

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 30

n_2 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 228

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (3.27 - 3.86) / \sqrt{(1.86/30) + (1.38/228)}$

$Z_t = 2,27$

$|Z_t| = 2,27$

Karar: $|Z_t| > |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi kabul edilir.

İşletme içi eğitim alan kişiler almayan kişilere göre anlamlı şekilde daha yüksek oranda kurumun bütününün gelişiminin önemli olduğunu düşünmektedir. Verilen eğitimin bu düşünceye istatistiksel olarak %95 güven aralığında olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

7.2.5. Katılımcıların, Katıldıkları Eğitimlere Dair Değerlendirmelerinin Değerlendirilmesi

1. Katılımcıların almış oldukları eğitimleri dair değerlendirmelerini belirleme yetisine sahip olduğunu düşünülen aşağıdaki 20 ifadenin kişi bazında ortalaması hesaplanmıştır.

- Çalıştığım işyerinde eğitim programlarının ihtiyaçlar göz önüne alınarak düzenlendiğine inanıyorum.
- Çalıştığım işyerinde verilen eğitimlere, gerçekten eğitime ihtiyaç duyanların gönderildiğini/katıldığını düşünüyorum.
- Çalıştığım işyerinde kişilerin istedikleri eğitim programlarına katılabildiğini düşünüyorum.
- Çalıştığım işyerindeki eğitimlerin, öğrenme seviyeme ve yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum.
- Aldığım eğitimlerde, iş dışındaki hayatımda kullanabileceğim bilgiler, öğrenme sürecine dâhil edilmektedir.
- Aldığım eğitimlerin gündelik hayattan kopuk olduğunu düşünüyorum.
- Eğitim konularıyla kişisel yaşantım arasında bağ kurabiliyorum.
- Aldığım eğitimlerin içeriğinin iş hayatımla bağını kurabiliyorum.
- Çalıştığım işyerinde, çalışanların eğitimde öğrendiklerini uygulamalarını teşvik edici bir iş ortamı bulunmaktadır.
- Bu eğitimler olmasaydı, işyerim şimdi olduğundan daha kötü bir durumda olurdu.
- Aldığım eğitimlerde öğrenme düzeylerindeki farklılıklar dikkate alınmaktadır.
- Eğitim sonuçlarının performansımı etkilediğini düşünüyorum.
- Eğitim değerlendirmesi sonuçlarının, eğitimlerin iyileştirilmesi için kullanıldığını düşünüyorum.
- Çalıştığım işyerinde aldığım eğitimleri, konusunda gerçekten uzman kişiler vermektedir.
- Eğitimlerin çıktıları etkin biçimde ölçülmektedir.
- Eğitim ihtiyacı kurumun bütününe düşünerek belirlenmektedir.
- Eğitimlerin iş hayatına yansımaları etkin biçimde ölçülmektedir.
- Çalıştığım işyerinde sürekli olarak birbirine benzer eğitimler verilmektedir.

- Eğitimin kalıcılığı açısından, eğitim sonrasında bizlere kullanabileceğimiz materyaller verilmektedir.
- Verilen eğitimlerin akademik olarak tutarlı olduğunu düşünüyorum.

Bu ortalamaların mevcut şirkette çalışma durumu ayırımında farklılaşma durumu test edilmiştir.

H_0 : Çalışanların aldıkları eğitimlere dair değerlendirmelerinde mevcut şirkette çalışma yılına göre farklılaşma yoktur.

H_1 : Mevcut şirkette çalışma yılı 9 ve üzeri olanların eğitim değerlendirme notu daha yüksektir.

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade 3,71

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 3,83

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 0,18

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 0,21

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 174

n_2 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 54

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (3.71 - 3.83) / \sqrt{(0.18/174) + (0.21/54)}$

$Z_t = 1,73$

$|Z_t| = 1,73$

Karar: $|Z_t| > |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi kabul edilir.

Mevcut şirkette 9 yıl ve üzeri çalışanların eğitim değerlendirmelerinde olumlu katılım ifadelerinin ortalaması, daha az çalışanlara göre anlamlı derecede yüksektir.

Aynı çerçevede toplam çalışma yılına göre sonuçların farklılıkları incelenmiştir; ancak anlamlı bir sonuç çıkmamıştır.

2. Katılımcıların almış oldukları eğitimlere dair değerlendirmelerini belirleme yetisine sahip olduğunu düşünülen aşağıdaki 20 ifadenin kişi bazında ortalaması hesaplanmıştır.

- Çalıştığım işyerinde eğitim programlarının ihtiyaçlar göz önüne alınarak düzenlendiğine inanıyorum.
- Çalıştığım işyerinde verilen eğitimlere, gerçekten eğitime ihtiyaç duyanların gönderildiğini/katıldığını düşünüyorum.
- Çalıştığım işyerinde kişilerin istedikleri eğitim programlarına katılabildiğini düşünüyorum.
- Çalıştığım işyerindeki eğitimlerin, öğrenme seviyeme ve yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum.
- Aldığım eğitimlerde, iş dışındaki hayatımda kullanabileceğim bilgiler, öğrenme sürecine dâhil edilmektedir.
- Aldığım eğitimlerin gündelik hayattan kopuk olduğunu düşünüyorum.
- Eğitim konularıyla kişisel yaşantım arasında bağ kurabiliyorum.
- Aldığım eğitimlerin içeriğinin iş hayatımla bağını kurabiliyorum.
- Çalıştığım işyerinde, çalışanların eğitimde öğrendiklerini uygulamalarını teşvik edici bir iş ortamı bulunmaktadır.
- Bu eğitimler olmasaydı, işyerim şimdi olduğundan daha kötü bir durumda olurdu.
- Aldığım eğitimlerde öğrenme düzeylerindeki farklılıklar dikkate alınmaktadır.
- Eğitim sonuçlarının performansımı etkilediğini düşünüyorum.
- Eğitim değerlendirmesi sonuçlarının, eğitimlerin iyileştirilmesi için kullanıldığını düşünüyorum.
- Çalıştığım işyerinde aldığım eğitimleri, konusunda gerçekten uzman kişiler vermektedir.
- Eğitimlerin çıktıları etkin biçimde ölçülmektedir.
- Eğitim ihtiyacı kurumun bütününe düşünerek belirlenmektedir.
- Eğitimlerin iş hayatına yansımaları etkin biçimde ölçülmektedir.
- Çalıştığım işyerinde sürekli olarak birbirine benzer eğitimler verilmektedir.
- Eğitimin kalıcılığı açısından, eğitim sonrasında bizlere kullanabileceğimiz materyaller verilmektedir.
- Verilen eğitimlerin akademik olarak tutarlı olduğunu düşünüyorum.

Eğitim alan kişilerde bu ortalamaların cinsiyet ayrımında farklılaşma durumu bağımsız örneklem T testi ile incelenmiş ve farklılaşma olmadığı görülmüştür.

H_0 : Katılımcıların almış oldukları eğitimlere dair değerlendirmelerinde cinsiyetler arasında farklılık yoktur.

H_1 : Katılımcıların almış oldukları eğitimlere dair değerlendirmelerinde cinsiyetler arasında farklılık vardır.

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Kadınların ifade ortalaması 3,77

\bar{X}_2 : Erkeklerin ifade ortalaması 3,70

σ_1^2 (Kadınların varyansı): 0,21

σ_2^2 (Erkeklerin varyansı): 0,17

n_1 (Kadınların örneklem büyüklüğü) : 133

n_2 (Erkeklerin örneklem büyüklüğü) : 95

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.96

$Z_t = (3.77-3.70) / \sqrt{(0.21/133 + (0.17/95))}$

$Z_t = 1,09$

$Z_t = 109$

Karar: $|Z_t| > |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi kabul edilir.

Katılımcıların almış oldukları eğitimlere dair olumlu değerlendirmelerde kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede yüksektir.

3. Katılımcıların almış oldukları eğitimlere dair değerlendirmelerini belirleme yetisine sahip olduğunu düşünülen aşağıdaki 20 ifadenin kişi bazında ortalaması hesaplanmıştır.

- Çalıştığım işyerinde eğitim programlarının ihtiyaçlar göz önüne alınarak düzenlendiğine inanıyorum.
- Çalıştığım işyerinde verilen eğitimlere, gerçekten eğitime ihtiyaç duyanların gönderildiğini/katıldığını düşünüyorum.
- Çalıştığım işyerinde kişilerin istedikleri eğitim programlarına katılabildiğini düşünüyorum.
- Çalıştığım işyerindeki eğitimlerin, öğrenme seviyeme ve yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum.

- Aldığım eğitimlerde, iş dışındaki hayatımda kullanabileceğim bilgiler, öğrenme sürecine dâhil edilmektedir.
- Aldığım eğitimlerin gündelik hayattan kopuk olduğunu düşünüyorum.
- Eğitim konularıyla kişisel yaşantım arasında bağ kurabiliyorum.
- Aldığım eğitimlerin içeriğinin iş hayatımla bağını kurabiliyorum.
- Çalıştığım işyerinde, çalışanların eğitimde öğrendiklerini uygulamalarını teşvik edici bir iş ortamı bulunmaktadır.
- Bu eğitimler olmasaydı, işyerim şimdi olduğundan daha kötü bir durumda olurdu.
- Aldığım eğitimlerde öğrenme düzeylerindeki farklılıklar dikkate alınmaktadır.
- Eğitim sonuçlarının performansımı etkilediğini düşünüyorum.
- Eğitim değerlendirmesi sonuçlarının, eğitimlerin iyileştirilmesi için kullanıldığını düşünüyorum.
- Çalıştığım işyerinde aldığım eğitimleri, konusunda gerçekten uzman kişiler vermektedir.
- Eğitimlerin çıktıları etkin biçimde ölçülmektedir.
- Eğitim ihtiyacı kurumun bütününe düşünerek belirlenmektedir.
- Eğitimlerin iş hayatına yansımaları etkin biçimde ölçülmektedir.
- Çalıştığım işyerinde sürekli olarak birbirine benzer eğitimler verilmektedir.
- Eğitimin kalıcılığı açısından, eğitim sonrasında bizlere kullanabileceğimiz materyaller verilmektedir.
- Verilen eğitimlerin akademik olarak tutarlı olduğunu düşünüyorum.

Bu ortalamaların unvan ayrımında farklılaşma durumu önce F testine tabi tutulmuş, test sonucunda gruplar arasında farklılık görülmüştür.

H_0 : Gruplar arası ortalamalarda anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Gruplar arası ortalamalarda anlamlı bir farklılık vardır.

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Asistan / Uzman Yrd. Skor ortalaması 3,46

\bar{X}_2 : Uzmanların skor ortalaması 3,21

\bar{X}_3 : Yönetici / Müdür Yrd. Skor ortalaması 3,37

\bar{X}_4 : Müdür ve üzeri unvanı olanların skor ortalaması 3,29

σ_1^2 (Asistan / Uzman Yrd. varyansı): 0,548

σ_2^2 (Uzmanların varyansı):0,499

σ_3^2 (Yönetici / Müdür Yrd. varyansı): 0,496

σ_4^2 (Müdür ve üzeri unvandrakilerin varyansı): 0,608

n_1 : Asistan / Uzman Yrd. örneklem büyüklüğü 48

n_2 : Uzmanların örneklem büyüklüğü 62

n_3 : Yönetici / Müdür Yrd. örneklem büyüklüğü 70

n_4 : Müdür ve üzeri unvanı olanların örneklem büyüklüğü 48

ANOVA	Unvan	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups		97,582	61	1,6	1,6	0,009
Within Groups		196,53	196	1,003		
Total		294,112	257			

Tablo 65: 37. Unvanların eğitim skorlarına etkisi

Sig. < 0.05 --> Gruplar arası farklılık vardır

Test 1

H_0 : Uzmanların eğitim skorlarının ortalaması ile Asistanların eğitim skorlarının ortalaması arasında fark yoktur.

H_1 : Uzmanların eğitim skorlarının ortalaması ile Asistanların eğitim skorlarının ortalamasından düşüktür.

$$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$$

$$Z_\alpha: 1.64$$

$$Z_t = (3.46 - 3.21) / \sqrt{(0.548/48) + (0.499/62)}$$

$$Z_t = 1,84$$

$$|Z_t| = 1,84$$

Karar: $|Z_t| > |Z_\alpha|$ --> H_1 hipotezi kabul edilir.

Asistanların aldıkları eğitimlere verdikleri değerlendirme puanları uzmanlarınkine göre daha yüksektir.

Test 2

H_0 : Uzmanların eğitim skorlarının ortalaması ile yöneticilerin eğitim skorlarının ortalaması arasında fark yoktur.

H_1 : Yöneticilerin eğitim skorlarının ortalaması ile asistanların/yeni başlayanların eğitim skorlarının ortalamasından düşüktür.

$$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$$

$$Z_\alpha: 1.64$$

$$Z_t = (3.21 - 3.37) / \sqrt{(0.499/62) + (0.496/70)}$$

$$Z_t = -1,36$$

$$|Z_t| = 1,36$$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

Uzmanlar ile yöneticilerin eğitim değerlendirme ortalamaları birbirine benzerdir.

Test 3

H_0 : Yöneticilerin eğitim skorlarının ortalaması ile müdür ve üzeri kıdemdekilerin eğitim skorlarının ortalaması arasında fark yoktur.

H_1 : Yöneticilerin eğitim skorlarının ortalaması ile müdür ve üzeri kıdemdekilerin eğitim skorlarının ortalamasından yüksektir.

$$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$$

$$Z_\alpha: 1.64$$

$$Z_t = (3.37 - 3.29) / \sqrt{(0.496/70) + (0.608/48)}$$

$$Z_t = 0,57$$

$$|Z_t| = 0,57$$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

Yöneticiler ile müdür ve üzeri kıdemdekilerin eğitim değerlendirme ortalamaları birbirine benzerdir.

Test 4

H_0 : Asistanların eğitim skorlarının ortalaması ile yöneticilerin eğitim skorlarının ortalaması arasında fark yoktur.

H_1 : Asistanların eğitim skorlarının ortalaması ile yöneticilerin eğitim skorlarının ortalamasından yüksektir.

$$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$$

$$Z_\alpha: 1.64$$

$$Z_t = (3.37 - 3.29) / \sqrt{(0.548/70) + (0.496/48)}$$

$$Z_t = 0,66$$

$$|Z_t| = 0,66$$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

Asistanlar ile yöneticilerin eğitim değerlendirme ortalamaları birbirine benzerdir.

Test 5

H_0 : Asistanların eğitim skorlarının ortalaması ile müdür ve üzeri kıdemdekilerin eğitim skorlarının ortalaması arasında fark yoktur.

H_1 : Asistanların eğitim skorlarının ortalaması ile müdür ve üzeri kıdemdekilerin eğitim skorlarının ortalamasından yüksektir.

$$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$$

$$Z_\alpha: 1.64$$

$$Z_t = (3.37 - 3.29) / \sqrt{(0.548/48) + (0.608/48)}$$

$$Z_t = 1,10$$

$$|Z_t| = 1,1$$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

Asistanlar ile müdür ve üzeri kıdemdekilerin eğitim değerlendirme ortalamaları birbirine benzerdir.

Test 6

H_0 : Uzmanların eğitim skorlarının ortalaması ile müdür ve üzeri kıdemdekilerin eğitim skorlarının ortalaması arasında fark yoktur.

H_1 : Uzmanların eğitim skorlarının ortalaması ile müdür ve üzeri kıdemdekilerin eğitim skorlarının ortalamasından yüksektir.

$$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$$

$$Z_\alpha: 1.64$$

$$Z_t = (3.21 - 3.29) / \sqrt{(0.499/62) + (0.608/48)}$$

$$Z_t = -0,60$$

$$|Z_t| = 0,6$$

Karar: $|Z_t| < |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi reddedilir.

Uzmanlar ile müdür ve üzeri kıdemdekilerin eğitim değerlendirme ortalamaları birbirine benzerdir.

Sonuç ortalamalarını anlamlılık durumlarına göre özetlersek, asistan/yeni başlayan/uzman yardımcısı kategorisinde yer alan katılımcıların aldıkları

eğitimlere dair değerlendirmeleri anlamlı düzeyde yüksek görünmektedir. Bu olumlu yaklaşım uzman seviyesindekiler için önemli oranda düşmektedir. Uzman sonrası seviyelerde alınan eğitimlere dair değerlendirmeler olumluluk düzeyi artmakta ancak asistan/yeni başlayan/uzman yardımcısı seviyesine ulaşmamaktadır.

Çalışanların daha alt pozisyonlarda eğitimlere dair daha olumlu görüşe sahip oldukları, verilen eğitimleri ve içeriğini daha olumlu değerlendirdikleri, pozisyonları yükseldikçe bu durumun azaldığı, en olumsuz değerlendirmelerin uzman seviyelerinde olduğu görülmektedir.

4. Katılımcıların almış oldukları eğitimlere dair değerlendirmelerini belirleme yetisine sahip olduğunu düşünülen aşağıdaki 20 ifadenin kişi bazında ortalaması hesaplanmıştır.

- Çalıştığım işyerinde eğitim programlarının ihtiyaçlar göz önüne alınarak düzenlendiğine inanıyorum.
- Çalıştığım işyerinde verilen eğitimlere, gerçekten eğitime ihtiyaç duyanların gönderildiğini/katıldığını düşünüyorum.
- Çalıştığım işyerinde kişilerin istedikleri eğitim programlarına katılabildiğini düşünüyorum.
- Çalıştığım işyerindeki eğitimlerin, öğrenme seviyeme ve yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum.
- Aldığım eğitimlerde, iş dışındaki hayatımda kullanabileceğim bilgiler, öğrenme sürecine dâhil edilmektedir.
- Aldığım eğitimlerin gündelik hayattan kopuk olduğunu düşünüyorum.
- Eğitim konularıyla kişisel yaşantım arasında bağ kurabiliyorum.
- Aldığım eğitimlerin içeriğinin iş hayatımla bağını kurabiliyorum.
- Çalıştığım işyerinde, çalışanların eğitimde öğrendiklerini uygulamalarını teşvik edici bir iş ortamı bulunmaktadır.
- Bu eğitimler olmasaydı, işyerim şimdi olduğundan daha kötü bir durumda olurdu.
- Aldığım eğitimlerde öğrenme düzeylerindeki farklılıklar dikkate alınmaktadır.
- Eğitim sonuçlarının performansımı etkilediğini düşünüyorum.

- Eğitim değerlendirmesi sonuçlarının, eğitimlerin iyileştirilmesi için kullanıldığını düşünüyorum.
- Çalıştığım işyerinde aldığım eğitimleri, konusunda gerçekten uzman kişiler vermektedir.
- Eğitimlerin çıktıları etkin biçimde ölçülmektedir.
- Eğitim ihtiyacı kurumun bütününe düşünerek belirlenmektedir.
- Eğitimlerin iş hayatına yansımaları etkin biçimde ölçülmektedir.
- Çalıştığım işyerinde sürekli olarak birbirine benzer eğitimler verilmektedir.
- Eğitimin kalıcılığı açısından, eğitim sonrasında bizlere kullanabileceğimiz materyaller verilmektedir.
- Verilen eğitimlerin akademik olarak tutarlı olduğunu düşünüyorum.

Bu ifadelerin ortalamalarının mevcut şirkette çalışma yılı ayrımında farklılaşma durumu test edilmiştir.

H_0 : Mevcut şirkette çalışma yılına göre farklılaşma yoktur.

H_1 : Mevcut şirkette çalışma yılı 9 ve üzeri olanların eğitim değerlendirme notu daha yüksektir.

α (anlamlılık derecesi) : 0.05

Güven aralığı (1- α) : 0.95

\bar{X}_1 : Eğitim almayan kişilerin ifade 3,28

\bar{X}_2 : Eğitim alan kişilerin ifade ortalaması 3,51

σ_1^2 (Eğitim almayanların varyansı): 0,55

σ_2^2 (Eğitim alanların varyansı): 0,45

n_1 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 174

n_2 (Eğitim almayanların örneklem büyüklüğü) : 54

$Z_t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{(\sigma_1^2/n_1) + (\sigma_2^2/n_2)}$

Z_α : 1.64

$Z_t = (3.28 - 3.51) / \sqrt{(0.55/174) + (0.45/54)}$

$Z_t = -2,18$

$|Z_t| = 2,18$

Karar: $|Z_t| > |Z_\alpha| \rightarrow H_1$ hipotezi kabul edilir.

Mevcut şirkette 9 yıl ve üzeri çalışanların eğitim değerlendirme skoru, daha az çalışanlara göre anlamlı derecede yüksektir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmanın sonucunda elde edilen veriler farklı şekillerde analiz edilmeye çalışılmıştır. Burada en temel olarak katılımcıların özel işletmelerde verilen eğitimlere dair algıları ve bu eğitimlerin, içerik, kapsam, yöntem, işlev, eğitimci, amaç vb. başlıklarda çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği, bu algı ve değerlendirmelerin farklı kırımlar için farklılaşma düzeyi bulunmaya çalışılmıştır.

Bir yetişkin eğitimi faaliyeti olarak işletmelerde yapılan eğitimlerin çalışma yapılan sektörler için kurumsallaşmış olduğu görülmektedir. Hiçbir eğitime katılmadığını söyleyen çalışanların oranı tüm katılımcıların sadece %11,7'sidir. Bu kurumsallaşmanın bir diğer göstergesi, işletme içi eğitimlerin, sadece işverenlerin tercih ve inisiyatifleri ile değil, şirket içi mekanizmalarla, İnsan Kaynakları Departmanları aracılığıyla yapılıyor olmasıdır. Zira "verilen eğitimlere, insan kaynakları eğitim departmanı değil, işverenler karar vermektedir." şeklindeki 34. ifadeye katılıyorum veya kısmen katılıyorum şıklarını seçen hiçbir katılımcı olamamıştır.

Ayrıca katılımcıların dörtte üçünden fazlası tarafından büyük işletmelerin eğitime daha fazla önem verdiği düşüncesi genel olarak kabul görmektedir. Tablo 11'de işletmelerde düzenlenen eğitimlerin içerisindeki mesleki teknik eğitimlerin ağırlığı görülmektedir. 6331 sayılı kanun gereği zorunlu olan iş güvenliği ve sağlığı eğitimleri bir tarafa bırakılırsa, katılımcıların en çok katıldığı ikinci eğitim kategorisi kişisel gelişim eğitimleridir. Tablo 13 ve Grafik 4'te görüleceği gibi katılımcılar işletmelerde düzenlenen eğitimleri, kişisel gelişimleri, buna bağlı olarak işlerini daha iyi yapabilmeleri ve kariyerlerini geliştirmek açısından önemsemektedir. Oysa Tablo 12 ve Grafik 3'te görüldüğü gibi katılımcılar, çalıştıkları işletmeler açısından, düzenlenen eğitimlerin amacının daha çok performans artışı, kaliteli iş olduğunu düşünmektedir.

Yine benzer bir şekilde 13. ifade için verilen cevapların analiz edildiği Tablo 26'ya bakıldığında verilen eğitimlerin çalışanları değil, işyerini güçlendirmeyi amaçladığını **düşünmeyenlerin** oranı sadece %19'dur.

Az önce de belirtildiği gibi katılımcıların, yaklaşık % 82'si işyerinde işleri ile ilgili mesleki teknik eğitime katılmıştır ve bu durum özel işletmelerde

düzenlenen eğitimlerin ağırlıkla mesleki teknik eğitimler olduğunu göstermektedir. 16. İfadeye verilen cevapların analizine (Tablo 29) bakıldığında katılımcıların % 38,8'i mesleki teknik bilgi içeren eğitimlerin kişisel gelişim eğitimlerinden daha önemli olduğu düşüncesine katılmamaktadır. Kişisel gelişim eğitimlerine dair daha doğrudan bir ifade olan 17. İfadeye ise çalışanların sadece %5,8'i olumsuz cevap vermiş, kişisel gelişim eğitimlerini faydalı **bulmuyorum** demiştir.

Burada çalışanların, eğitimler söz konusu olduğunda, kendilerinin gelişimine önem verilmesini istedikleri görülmektedir. Katılımcıların, işletmenin düzenlediği eğitimlerin amacının işletme açısından performans ve kalite artışı olduğunun farkında olduğu görülmektedir; ancak bu amacın çalışanların gelişimini merkeze almasını, çalışanların kişisel gelişimiyle ilişkilendirilmesini ve onların kariyer planlarıyla bütünleşik olmasını bekledikleri de görülmektedir.

Katılımcıların %54'ü oryantasyon/işe başlama eğitimlerine katılmıştır. Oryantasyon eğitimlerinin tüm işe başlayan/bölüm değiştiren çalışanlar için önemli olduğu açıktır ve bu yüzden bu oranın çok daha fazla olması umulmalıdır. Buna rağmen oryantasyon eğitimlerinin, çalışanın işe başlaması/bölüm değiştirmesi sonrası duyacağı ihtiyacı karşılamaya yetmeyeceği, sonra yapılacak eğitimleri ikame etmeyeceği söylenebilir.

Eğitim özel işletmelerde kurumsallaşmaya ve gelişmeye başlamıştır ve işletmede eğitim ve gelişim faaliyetlerine önem verdiğine dair olan 1. ifadeye olumlu katılım da bununla uyumludur. Ancak işletmelerde eğitime önem verildiği halde bu eğitimlerin çalışanlar açısından istenilen düzeyde memnun edici olmadığı görülmektedir.

Memnuniyetsizliğin, eğitim katılımlarının ihtiyaçlar göz önüne alınmadan düzenlenmesi ve gerçekten ihtiyacı olanların eğitim aldığından düşünülmemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Çalışanlar eğitimlerde kendi ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünmektedir. Ayrıca 6. İfadenin sonuçlarına bakılarak katılımcıların genel olarak verilen eğitimleri anlamamak/öğrenememek gibi bir sorunlarının olmadığı görülmektedir.

Çalışanların aldıkları eğitimin gündelik hayattan kopuk olmadığını, aldıkları eğitimlerin içeriğiyle iş hayatları arasında bağı kurabildiklerini, aldıkları eğitimlerde, iş dışındaki hayatlarında kullanabilecekleri bilgilerin öğrenme

sürecine dahil edildiğini düşündüklerini söyleyebiliriz. Diğer yandan katılımcıların sekizinci sorudaki “gündelik hayat” ifadesinden iş hayatını anladıkları, eğitim içeriklerinin yapılan işe uygun olduğunu düşündükleri sonucu çıkarılabilir.

Eğitimler kesinlikle zaman kaybı olarak görülmemektedir. Yapılan anket çalışmasında alınan en yüksek katılım oranı eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olmadığı üzerinedir ve eğitimi zaman kaybı olarak değerlendiren tek bir katılımcı olmamıştır.

Bazı ifadelerde çalışanların kararsızlıkları göze çarpmaktadır. Kararsız kalınan konular şu şekildedir:

1. Verilen eğitimlerin işyerini mi, çalışanı mı güçlendirdiği
2. Verilen eğitimler olmasaydı işyerinin daha kötü bir durumda olup olmayacağı
3. Mesleki teknik bilgi içeren eğitimlerle kişisel gelişim eğitimlerinden daha önemli olup olmadığı
4. Eğitim çıktılarının ve eğitimlerin iş hayatına yansımalarının etkin bir şekilde ölçülüp ölçülmediği

Sonuçlara birlikte bakıldığında eğitimlerin içeriğine ve/veya yöntemine dair bir memnuniyetsizlik göze çarpmamaktadır. Memnuniyetsizlik verilen eğitimlerin ihtiyaçları karşılaması, ihtiyaçlara denk düşmesiyle ve alınan eğitimlerin çıktılarının ölçümlenmesiyle ilişkili görünmektedir. Örneğin 19. ifadede eğitimin performansını arttırdığı görüşü ağır basarken, bu performans artışının görülmemesi memnuniyetsizlik kaynağıdır.

Bu yüzden eğitim çıktıları etkin bir biçimde ölçümlenmeli ve eğitim sonucunda performans artışı gösteren çalışanlara geri bildirimlerde bulunulmalıdır.

Uygulama yapılan iş kollarındaki beyaz yaka iş gücü içerisinde lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip olanların önemli bir ağırlığı olduğu görülmektedir.

Ayrıca katılımcıların yarısından çoğu üç yıldan az, üçte ikisi beş yıldan az süredir aynı işyerinde çalışmaktadır. Bu durum toplam iş tecrübesi ile kıyaslandığında çalışanların işyeri değiştirme sıklığının yüksek olduğu söylenebilir. Örneğin 10 yıl üzeri aynı şirkette çalıştığını belirtenlerin oranı sadece % 14,7'dir.

Çalışmada, katılımcılar işletmelerdeki eğitimlerin işletme açısından amacının en çok performans artışı olduğunu ifade etmektedir. Bunun ardından işin

kalitesini arttırmak ve motivasyon gelmektedir. Eğitimin işletme açısından amacı, işverenin ve/veya işletmenin çalışandan beklentisi olarak okunursa, burada katılımcılar için işverenin ve/veya işletmenin çalışandan beklentisi, performansı yüksek, kaliteli iş yapan ve motive bir çalışan olmasıdır. Çalışanlar, işverenin/işletmenin beklentisini bu şekilde algılamaktadır.

Diğer yandan kendileri için ise eğitimden beklentileri ağırlıklı olarak kişisel gelişimdir. Kişisel olarak gelişmek, işini daha iyi yapabilmek ve üst pozisyonlara yükselmek (kariyer hedefi) istemektedirler. İşletme içindeki eğitimin amacı, katılımcıların ifadesine göre, ücret artışı ya da ödüllendirme ve eğitimden beklentileri özel hayatlarında başarı elde etmek değildir.

Ayrıca kişisel gelişimin en çok seçilen amaç olması ve ardından gelen 5 amacın da işle ilgili olması ile birlikte düşünüldüğünde, eğitim ve kişisel gelişimin amacı iştir.

“Size göre, iş yerinizde gerçekleştirilen eğitim / geliştirme faaliyetlerinin çalıştığınız işyeri açısından en önemli 3 amacı nedir?” soruna katılımcılar % 53,2 oranıyla en çok “performans artışı sağlamak” diye cevap vermişti. Bu iki sonuç birlikte düşünüldüğünde eğitimin genel olarak performansı olumlu etkilediği düşünülmektedir denebilir

İşletmelerin çalışanlarına sundukları eğitim olanakları, çalışanlar için iş seçiminde belirleyici faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Bu yüzden işletmelerin eğitim faaliyetlerine yetenekleri kazabilmek ve var olan yetenekleri elinde tutabilmek açısından da değer vermesi gerekiyor.

Eğitim işletme içerisinde işbirliği ve dayanışmayı arttırdığına dair olumlu görüş ile birlikte düşünüldüğünde çalışanların genel olarak öğrendiklerini paylaşmak, diğer çalışma arkadaşlarıyla dayanışmak yönünde bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir.

Diğer yandan “öğrenen örgüt” kavramının kişilere değil, işletmenin kendisine atfedildiği düşünülebilir ve katılımcıların genel olarak örgütün bütünsel gelişiminden yani öğrenen örgütten yana oldukları sonucunu çıkarabiliriz.

Eğitim Algısı

Katılımcıların eğitim algısına dair yapılan analizlerin sonuçlarını özetleyecek olursak,

1. Şirket içi eğitim alan kişilerin almayan kişilere göre eğitime dair pozitif yaklaşımının daha yüksektir.
2. Unvana göre eğitim algısı ortalaması değişkenlik göstermektedir
3. Eğitim algısı sonuçları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir
4. İşletme içi eğitim alan veya almayan her iki kişiden biri eğitim programlarına katılanların katılmayanlara göre işlerinde daha başarılı olduğunu düşünmektedir.

Unvana göre incelendiğinde unvanlar arası farklılaşma olduğu görülmüştür. Mevcut şirkette çalışma yılına göre incelenmiş fakat bir farklılık görülmemiştir. Toplam çalışma süresine göre incelenmiş fakat bir farklılık görülmemiştir. Şirket içi eğitim alan ve almayan kişilerin çoğunluğu büyük ölçekli işletmelerin çalışanlarına eğitim verme çabası gösterdiğini düşünmektedir. Bu düşünce her iki grupta da ortaktır. Şirket içi verilen eğitimin bu düşünceye gözle görülür bir katkısı bulunmamaktadır.

Mevcut şirkette çalışma yılına göre incelenmiş fakat bir farklılık görülmemiştir. Toplam çalışma süresine göre incelenmiş fakat bir farklılık görülmemiştir. Verilen eğitimlerin çalışanları değil iş yerini güçlendirmeyi amaçlaması pek düşünülmemektedir. Bu düşünceye eğitim statüsünün etkisi yoktur. Her iki grupta da benzer görüşler çıkmıştır.

Mesleki teknik bilgi içeren eğitimler, kişisel gelişim (iletişim, motivasyon vb.) eğitimlerinden daha önemli bulunmamaktadır. Bu düşünceye eğitim statüsünün etkisi yoktur. Her iki grupta da benzer görüşler çıkmıştır.

Her iki grup da kişisel gelişim eğitimlerini faydalı bulmaktadır. Hatta eğitim almayanlar göreceli olarak eğitim alanlara göre daha faydalı bulmaktadır. İşletme içi eğitim durumunun bu koşula etkisi yoktur.

Her iki grup da eğitimin, işletme içinde çoğunlukla işbirliği ve dayanışmayı arttırdığını düşünmektedir. Şirket içi eğitim alma durumunun bu sonuca etkisi yoktur.

Her iki grup da eğitim faaliyetlerinin zaman kaybı olduğunu düşünmemektedir.

Başka bir firmaya geçme durumunda firmanın eğitim olanaklarını sorgulama durumu çok yüksek olmasa da eğitim alanlarda anlamlı derecede daha yüksektir. Eğitim alan her iki kişiden biri bu şekilde düşünmektedir.

Kişisel gelişim eğitimlerinin şov yapmaya dönük olarak verildiği düşünülmektedir. Eğitim durumunu bu düşünceye bir katkısı bulunmamaktadır.

Kişiler çalıştıkları işyerlerini genel olarak "öğrenen örgüt" şeklinde tanımlayamasa da şirket içi verilen eğitimlerin bu amaca olumlu katkıda bulunduğu görülmektedir. Eğitim alanlar almayanlara göre anlamlı derecede daha yüksek oranda şirketlerin "öğrenen örgüt" olarak tanımlayabilmektedir Eğitim alan kişiler almayan kişilere göre anlamlı şekilde daha fazla yöneticilerinin desteklediklerini düşünmektedir. Şirket içi verilen eğitimler şüphesiz bu görüşü desteklemektedir.

İşletme içi eğitim alan kişiler almayan kişilere göre anlamlı şekilde daha yüksek oranda kurumun bütününün gelişiminin önemli olduğunu düşünmektedir. Verilen eğitimin bu düşünceye istatistiksel olarak %95 güven aralığında olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Eğitim Değerlendirmesi

Mevcut şirkette 9 yıl ve üzeri çalışanların eğitim değerlendirmelerinde olumlu katılım ifadelerinin ortalaması, daha az çalışanlara göre anlamlı derecede yüksektir.

Aynı çerçevede toplam çalışma yılına göre sonuçların farklılıkları incelenmiştir; ancak anlamlı bir sonuç çıkmamıştır.

Katılımcıların almış oldukları eğitimlere dair olumlu değerlendirmelerde kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede yüksektir.

Bu ortalamaların unvan ayrımında farklılaşma durumu önce F testine tabi tutulmuş, test sonucunda gruplar arasında farklılık görülmüştür.

Sonuç ortalamalarını anlamlılık durumlarına göre özetlersek, asistan/yeni başlayan/uzman yardımcısı kategorisinde yer alan katılımcıların aldıkları eğitimlere dair değerlendirmeleri anlamlı düzeyde yüksek görünmektedir. Bu olumlu yaklaşım uzman seviyesindekiler için önemli oranda düşmektedir. Uzman sonrası seviyelerde alınan eğitimlere dair değerlendirmeler olumluluk düzeyi artmakta ancak asistan/yeni başlayan/uzman yardımcısı seviyesine ulaşmamaktadır.

Çalışanların daha alt pozisyonlarda eğitimlere dair daha olumlu görüşe sahip oldukları, verilen eğitimleri ve içeriğini daha olumlu değerlendirdikleri,

pozisyonları yükseldikçe bu durumun azaldığı, en olumsuz değerlendirmelerin uzman seviyelerinde olduğu görülmektedir.

Mevcut şirkette 9 yıl ve üzeri çalışanların eğitim değerlendirme skoru, daha az çalışanlara göre anlamlı derecede yüksektir.

KAYNAKLAR

Adal, Z. ve Tüzüner, L. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım

Ağdelen, Z., Erkut, H. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. *İTÜ Dergisi, Cilt 2, Sayı: 4, Ağustos 2003*, S. 65 – 74

Alaç, A. E., (2014). Kamu ve Özel Sektörde Uygulanan Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi – Etkinlik ve Verimlilik Ölçümü. A.E. Alaç (Editör). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. Sayfa 106 – 113'daki makale.

Ataünal, A. (1994). 21. Yüzyıla Giderken Eğitim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, LA (1194)* s. 111 – 116

Aksoy, H. (2007). Örgüt İklimi ve Motivasyon. Tarık Solmuş (Editör) *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık. Sayfa 16 – 58 arasındaki makale

Akyüz, Y. (1997). *Türk Eğitim Tarihi (Başlangıçtan 1997'ye)*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları

Aytaç, Ö. (2004). *Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 14, Sayı: 1, s.189-217

Balcı, Ali. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Balcı, Ali. (2014). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Akademi.

Balcı, Fatih. (2014). Çalışanların Özendirilmesi ve Motivasyon. A.E. Alaç (Editör). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. Sayfa 115 – 130'daki makale.

Binbaşıoğlu, C. (1995). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınları

Birgül, Ö. (2007). *Performans Yönetim Sistemi ve Eğitim Planlama Süreci Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Bélanger, P. ve Blais, M. (1995/2006) Yetişkin Eğitimi Araştırmalarında Dünya Perspektifleri Montreal Uluslararası Seminer Raporu. (Çeviren Ahmet Yıldız.) *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Yıl: 2006, Cilt: 39, Sayı: 1*, s. 145-158 (Orijinal makalenin yazım tarihi 1995)

Çalık, C. (2006). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü Ve Önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi 1-10 March 2006 Vol:14 No:1*

Çimen, M.A. (2014) Hizmet İçi Eğitim ve Personelin Yetiştirilmesi. A.E. Alaç (Editör). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. Sayfa 53 – 64'daki makale.

Demirkaya, H. (2006). İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12) 2006 / 2 : 1 – 21*

Dereli, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 s.59-81*

Dinç, E. (2015). *Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Doğan, İ. (2004). *Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Dolgun, U. (2012). İnsan Kaynağının Yönetimine Giriş. Uğur Dolgun (Ed.) *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 1 – 33) Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Duman, A. (2007). *Yetişkinler Eğitimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi

Erdoğan, İ. (2011). *Milli Eğitime Dair Mülâhazalar*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Ergün, M. (Bilinmiyor). *Eğitim Sosyolojisi*.

<http://www.egitim.aku.edu.tr/egsos.pdf> sayfasından 10.03.2015 tarihinde alınmıştır.

Güler, B. K. (2008). Pozitif Psikoloji Bakış Açısından Çalışma Mutluluğu. Tarık Solmuş (Editör) *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık. Sayfa 195 – 232'deki makale.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 147 - 159

http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf sayfasından 03.05.2015 tarihinde alınmıştır.

Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç Yayınevi

İnal, K. (2004). *Eğitim ve İktidar Türkiye'de Ders Kitaplarında Demokratik ve Milliyetçi Değerler*. Ankara: Ütopya Yayınevi

İşcan, F. Ve Timuroğlu, K. (Ocak 2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21 Ocak 2007 Sayı: 1 s. 119 -135

İSO – KATEK (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Hazırlayan: Azmi Yarımkaaya. İstanbul : İstanbul Sanayi Odası

Keser, A. (1999). İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi. İş, Güç. Endüstriyel İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:1 Sayı:1 Sıra: 3 No: 8 (Online Dergi)

Marangoz, M., Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2) 2007, S. 202-217

Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği Ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14 s. 128-144*

Meşe, G. (2007). Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Örgütsel Bağlılığın Anlamı. Tarık Solmuş (Editör) *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık. Sayfa 239 – 260 arasındaki makale

Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Nemli, E. (2004). Rekabet Edebilirlikte İnsan Kaynakları Eğitiminin Rolü. Yazıcı, S. (Editör). *E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm*. İstanbul: Alfa Yayıncılık. S. 37 – 56 arasındaki makale.

Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. (Çev. Canan Çetin). İstanbul: Beta Yayıncılık (Eserin orijinali 2008'de yayınlandı.)

Okakın, N. ve Şakar, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık

Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Okur, M.E. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sisteminin*

Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama. İstanbul: Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası

Öğüt A., Akgemci T., Demirsel M.T. (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, 277 – 289

Öngen, T. (2014). *Prometheus'un Sönmeyen Ateşi Günümüzde İşçi Sınıfı* İstanbul: Yordam Kitap

Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). *Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri.* Journal of Yaşar University. 2(7), s. 761-794

Özbek, M. F. (2012). İnsan Kaynağının Yönetimi ve Eğitim Yönetimi. Uğur Dolgun (Ed.) *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 117 – 136) Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özer, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetişkin Eğitimi ve Bir Şirket Akademisinde Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Sayılar, Y. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram Ve Araştırmanın Gelişimi : Strateji Olan Ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi* (3: 1) S. 45 – 64

Sevinç, A. (2014). Yaşamboyu Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar. A.E. Alaç (Editör). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme.* Ankara: Seçkin Yayıncılık. Sayfa 17 – 34'deki makale.

Sönmez, V. (1996) *Eğitim Felsefesi.* Ankara: Pegem Yayıncılık

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Dünder, G., Ataay, İ.D., Tunçer, P. (2011) *İnsan Kaynakları Yönetimi* İstanbul: Ekin Basım Yayın Dağıtım

Şahin, A. (2010). *Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmelik Etkinlik*. Maliye Dergisi, Sayı 159, Temmuz-Aralık 2010. s. 21 – 35

Şerbetçi, D. (Bilinmiyor). 21. yy İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 8 s.155 – 170 <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/dpusbd/article/view/5000126086> adresinden 26.07.2015 tarihinde alınmıştır.

Şimşek, Z. (2007). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri Ve Önemi Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Tepeci, M. ve Koçak, G. N. (2005). *Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi e - dergi ISSN: 1304-8899, Cilt: 14 Sayı: 1 s. 379 – 394

Tunçer, P. (2012) Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203 - 233

Tusting K., Barton D. (2011) *Öğrenme Kuramları ve Yetişkin Öğrenme Modelleri Üzerine Kısa Bir İnceleme* (çev. : Ahmet Yıldız&Aylin Demirli) Ankara: Dipnot Yayınları

Türkiye İstatistik Kurumu. (2014) *Hanehalkı İşgücü İstatistikleri, Ocak 2014*. TÜİK Haber Bülteni, Sayı: 16006 Tarih: 15 Nisan 2014 Saat: 10:00 <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16006> adresinden 6 Aralık 2014'de alınmıştır.

Ulukış, K. S. (2014) Yetişkin Eğitimi ve Geliştirme Programları: Andragoji ve Öz Yönetimli Öğrenme Teorileri Açısından Bir Değerlendirme. A.E. Alaç (Editör). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. Sayfa 65 – 82'deki makale.

Yalçinkaya, T. ; Özsoy,E. (2003) *Risk Toplumu: Bilgi Toplumunun Evriminde Yeni Boyut*, II. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'nde sunuldu, Kocaeli Üniversitesi İİBF, Web:

<http://www.deu.edu.tr/userweb/timucin.yalcinkaya/Risk%20Toplumu%20-%20Bilgi%20Toplumunun%20Evriminde%20Yeni%20Boyut.doc> adresinden 2 Aralık 2014'de alınmıştır.

Yazar, T. (2012). Yetişkin Eğitiminde Hedef Kitle. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Yıl 4 Sayı 7 s. 21 – 30

Yazıcı, S. (2004). Bilgi Toplumda Kurumsal Eğitim ve Öğrenme. Yazıcı, S. (Editör). *E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm*. İstanbul: Alfa Yayıncılık. S. 11 – 35 arasındaki makale.

Yıldız, A. (2004). Türkiye'deki Yetişkin Eğitimi Araştırmalarına Toplu Bakış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2004, Cilt: 37, Sayı: 1 S. 78-97

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2008, C.13, S.3 s. 241 – 251

Resmi Gazete, Sayı: 28339, 30 Haziran 2012 Cumartesi,
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-1.htm>

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/gefad/article/view/5000078757/5000072976>

EKLER

EK – 1 : Anket Formu

EĞİTİM SOSYOLOJİ AÇISINDAN ÖZEL İŞLETMELERDE EĞİTİMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Sayın Katılımcı,

Bu anketle toplanacak veriler Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde yapılan yüksek lisans tez çalışması için kullanılacaktır.

Anketimizde demografik bilgilerin ardından **eğitim sosyolojisi açısından özel işletmelerde eğitimlerin değerlendirilmesine yönelik** ifadeler yer almaktadır.

Anketten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirileceği için kişisel bilgileriniz istenmemektedir.

Anketlerden elde edilecek bilgiler işletmelerde yapılan eğitim faaliyetleri ile ilgili çalışmalara ışık tutacaktır.

Araştırmanın amaçlarına ulaşması için anketi içtenlikle doldurmanız büyük önem taşımaktadır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Lütfen uygun olan seçeneği örnekteki gibi işaretleyiniz. Örnek: (X)	
Cinsiyet	: () Kadın () Erkek
Doğum Tarihi (Sadece doğum yılınızı yazınız!):	
Yaş Aralığınız	: () 18 - 24 () 40 - 44 () 25 - 29 () 45 - 49 () 30 - 34 () 50 + () 35 - 39
Öğrenim Durumunuz	: () İlköğretim () Yüksek Lisans () Lise () Doktora () Ön Lisans () Diğer (Belirtiniz) () Lisans
Ünvanınız	: (Sizin pozisyonunuzu listede göremiyorsanız, denk gelen seçeneği işaretleyiniz.) () Asistan/Yeni Başlayan () Şef / Müdür Yardımcısı () Uzman Yardımcısı () Müdür () Uzman () Direktör () Sorumlu/Yönetici
İş Yaşamındaki Toplam Tecrübeniz	: () 1 - 3 () 9 - 10 () 4 - 5 () 11 - 14 () 6 - 8 () 15 +
Bu İşyerinde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	: () 1 - 3 () 9 - 10 () 4 - 5 () 11 - 14 () 6 - 8 () 15 +
Çalıştığınız Firmanın Sektörü / İş Kolu	: () Araştırma () Haberleşme / İletişim () Bilişim / Yazılım () Lojistik () Bankacılık () Sağlık () Sigortacılık () Turizm (Konaqlama, Lokanta vb.) () Danışmanlık () Diğer (Belirtiniz).....
Şu Anda Çalıştığınız Bu İşyerinde Bugüne Kadar Toplam Kaç Eğitime Katıldınız?:	
: () Hiçbir eğitime katılmadım. () 1 - 3 () 9 - 10 () 4 - 5 () 11 - 14 () 6 - 8 () 15 +	
Şu Anda Çalıştığınız İşyerinde Hangi Tür Eğitimlere Katıldınız? (Birden fazla seçim yapabilirsiniz)	
: () Kişisel Gelişim Eğitimleri (İletişim, motivasyon vb.) () Mesleki Teknik Eğitim (İşiniz ile ilgili eğitimler) () Oryantasyon/İşe Başlama eğitimi () İş Güvenliği Eğitimi () Hobi Eğitimleri (Yüzme, Fotoğraf vb.) () Diğer (Belirtiniz)	

Size göre, iş yerinizde gerçekleştirilen eğitim / geliştirme faaliyetlerinin çalıştığınız işyeri açısından en önemli 3 amacı nedir?	
Motivasyonu arttırmak/sağlamak	Ödüllendirme
Örgütsel gelişim	Çalışanlar arası ilişkileri geliştirme
Performans artışı sağlama	Çalışanları mesleki yeniliklerden haberdar kılma
Ciro/kar artış sağlama	İşletmenin rekabet gücünü artırma
Gelecekteki görevlere hazırlık	Verimlilik
Yaratıcılığı artırma	Kuruma olan aidiyeti artırma
İşin kalitesini arttırmak	Diğer (lütfen belirtiniz)

İş yerinizde gerçekleştirilen eğitim / geliştirme faaliyetlerinin sizin açısından en önemli 3 amacı nedir?	
Kişisel gelişim	Ödüllendirme
Kariyer hedefi	Daha iyi bir iletişim
Ücret artışı	Mesleki yeniliklerden haberdar olma
Zamanı etkin kullanım	Özel hayatta başarı
Gelecekteki görevlere hazırlık	Verimlilik
Yaratıcılığı artırma	Keyifli zaman geçirme
İşini daha iyi yapabilme	Diğer (lütfen belirtiniz)

Aşağıdaki cümlelere ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz. Görüşünüzü en iyi yansıtan kutucuğu işaretleyiniz.						
1 - Hiç Katılmıyorum 2 - Katılmıyorum 3 - Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4 - Katılıyorum 5 - Kesinlikle Katılıyorum						
Sıra	Soru	1	2	3	4	5
1	Çalıştığım işyerinde eğitim/geliştirme faaliyetlerine önem verilmektedir.					
2	Çalıştığım işyerindeki eğitim/geliştirme faaliyetlerinden memnunum.					
3	Çalıştığım işyerinde eğitim programlarının ihtiyaçlar göz önüne alınarak düzenlendiğine inanıyorum.					
4	Çalıştığım işyerinde verilen eğitimlere, gerçekten eğitime ihtiyaç duyanların gönderildiğini/katıldığını düşünüyorum.					
5	Çalıştığım işyerinde kişilerin istedikleri eğitim programlarına katılabildiğini düşünüyorum.					
6	Çalıştığım işyerindeki eğitimlerin, öğrenme seviyeme ve yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum.					
7	Bence, eğitim programlarına katılanlar katılmayanlara göre işlerinde daha başarılı olmaktadır.					
8	Aldığım eğitimlerde, iş dışındaki hayatımda kullanabileceğim bilgiler, öğrenme sürecine dahil edilmektedir.					
9	Aldığım eğitimlerin gündelik hayattan kopuk olduğunu düşünüyorum.					
10	Eğitim konularıyla kişisel yaşantım arasında bağ kurabiliyorum.					

11	Genellikle büyük ölçekli işletmeler çalışanlarına eğitim vermeye çaba göstermektedir.					
12	Aldığım eğitimlerin içeriğinin iş hayatımla bağı kurabiliyorum.					
13	Verilen eğitimler, çalışanları değil, iş yerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.					
14	Çalıştığım işyerinde, çalışanların eğitimde öğrendiklerini uygulamalarını teşvik edici bir iş ortamı bulunmaktadır.					
15	Bu eğitimler olmasaydı, işyerim şimdi olduğundan daha kötü bir durumda olurdu.					
16	Mesleki teknik bilgi içeren eğitimler, kişisel gelişim (iletişim, motivasyon vb.) eğitimlerinden daha önemlidir.					
17	Kişisel gelişim eğitimlerini faydalı buluyorum.					
18	Aldığım eğitimlerde öğrenme düzeylerindeki farklılıklar dikkate alınmaktadır.					
19	Eğitim sonuçlarının performansımı etkilediğini düşünüyorum.					
20	Eğitim, işletme içinde işbirliği ve dayanışmayı artırır.					
21	Eğitim değerlendirmesi sonuçlarının, eğitimlerin iyileştirilmesi için kullanıldığını düşünüyorum.					
22	Eğitim faaliyetleri benim için zaman kaybıdır.					
23	Başka bir firmaya geçmek istediğimde, firmanın eğitim olanaklarını sorgularım.					
24	Çalıştığım işyerinde aldığım eğitimleri, konusunda gerçekten uzman kişiler vermektedir.					
25	Kişisel gelişim eğitimleri bilgiden çok "şov yapmaya" dönük olarak verilmektedir.					
26	Eğitimlerin çıktıları etkin biçimde ölçülmektedir.					
27	Çalıştığım işyerini "öğrenen örgüt" olarak tanımlayabilirim.					
28	Yöneticim, eğitim faaliyetlerine katılmamı destekliyor.					
29	Eğitimler sayesinde işime ara verip dinlendiğimi düşünüyorum.					
30	Eğitimde öğrendiklerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
31	Eğitim ihtiyacı kurumun bütünü düşünerek belirlenmektedir.					
32	Eğitimlerin iş hayatına yansımaları etkin biçimde ölçülmektedir.					
33	Çalıştığım işyerinde sürekli olarak birbirine benzer eğitimler verilmektedir.					
34	Verilen eğitimlere, insan kaynakları eğitimi departmanı değil, işverenler karar vermektedir.					
35	Eğitimin kalıcılığı açısından, eğitim sonrasında bizlere kullanabileceğimiz materyaller verilmektedir.					
36	Verilen eğitimlerin akademik olarak tutarlı olduğunu düşünüyorum.					
37	Tek tek bireylerin değil, kurumun bütünü gelişimi önemlidir.					

EK – 2 : Normallik Testleri

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test								
	N	Normal		Most Extreme Differences			Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative		
S1	256	3,29	1,304	,218	,112	-,218	,218	.000 ^c
S2	256	3,04	1,375	,196	,136	-,196	,196	.000 ^c
S3	256	3,07	1,366	,205	,133	-,205	,205	.000 ^c
S4	256	2,97	1,305	,212	,147	-,212	,212	.000 ^c
S5	256	2,75	1,297	,169	,169	-,154	,169	.000 ^c
S6	256	3,36	1,269	,227	,122	-,227	,227	.000 ^c
S7	256	3,67	1,138	,190	,146	-,190	,190	.000 ^c
S8	256	3,35	1,198	,237	,139	-,237	,237	.000 ^c
S9	256	4,08	,767	,222	,205	-,222	,222	.000 ^c
S10	256	3,24	1,163	,199	,126	-,199	,199	.000 ^c
S11	256	4,01	,972	,255	,155	-,255	,255	.000 ^c
S12	256	3,81	,970	,295	,201	-,295	,295	.000 ^c
S13	256	3,38	1,106	,195	,195	-,177	,195	.000 ^c
S14	256	3,06	1,203	,202	,132	-,202	,202	.000 ^c
S15	256	2,93	1,183	,185	,172	-,185	,185	.000 ^c
S16	256	2,84	1,163	,165	,154	-,165	,165	.000 ^c
S17	256	4,07	,918	,268	,178	-,268	,268	.000 ^c
S18	256	3,06	1,140	,204	,148	-,204	,204	.000 ^c
S19	256	3,56	1,069	,257	,165	-,257	,257	.000 ^c
S20	256	3,92	,901	,278	,202	-,278	,278	.000 ^c
S21	256	3,52	1,116	,262	,160	-,262	,262	.000 ^c
S22	256	4,62	,657	,434	,280	-,434	,434	.000 ^c
S23	256	3,48	1,120	,191	,153	-,191	,191	.000 ^c
S24	256	3,60	1,184	,257	,138	-,257	,257	.000 ^c
S25	256	4,13	,773	,241	,196	-,241	,241	.000 ^c
S26	256	2,95	1,141	,211	,153	-,211	,211	.000 ^c
S27	256	2,83	1,270	,170	,138	-,170	,170	.000 ^c
S28	256	3,32	1,347	,200	,109	-,200	,200	.000 ^c
S29	256	3,11	1,261	,210	,120	-,210	,210	.000 ^c
S30	256	3,95	1,035	,316	,172	-,316	,316	.000 ^c
S31	256	3,50	1,197	,225	,120	-,225	,225	.000 ^c
S32	256	2,98	1,168	,200	,125	-,200	,200	.000 ^c
S33	256	2,92	1,152	,172	,144	-,172	,172	.000 ^c
S34	256	4,05	,790	,223	,195	-,223	,223	.000 ^c
S35	256	3,15	1,218	,207	,127	-,207	,207	.000 ^c
S36	256	3,23	1,119	,223	,150	-,223	,223	.000 ^c
S37	256	3,79	1,211	,251	,159	-,251	,251	.000 ^c
a. Test distribution is Normal.								
b. Calculated from data.								
c. Lilliefors Significance Correction.								

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test								
	N	Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive		Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)
Cinsiyet	256	1,41	0,493	0,387	0,387	-0,295	0,387	.000c
Yas	256	3,03	1,432	0,194	0,194	-0,132	0,194	.000c
Ogretim_Durumu	256	3,97	0,721	0,343	0,289	-0,343	0,343	.000c
Unvan	256	3,75	1,699	0,183	0,183	-0,121	0,183	.000c
Toplam_Is_Tecrubesi	256	3,38	1,828	0,141	0,141	-0,133	0,141	.000c
Mevcut_Is_Tecrubesi	256	2,26	1,638	0,302	0,302	-0,221	0,302	.000c
Egitim_Katilimi	256	3,59	2,103	0,216	0,216	-0,161	0,216	.000c
S1	256	3,29	1,304	0,218	0,112	-0,218	0,218	.000c
S2	256	3,04	1,375	0,196	0,136	-0,196	0,196	.000c
S3	256	3,07	1,366	0,205	0,133	-0,205	0,205	.000c
S4	256	2,97	1,305	0,212	0,147	-0,212	0,212	.000c
S5	256	2,75	1,297	0,169	0,169	-0,154	0,169	.000c
S6	256	3,36	1,269	0,227	0,122	-0,227	0,227	.000c
S7	256	3,67	1,138	0,19	0,146	-0,19	0,19	.000c
S8	256	3,35	1,198	0,237	0,139	-0,237	0,237	.000c
S9	256	4,08	0,767	0,222	0,205	-0,222	0,222	.000c
S10	256	3,24	1,163	0,199	0,126	-0,199	0,199	.000c
S11	256	4,01	0,972	0,255	0,155	-0,255	0,255	.000c
S12	256	3,81	0,97	0,295	0,201	-0,295	0,295	.000c
S13	256	3,38	1,106	0,195	0,195	-0,177	0,195	.000c
S14	256	3,06	1,203	0,202	0,132	-0,202	0,202	.000c
S15	256	2,93	1,183	0,185	0,172	-0,185	0,185	.000c
S16	256	2,84	1,163	0,165	0,154	-0,165	0,165	.000c
S17	256	4,07	0,918	0,268	0,178	-0,268	0,268	.000c
S18	256	3,06	1,14	0,204	0,148	-0,204	0,204	.000c
S19	256	3,56	1,069	0,257	0,165	-0,257	0,257	.000c
S20	256	3,92	0,901	0,278	0,202	-0,278	0,278	.000c
S21	256	3,52	1,116	0,262	0,16	-0,262	0,262	.000c
S22	256	4,62	0,657	0,434	0,28	-0,434	0,434	.000c
S23	256	3,48	1,12	0,191	0,153	-0,191	0,191	.000c
S24	256	3,6	1,184	0,257	0,138	-0,257	0,257	.000c
S25	256	4,13	0,773	0,241	0,196	-0,241	0,241	.000c
S26	256	2,95	1,141	0,211	0,153	-0,211	0,211	.000c
S27	256	2,83	1,27	0,17	0,138	-0,17	0,17	.000c
S28	256	3,32	1,347	0,2	0,109	-0,2	0,2	.000c
S29	256	3,11	1,261	0,21	0,12	-0,21	0,21	.000c
S30	256	3,95	1,035	0,316	0,172	-0,316	0,316	.000c
S31	256	3,5	1,197	0,225	0,12	-0,225	0,225	.000c
S32	256	2,98	1,168	0,2	0,125	-0,2	0,2	.000c
S33	256	2,92	1,152	0,172	0,144	-0,172	0,172	.000c
S34	256	4,05	0,79	0,223	0,195	-0,223	0,223	.000c
S35	256	3,15	1,218	0,207	0,127	-0,207	0,207	.000c
S36	256	3,23	1,119	0,223	0,15	-0,223	0,223	.000c
S37	256	3,79	1,211	0,251	0,159	-0,251	0,251	.000c
Toplam Tecrube Recode	256	1,44	0,498	0,371	0,371	-0,311	0,371	.000c
Mevcut Tecrube	256	1,21	0,41	0,485	0,485	-0,302	0,485	.000c
Egitim_Degerlendirme	256	3,2931	0,71748	0,072	0,034	-0,072	0,072	.003c
Egitim_Algisi	256	3,6774	0,46259	0,076	0,058	-0,076	0,076	.001c
egitim alma durumu	256	1,88	0,321	0,525	0,359	-0,525	0,525	.000c
Egitim_Algisi_Yeni	256	3,704	0,46003	0,075	0,066	-0,075	0,075	.001c
Egi katilanlarin deger.	256	3,2552	0,75447	0,079	0,039	-0,079	0,079	.001c
Unvan_Yeni	256	2,4612	1,06977	0,181	0,178	-0,181	0,181	.000c
Egitim_Yeni=2 (FILTER)	256	0,88	0,321	0,525	0,359	-0,525	0,525	.000c
a. Test distribution is Normal.								
b. Calculated from data.								
c. Lilliefors Significance Correction.								

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Eğitim Algısı
N		258
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,6774
	Std. Deviation	,46259
	Most Extreme Differences	
	Absolute	,076
	Positive	,058
	Negative	-,076
Test Statistic		,076
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Eğitim Almayan
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,3793
	Std. Deviation	,55463
	Most Extreme Differences	
	Absolute	,191
	Positive	,132
	Negative	-,191
Test Statistic		,191
Asymp. Sig. (2-tailed)		.007 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Eğitim Alan
N		228
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,7166
	Std. Deviation	,43541
	Most Extreme Differences	
	Absolute	,068
	Positive	,055
	Negative	-,068
Test Statistic		,068
Asymp. Sig. (2-tailed)		.013 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Eğitime katılanların değerlendirmesi
N		228
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,3309
	Std. Deviation	,72993
Most Extreme Differences	Absolute	,087
	Positive	,043
	Negative	-,087
Test Statistic		,087
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Ömür Ferdi DOĞAN
Doğum Tarihi : 08 Nisan 1980

İletişim Bilgileri

Telefon : 533 458 34 54
E-Posta Adresi : omurfdogan@gmail.com

Öğrenim Durumu

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Fizik Öğretmenliği	Hacettepe Üniversitesi	2004
Yüksek Lisans	Eğitim Bilimleri / Eğitimin Sosyal ve Tarihi Temelleri	Ankara Üniversitesi	2015

İş Deneyimi

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
İnsan Kaynakları Müdürü	Modüs İnşaat	2015 – Devam Ediyor
Kıdemli İnsan Kaynakları Danışmanı ve Eğitimci	İküssü Eğitim ve Danışmanlık	Ocak 2014 – Mayıs 2015
İnsan Kaynakları Grup Müdürü	Hatem Şirketler Grubu	Mayıs 2012 – Aralık 2013
İdari İşler ve İnsan Kaynakları Yöneticisi	Göksel Tekstil	Aralık 2008 – Şubat 2012
Fizik Öğretmeni	Aşama Dersanesi	Şubat 2008 – Kasım 2008
Yazar – Editör – Yönetici	Aydan Yayıncılık	Eylül 2004 – Haziran 2007