T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİM YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

ZAHİDE ŞİMŞEK

İstanbul
2007

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİM YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

ZAHİDE ŞİMŞEK

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ

İstanbul
2007

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ŞEKİL LİSTESİ ..... **iv**

TABLO LİSTESİ ..... **v**

KISALTMALAR ..... **vi**

ÖZET ..... **vii**

ABSTRACT ..... **viii**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE FONKSİYONLARI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları 3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları 5
1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması 7
1.2.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi 7
1.2.3. Performans Değerlendirme 8
1.2.4. Kariyer Yönetimi 9
1.2.5. Ücret Yönetimi 11
1.2.6. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı) 12
1.2.7. Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri) 13
1.2.8. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu 14

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM

2.1. Eğitim-Yetiştirme-Geliştirme Kavramı 16
2.1.1. Eğitim Kavramı 16
2.1.2. Yetiştirme Kavramı 17
2.1.3. Geliştirme Kavramı 18
2.2. Eğitimin Önemi ve Yararları 19
2.3. Eğitimin Amaçları 21
2.3.1. Eğitimin Ekonomik Amaçları 22
2.3.2. Eğitimin Toplumsal ve Bireysel Amaçları 22
2.4. Eğitimin İşletme Organizasyonundaki Yeri ve Önemi 23
2.5. Eğitim Politikası 24
2.6. Eğitim Planlaması 25
2.6.1. Eğitim Planlamasının Tanımı ve Önemi 26

2.6.2. Eğitim Planlama Sürecinin Aşamaları 27
2.7. Eğitim İhtiyaç Analizi (Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi) 30
2.7.1. Eğitim İhtiyaç Analizinde Süreçler 33
2.7.1.1. Organizasyonel Analiz (İşletme Düzeyinde Analiz) 34
2.7.1.2. İş (Görev) Düzeyinde Analiz 36
2.7.1.3. Kişi Düzeyinde Analiz (Performans Analizi) 38
2.7.2. Eğitim İhtiyaç Analizinde Bilgi Toplama Yöntemleri 40
2.7.3. Eğitim İhtiyaç Analizinin Faydaları 47
2.8. Eğitim Bütçesi 48
2.8.1. Bütçe Kavramı 48
2.8.2. Eğitim Bütçesi 48
2.8.3. Eğitim Harcamaları 49
2.8.4. Eğitim Birimlerinde Uygulanan Bütçe Tipleri 51
2.9. Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması 52
2.9.1. Eğitim Amaçlarının ve Hedeflerinin Belirlenmesi 52
2.9.2. Eğitim Programının Kapsamı 53
2.9.3. Eğitim Yönteminin Seçimi 59
2.9.4. Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinde İzlenecek Yollar 60
2.10. Eğitim Yöntemleri 61
2.10.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri 61
2.10.1.1. Gözetimci Eğitiminde Eğitim Yöntemi 62
2.10.1.2. Yönlendirme(Koçluk-Coaching) Yöntemi 63
2.10.1.3. Kılavuz (Mentor) Aracılığı İle Eğitim Yöntemi 67
2.10.1.4. Staj ve Çırak Yöntemi 70
2.10.1.5. İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi 71
2.10.1.6. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Yöntemi 71
2.10.1.7. Proje ve Komitelerde Görev Alma 76
2.10.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri 76
2.10.2.1. Anlatım Yöntemi 78
2.10.2.2. Grup Tartışması 78
2.10.2.3. Örnek Olay Yöntemi(Case Study) 79
2.10.2.4. İşletme Oyunları Yöntemi (Business Games) 80
2.10.2.5. Rol Oynama Yöntemi (Role Playing) 80
2.10.2.6. Duyarlılık Eğitimi(Sensitivity or T-Group) 81
2.10.2.7. Beklenen Sorunlar Yöntemi(In Basket Training) 82
2.10.2.8. Simülasyon (Benzetim) Yöntemi 83
2.10.3. Eğitimde Yeni Teknikler 84
2.10.3.1. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri 84
2.10.3.1.1. Multimedya Eğitim 84
2.10.3.1.2. Uzaktan Eğitim (Distance Education) 85
2.10.3.2. Yaşayarak Öğrenme ve Açıkalan Eğitimleri 89
2.10.3.3. Takım Eğitimi 90
2.11. Eğitimin Değerlendirilmesi 91
2.11.1. Ölçme ve Değerlendirme Kavramları 92
2.11.2. Değerlendirme İlkeleri 93
2.11.3. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar 94
2.11.4. Eğitim Değerlendirme Yöntemleri 96
2.11.4.1. Test Tekrar Yöntemi 96
2.11.4.2. Önceki-Sonraki Performans Yöntemi 97
2.11.4.3. Deney-Kontrol Grubu Yöntemi 97

2.11.4.4. Kirkpatrick'in 4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi Yöntemi 99
2.11.4.5. Jack Phillips'in Beş Aşamalı Yatırımın Geri Dönüşü Yöntemi (Return On Investment) 102
2.11.4.6. Kaufman'ın Beş Aşamalı Değerlendirme Yöntemi 106
2.11.4.7. İGTS (CIRO) Yöntemi 107
2.11.4.8. İGSÜ (CIPP) Yöntemi 108

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 109
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları 110
3.3. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi 110
3.4. Bulgular ve Yorumlar 110
3.4.1. İlaç Sektöründe Eğitimin Önemi 111
3.4.2. XYZ İle İlgili Genel Bilgiler 112
3.4.2.1. XYZ'nin Vizyonu 112
3.4.2.2. XYZ'nin Etik Değerleri 113
3.4.2.3. XYZ'nin Politikaları 113
3.4.2.4. İnsan Kaynakları Divizyonu 113
3.4.2.5. XYZ'nin İK Vizyonu 114
3.4.2.6. XYZ'nin İK Uygulamaları 114
3.4.3. XYZ Türkiye'nin Eğitim Uygulamaları 119
3.4.3.1. Eğitim ve Geliştirmeye Verilen Önem 119
3.4.3.2. Eğitim Çalışmalarının Yürütüldüğü Bölüm 120
3.4.3.3. Eğitimde Önem Verilen İşlevler 120
3.4.3.4. Eğitim Planlaması 121
3.4.3.5. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi 122
3.4.3.6. Eğitime Yapılan Yatırım ve Eğitim Bütçesi 125
3.4.3.7. Eğitim ve Geliştirme Amaçları 126
3.4.3.8. Eğitim Konularının ve Eğitim Alacakların Belirlenmesi 127
3.4.3.9. Eğitim Programlarının Geliştirilmesi ve Verilen Eğitim Konuları 129
3.4.3.10. Eğitim Programlarında Kullanılan Eğitim Yöntemleri 130
3.4.3.11. Eğitim İşbirliği Yapılan Kuruluşlar 131
3.4.3.12. Eğitimin Değerlendirilmesi 131

SONUÇ 136

KAYNAKÇA 139

EKLER 146

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Uygulamaları 6

Şekil 2. Eğitim Süreci 29

Şekil 3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi İle İlgili Bir Model 33

Şekil 4. ROI Modeli 105

Şekil 5. XYZ'nin Eğitim Süreci 122

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Eğitim İhtiyacı Formülü 31

Tablo 2. Anket Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları 42

Tablo 3. Görüşme Yönteminin Avantajları Ve Dezavantajları 43

Tablo 4. Odak Grup Toplantılarının Avantajları Ve Dezavantajları 44

Tablo 5. Gözlem Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları 45

Tablo 6. Personel Kayıtları Analizinin Avantajları ve Dezavantajları 46

Tablo 7. Psikoteknik Yöntemin Avantajları ve Dezavantajları 47

Tablo 8. Eğitim Konuları 56

Tablo 9. Bir Eğitim Odasında Gözönünde Bulundurulması Gereken Detaylar 58

Tablo 10. İş Başı Eğitim Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri 62

Tablo 11. Koçluk ve Mentorluk Kavramları Arasında Yer Alan Benzerlikler 69

Tablo 12. Koçluk ve Mentorluk Kavramları Arasında Yer Alan Farklar 69

Tablo 13. Dört Aşamalı Oryantasyon Süreci 73

Tablo 14. İş Dışı Eğitim Yönteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri 77

Tablo 15. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar 95

Tablo 16. XYZ'de 2005 Yılında Eğitim ve Geliştirme İçin Yapılan Yatırım 126

Tablo 17. 2005 Yılı Eğitim Programları İle İlgili Değerlendirme Sonuçları 133

KISALTMALAR

A.Ü. Anadolu Üniversitesi

İ.F. İşletme Fakültesi

İ.İ.E. İşletme İktisadı Enstitüsü

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

Bkz. Bakınız

v.b. ve benzeri

Çev. Çeviren

ÖZET

Günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik, kültürel, toplumsal ve özellikle teknolojik alanlardaki değişimler; birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte ve işletmeler için rekabeti zorlaştırmaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmeler, yaşanan gelişmelere uyum sağlayıp başarılı olabilmek için, sahip oldukları insan kaynağını daha çok önemsemekte, eğitim ve geliştirme uygulamalarını da insan kaynaklarına yapılan en büyük yatırım olarak kabul etmektedirler. İşletmelerde uygulanan eğitim programlarıyla çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek amaçlanmaktadır. Ancak eğitim uygulamalarının amacına ulaşabilmesi için bir bütün olarak ele alınması ve bu sürecinin sistematik bir şekilde geçekleştirilmesi gerekmektedir.

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

ABSTRACT

Nowadays, the changes in social, economical, cultural and especially technological field effect the life of individual and society and makes it difficult to compete for companies. For this reason, companies pay attention to individual in order to be successful by adapting themselves to these changes, thus training and development programmes of the human resources are important investment. By the help of training programme it is aimed at having a progress on the worker's knowledge, capability and behaviours. But in order to be successful in this programme, it should be considered as a whole and dealt in a systematical way.

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

GİRİŞ

Son yıllarda piyasalarda rekabeti artıran ve güçleştiren etkenlerden en önemlileri arasında, değişen ekonomik şartlar, küreselleşmenin büyük bir hız kazanması, sürekli değişen teknoloji, bilinçlenen tüketiciler ve bununla birlikte kalite kavramının önem kazanması yer almaktadır. Özellikle işletmelerde yapısal ve yönetsel değişimlere neden olan başka bir gelişme ise, bilgi teknolojileri alanında yaşanmaktadır. Bilgi teknolojileriyle bilgiye daha kolay ulaşılmakta ve bilgi kullanımı artmaktadır. Dolayısıyla bu gelişmelerden ilk önce işletmeler etkilenmiş ve günümüzde bilgi, işletmeler için büyük bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Ama bu rekabet avantajının sürdürülebilir olaması için işletmelerin, bilgiye yalnızca ulaşmalarının ya da ileri teknolojileri kullanmalarının yeterli olmadığı görülmüştür. Çünkü rekabet avantajı için, yeni teknolojilerin gelişimiyle birlikte bilgiyi üretebilmenin ve üretilen bu bilginin işlenip işletmelerin karar alma ve uygulama süreçlerinde kullanabilmelerinin gerekli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Bütün bu gelişmeler ise bilgiyi doğru kullanabilme yetkinliğine sahip kişilerle çalışmanın önemini ortaya koymuş yani nitelikli insan kaynağını ön plana çıkarmış, aynı zamanda eğitimin de sürekliliğini gerekli kılmıştır. Bundan dolayı günümüzde işletmeler; bu gelişmelere uyum sağlayıp başarılı olabilmek için, sahip olduğu insan kaynağını daha çok önemsemiş, eğitim ve geliştirme uygulamalarını da insan kaynaklarına yapılan en önemli yatırım unsurlarından biri haline getirmiştir.

Dolayısıyla günümüzde; işletmelerde, çalışanların sadece bilgi anlamında değil aynı zamanda beceri ve davranışlarında da gelişimi sağlanarak verimliliğin artırılması, işletmelerin başlıca hedeflerinden biri haline gelmiştir. İşletmelerde çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmeyi hedef alan eğitim uygulamaları, kişi ile iş arasındaki uyumu sağlayan önemli bir uygulama olarak düşünülmeli, çalışanların yeniliklere uyum sağlaması, getirildikleri görevleri başarıyla yerine getirebilmek için gerekli bir unsur olarak göz önüne alınmalıdır. Ancak eğitim uygulamalarının, amacına ulaşabilmesi için sistematik bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kısaca, bu uygulamalar bir bütün olarak ele alınmalı ve her aşamasına gerekli özen gösterilmelidir.

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

Araştırma üç bölümden oluşan bir yapıya sahiptir. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde teorik bilgiye yer verilmiştir. Birinci bölümde, ilk olarak insan kaynakları yönetimi kavramı ve amaçları üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise, insan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan fonksiyonlardan bahsedilmiştir. Böylece eğitim ve geliştirme fonksiyonunun insan kaynakları yönetimindeki yeri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde; eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları, eğitimin işletme organizasyonundaki yeri ve önemi, eğitim politikası, eğitim planlaması ve eğitim planlaması içinde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim bütçesi, eğitim amaçlarının belirlenmesi, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması, eğitim yöntemleri ve eğitimin değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur.

İlk iki bölümde açıklanmaya çalışılan bilgilerle amaç, eğitim uygulamalarının her aşamasının teorik açıklamalarını ve teorik yöntemlerini ortaya koymaktır. Böylece, araştırmanın yapıldığı işletmenin eğitim uygulamalarının teoride yer alan esaslara dayanıp dayanmadığını ortaya koymak mümkün olabilecektir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, ilk olarak araştırmanın amacından, modelinden ve yönteminden bahsedilmiştir. Daha sonra, araştırmanın gerçekleştirildiği işletme ile ilgili genel bilgiler verilmiş ve bu işletmenin İK uygulamalarına değinilmiştir. Ayrıca bu bölümde, işletmenin eğitim uygulamaları yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bu bölümde, başarılabildiği ölçüde daha önceki bölümlerde açıklanan teorik bilgiler ile uygulamada yapılanların karşılaştırılması ortaya konmaya çalışılmıştır.

Sonuç bölümünde ise, araştırmayla ilgili genel bir sonuca ve uygulamanın yapıldığı işletmeyle ilgili sonuçlara varılmak istenmiştir. Bu bölümü, araştırma hazırlanırken yararlanılan kaynaklar ve araştırma ile ilgili ekler izlemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE FONKSİYONLARI

Bu bölümde, ilk olarak insan kaynakları yönetimi kavramı ve amaçları üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise, insan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan fonksiyonlar (İnsan Kaynakları Planlaması, İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi, Performans Değerlendirme, Kariyer Planlama, Ücret Yönetimi, İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı, İşçi-İşveren İlişkileri, Eğitim ve Geliştirme) açıklanmaktadır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları

Son yıllarda öğrenen organizasyonlar ve en üst kademeden en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başlamıştır. Personel bölümleri adlarını yavaş yavaş insan kaynakları bölümü olarak değiştirmişler fakat çalışanlara ait özlük işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamamışlardır. Ama fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni yeni kavramlar girmeye başlamış ve insan kavramının önemi gün geçtikce artarken, doğru iş için doğru kişinin seçilmesi insan kaynakları bölümü'nün öncelikli görevlerinden birisi olmaya başlamıştır. İşletme içindeki çalışana yapılan yatırımın aslında işletmenin amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler, eğitime ağırlık vermeye başlamışlardır. Zamanla bazı büyük işletmelerde eğitim bölümü kendi içinde gelişerek insan kaynakları bölümünden ayrılmıştır. Günümüzde artık birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamış ve bu düşünce İnsan Kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesi olmuştur.[1]

Ayrıca insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farklı bir kavram olarak ortaya çıkmasında, işletmelerin piyasada rekabet güçlerini arttırma zorunluluğunun yanısıra, çalışanların hakları ile ilgili toplumsal beklentilerdeki değişimlerin de etkisi olmuştur. İnsan

[1] Funda Ferik, "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci", http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp,(03.05.2006)

kaynakları yönetimi kavramı personel teknik ve uygulamaları yanısıra çalışanların işletmeyle ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun öneminin üst yönetim düzeylerince kabullenip benimsenmesini ön planda tutan bir yaklaşım sergilemektedir. Diğer bir anlatımla İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetiminin rutin işleri yanısıra çalışanların yönetiminde dinamik ve yaratıcı uygulamalara yönelmektedir.[2]

Kısaca İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerde görev yapan insanlar ve bunların birbirleriyle olan ilişkileri ile işletmeyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, iyileştirilmesi, işletme ve bireyin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin yönetimidir. İşletmeler, faaliyet konuları ne olursa olsun mutlaka insan çalıştırmak zorundadır ve çalıştırdığı insan da işletmenin en önemli girdisidir. Çünkü diğer girdilerden (makine, ekipman, donanım, mal varlığı, bilgi, taşınmazlar gibi) ayrı bir işlevi olmasının yanı sıra, o girdileri kullanma gibi önemli bir işlevi de bulunmaktadır. [3]

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- İnsan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak,
- Doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek; bir başka ifadeyle, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun birimlere ya da departmanlara yerleştirmek,
- İnsanların performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerini sağlamak,
- Çalışanları takdir ve motive etmek; organizasyonda çalışanlar üzerinde de demotive edici faktörleri ortadan kaldırmak,
- Çalışanların performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar dahilinde yürütmek,

[2] Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan,** İstanbul: Avcıol Basım-Yayım, 1993, s.73-74.
[3] Dinçer Atlı, "Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572, (05.05.2006)

- Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; kişilerin iş performanslarına dayalı ücret takdir etmek ve bunu mümkün olduğu ölçüde objektif kriterler çerçevesinde yapmak. [4]
- İnsan kaynağı politikalarını bütünleştirmek, uygun örgütsel kültür yapıları oluşturmak,
- Çalışanların enerji ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ortam hazırlamak, yenilikleri ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmaktır. [5]

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İKY amaçlarına ulaşma çabasını sahip olduğu belirli fonksiyonlar dahilinde gerçekleştirecektir. Bu foksiyonlar şunlardır:

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi
- Eğitim ve Geliştirme
- Performans Değerlendirme
- Kariyer Planlama
- Ücret Yönetimi
- Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)
- İşçi-İşveren İlişkileri (Endüstri İlişkileri)

Şekil 1.'de insan kaynakları fonksiyonları ve uygulamaları, İnsan Kaynakları Yönetimi'ni etkileyen iç ve dış çevre faktörler ve insan kaynaklarının etkinlik kriterleri görülmektedir. Şekilde fonksiyonlar belirli bir sırada olup, birbirleriyle etkileşim içindedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi'ni etkileyen dış faktörler; rakipler, kurumsal ve yasal düzenleyiciler, dış kaynaklardır. İç faktörler ise, çalışanların kişisel nitelikleri, iş özellikleri,

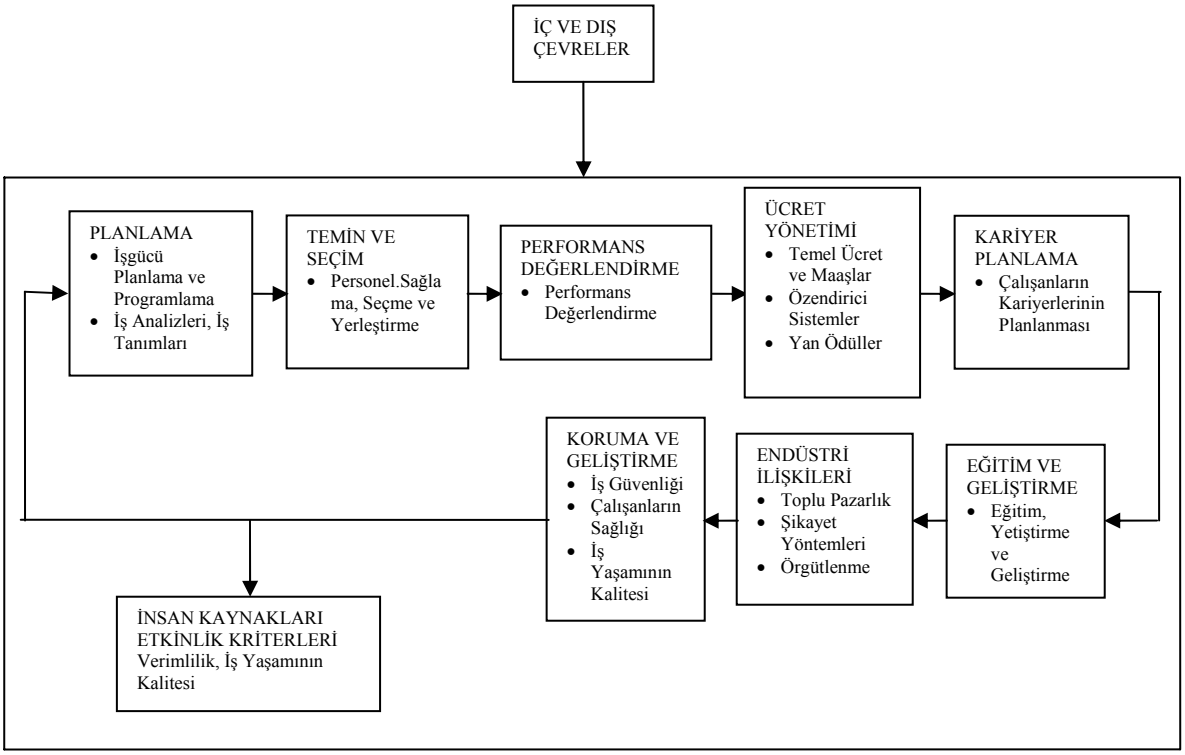
---

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

[5] Serkan Bayraktaroğlu, **Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2002, s. 21

kişiler arası ilişkiler ve organizasyonel özelliklerdir.[6]

İnsan kaynakları etkinlik kriterleri yani çalışanların verimliliği ve iş yaşamının kalitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları doğrultusunda ortaya çıkan olumlu sonuçlar olarak değerlendirilebilir ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçlarına ulaşma açısından etkin olduğu söylenebilir.



Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Uygulamaları

Kaynak: Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İ.F. İ.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basın Evi, 2000, s. 20

[6] Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2000, s.50

1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynaklarının planlanması, organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının planlanması işlemleridir.[7] Bu aşamada ilk olarak organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçları tahmin edilir, daha sonra insan kaynakları piyasası analiz edilerek işgücü arzı ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılır. Bu aşamada organizasyondaki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizleri yapılır ve iş tanımı, iş dizaynları gerçekleştirilir. Daha sonra ihtiyaçların karşılanması için bir plan geliştirilir ve uygulanır.[8]

İnsan kaynakları planlanması, işletmeler açısından verimliliği ve karlılığı etkileyip belirleyen temel elemanlardan biridir. Planlama süreci, çalışan sayısından tasarrufu gerçekleştirerek maliyet düşürücü bir rol oynarken, bir taraftan da işe uygun çalışan seçimini yaparak üretim sürecinin etkinliğini de gerçekleştirmektedir.

İnsan kaynakları planlaması bütünsel bir içerik olarak ele alındığında; personel gereksinmesinin, personel sağlanmasının, personel yetiştirilmesinin ve geliştirilmesinin, personel alınmasının ve personel çıkarılmasının planlaması gibi alt bölümlerden oluştuğu görülmektedir. Ancak insan kaynaklarının planlanması aşamasında üzerinde durulan en önemli konu personel gereksinmesidir. Personel gereksinmesi planlaması ise; kuramsal olarak, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra bu belirlenen değerlerden giderek, söz konusu işi yapacak belirli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptamaktır.[9]

1.2.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

İnsan kaynakları temin ve seçim sürecinde, öncelikle çalışacak işgücü ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, sonra bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en

---

[7] Mehmet Cemil Özden, "İnsan Kaynakları Yönetimi", http://www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm, (04.05.2006)
[8] "İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci", http://www.turkexport.net/trehber/oku.php?trehber_no=38&grup_no=17&bs_no=41, (30.05.2006)
[9] Kaynak ve diğerleri, s. 84

son olarak adaylar arasından uygun çalışacak kişilerin seçilmesi ve işe yerleştirilme evreleri gelmektedir. Bu süreçte önemli olan, işe en uygun çalışanların seçimidir.

Çalışacak işgücü ihtiyacı belirlendikten sonra insan kaynakları piyasasından işgücü talebinde bulunulur. Bunun için duyuru ve ilanlar yapılarak adayların başvurularının yapılması sağlanılır. Aday bulunmasında yararlanılacak başlıca duyuru ve ilan yöntemleri şunlar olabilir:[10]

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

Organizasyon içinden aday bulma: Transfer etme, terfi ettirme.

Duyuruların ardından mevcut başvurular arasından yazılı ve/veya sözlü sınavlar yapılır ve eleman seçimi yapılır. Bu aşamada iş için gerekli özellikte eleman alınmasına özen gösterilir. İnsan kaynaklarının seçimi ve işe yerleştirilmesi aşamasında son yapılacak işlem ise seçilen elemanının kısa bir oryantasyon programından, (organizasyonun tanıtılması ve işe alıştırma) sonra işine yerleştirilmesidir.

1.2.3. Performans Değerlendirme

İşi değil işi yapan çalışanın ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerleme tekniğinin bazı kaynaklarda "başarı değerlemesi", "yetkinliğin ölçümü", "verimliliğin değerlendirilmesi", "çalışmanın değerlendirilmesi", ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "tezkiye", "sicil" gibi isimler şeklinde kullanıldıklarına tanık olunmaktadır. Performans değerlendirmesinin değişik biçimlerde adlandırılmakla birlikte literatürde birçok tanımına da rastlanmaktadır. Performans değerlendirme kısaca tanımlanırsa, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir.[11]

---

[10] Mehmet Cemil Özden, "İnsan Kaynakları Yönetimi**",** http://www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm, (04.05.2006)

[11] Ahmet Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, İstanbul: Çantay Yayınları, 2005, s. 2-3.

Performans değerleme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.

Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir.[12] Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir. Kurumsal Performansın ölçümünde üretim planlama raporları gibi nesnel ölçümlerden yararlanılır. Bunlar verimlilik analizleridir ve kısmi verimlilik, çok öğeli verimlilik, toplam verimlik ölçümü gibi verilerdir. [13]

Performans değerleme belirli bir görev ve iş tanımı çarçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerleme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara gore kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. [14]

1.2.4. Kariyer Yönetimi

Kariyerin sözlük anlamı "bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon" olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde yetişkin personel ve nitelikli insan gücünü işletmede

[12] "Performans Değerlendirmesi", http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp, (16.05.2006)
[13] Atilla Filiz, "Performans Değerlendirme Ve Yönetimi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506, (14.05.2006)
[14] "Performans Değerlendirmesi", http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp. (16.05.2006)

tutabilmek ciddi bir sorundur. Bugün nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Onun içindir ki, tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde çalışanı için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedir. [15]

Kariyer Yönetimi, İnsan kaynakları uzmanları ve yöneticilerine, işgücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve kendi kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan amaç, plan ve stratejileri dizayn edip, uygulanmasını sağlayan süreçtir. Kişisel kariyer planlama, her çalışanın kişisel olarak kendi kariyer amaçlarını planlama sürecidir. Organizasyonel planlama ise, yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarını planlaması sürecidir. İyi planlanan ve yürütülen kariyer programları çalışanlara ve organizasyona pek çok yarar sağlayacaktır. Etkili kariyer yönetimi, profesyonel, teknik ve yönetsel becerinin sürekli olarak donanımlı olmasına yardımcı olacaktır. Kariyer Yönetimi'yle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar. [16]

Bir organizasyonun kariyer yönetimi çabalarının başarısını 4 faktör belirler. İlk olarak; kariyer yönetimi iyi planlanmış olmalıdır, kariyer yönetmede gelişigüzel girişimler başarısız olacaktır. İkinci olarak; üst yönetim kariyer yönetimini desteklemeli ve olumlu bir iklim sağlamalıdır. Üçüncü olarak, yöneticiler kariyer yönetiminin birçok program ve sürecinden hiçbirini baştan savma yapmamalıdırlar. Bu süreçler, organizasyonel kariyer planlama, bireysel kariyer planlama, organizasyonel ve bireysel planları uyumlaştırma gibi programları içerir. Dördüncü faktör, kariyer denkliği, kariyer yönetimi programlarında en kritik faktör olarak bulunmaktadır. Program, işveren-çalışan ve çalışanın kişisel için planları arasında kariyer denkliği sağlamalıdır. Programlar, organizasyonun kariyer planlarını çalışanlara basitçe açıklamalıdırlar.[17]

---

[15] Turgay Uzun, " İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&hit=zend&pg=m, (24.06.2006)
[16] Z. Seçil Taştan, "Kariyer Yönetimi Nedir?", http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=14, (21.05.2006)
[17] Z. Seçil Taştan, "Kariyer Yönetimi Nedir?", http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=14, (21.05.2006)

Kariyer Planlama açısından en sık başvurulan tekniklerin başında; danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri, kurslar, eğitim seminerleri söylenebilir. Bunlara ek olarak bizzat örgütler tarafından hazırlanan örgütün kimliğine ve kültürüne özgün okuma ve kişisel gelişim kitapları, beceri, yetenek ve ilgi testleri gösterilebilir. Ayrıca büyük işletmelerde kariyer planlaması için kariyer danışmanları istihdam edilmektedir. Danışmanın yol göstericiliğinde kariyer planlama grupları oluşturulmaktadır. Çalışanların organizasyon içinde yatay olarak yer değiştirmesi anlamındaki iş rotasyonunun da kariyer yönetiminde etkin ve sıkça uygulanan bir yöntem olduğu söylenebilir. [18]

1.2.5. Ücret Yönetimi

Ücretler, bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini tayin edici bir öğe; diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet öğesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasndaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir önem taşır. Bu yüzden ücretler, çalışanların ve sendikaların üzerinde en çok durdukları konulardan birisidir.[19]

Ücret denince akla gelen ilk şey, bir ay boyunca yapılan çalışmaların karşılığı olarak şirketin çalışanlara vermeyi taahhüt ettiği sabit para miktarıdır. Bu tanımda kastedilen ücret, işte gösterilen performans, sağlanan katkı gibi kavramlardan bağımsız olarak, sadece işin sahibi olmanın veya her gün işi yapmak için işyerine gelmenin karşılığı olarak verilen temel ücreti ifade etmektedir.[20]

Ücret, çeşitli kaynaklarda çok değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunun nedeni ise, ücretin farklı yönlerden ele alınması ve bu nedenle ücrete farklı anlamlar verilmesidir. Genel anlamıyla ücret "bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya vekili kişiler tarafından

---

[18] Turgay Uzun, " İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&hit=zend&pg=m,(24.06.2006).
[19] Ahmet Tuğrul Savaş, **360º Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, İstanbul: Çantay Yayınları, 2005, s. 73.
[20] Patricia Gazze, "Ücretin Temeli - Temel Ücret / Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar", http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=134&Where=danisma_merkezi&Category=020702, (10.07.2006).

sağlanan, nakden ödenen meblağ" olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanımlamada ise ücret, bir teşebbüs tarafından kullanılan veya kiralanan emeğin fiyatıdır.[21]

İnsan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır. Çalışanlar ne aldıkları kadar neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Bu bilinmediğinde oluşan belirsizlik ve özellikle de bu konuda işlev gören fısıltı gazetesi, kişilerin kuruma olan güvenini zedeleyebilir. Ayrıca, ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce kurumda uyulan bir sistemin olması gerektiği ve bu sistemin işlediğinin bilinmesi önemlidir. Genellikle organizasyon şeması belirgin, görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirginleştirilir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilirler. Bu aralıklar belirlenirken başvurulacak kriterler ise ağırlıklı olarak emsal değerlerdir. Yani aynı sektörde aynı konumda verilen ücretler, bu konudaki yayınlar, ülkedeki enflasyon durumu ve belli ölçütler, ücret aralıklarının belirlenmesinde kullanılabilir. [22]

Ücretlendirme sistemi oluşturma süreci 7 ana adımdan oluşmaktadır:

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

1.2.6. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı)

Bu işlevin amacı çalışanları işyeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasıdır. Koruma işleviyle insan kaynakları yönetimi açısından şu sonuçlara ulaşılır: Güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanmaları ve ortadan kaldırılmaları ve bunların neden olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliği yükseltmek.[23]

---

[21] Mustafa Atay, "Ücret Yönetimi", http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain14.html, (09.06.2006).
[22] İlhami Fındıkçı, "Ücret Yönetimi", http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp, (24.06.2006.
[23] Kaynak ve diğerleri, s.395.

Koruma işlevinin iki temel uğraş alanı, iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır. İş güvenliği, işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesini amaçlar. Çalışan sağlığının amacı ise çalışanların yaptıkları işlerinden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Başka bir ifadeyle çalışan bir kişinin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulmaması çalışan sağlığı uğraşının temel amacıdır. [24]

1.2.7. Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri)

Geleneksel anlamda endüstri ilişkileri; endüstri sektöründe yer alan işçi-işveren ilişkileri ile bu ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan çalışma koşullarının belirlenmesini konu alan disiplinler arası bir bilim dalıdır. Burada endüstri sektöründeki işçi - işveren ilişkilerinin ve genel çalışma koşullarının belirlenmesi, düzenlenmesi ve daha iyiye yönlendirilmesi amaçlanırken, daha da kurumsal nitelikteki ilişkiler kastedilmektedir. Kurumsal ilişkinin anlamı da en azından çalışan tarafın örgütlenmiş olması veya kendisi adına hareket edecek bir kuruma (sendikaya) sahip (üye) olmasıdır. [25]

Literatürde endüstri ilişkileri kavramı, daha çok örgütler ve örgütler aracılığıyla oluşturulan kurumsallaşmış ilişkilerin ifadesinde de kullanılmaktadır. Bu çerçevede; sendikalar ve sendika-siyaset ilişkileri, toplu pazarlık süreci, çalışma ilişkilerinden doğan uyuşmazlıklar, grev ve lokavt konuları ile devletin çalışma ilişkilerindeki rolü, endüstri ilişkilerinin temel inceleme konuları olmaktadır.[26]

Bir işletmede insan kaynakları departmanı işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesini sağlayan birimdir. İnsan kaynakları yönetimi, bu ilişkileri bireysel düzeyde ve toplu ilişkiler düzeyinde yürütür. Bu düzeylerde yer alan ilişkilerle ilgili çalışmalar şöyledir: [27]

---

[24] Kaynak ve diğerleri, s. 396.
[25] "Endüstri İlişkileri", http://www.infoturkish.com/index.php/End%C3%BCstri_ili%C5%9Fkileri, (19.05.2006).
[26] "Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Nedir ?",http://www.sosyalsiyaset.com/documents/ceko.htm, (04.05.2006).
[27] Kaynak ve diğerleri, s.445-446.

İşe başlarken işçi ile hizmet sözleşmesi yapılması, hizmet sözleşmesinde yer alacak karşılıklı hak ve yükümlülüklerin belirlenmesi, çalışma koşulları, ücret, çalışma saatleri, izin ve tatil günleri, sağlık ve iş güvenliği gibi hususların düzenlenmesi, insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır. Bu düzenlemeler; mevcut çalışma yasaları ve ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde yapılır. İnsan kaynakları departmanı, tarafların yasalara ve mevzuat hükümlerine uygun hareket etmelerini sağlar. Bu çalışmalar bireysel düzeyde işçi-işveren ilişkileri olarak adlandırılır.

İnsan kaynakları yönetiminin işçi-işveren ilişkileri alanında diğer önemli bir işlevi, işletme içinde sendikal ilişkileri düzenlemek ve toplu pazarlık sürecini sağlıklı bir biçimde gerçekleştirmektir.Toplu düzeyde işçi-işveren ilişkileri olarak adlandırılan bu ilişkilerde işveren tarafı, ya kendi örgütü aracılığıyla (yani işveren sendikası), ya da herhengi bir örgüte bağlı olmaksızın tek başına yer alabildiği halde, işçi tarafı mutlaka kendi örgütü olan işçi sendikası aracılığıyla temsil edilir.

1.2.8.İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biri olan eğitim, çalışanların davranışlarında, planlı bir şekilde istenilen değişiklikleri kazandırma sürecidir. Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler; başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri veya davranışları içerir. Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara sahip olunması ve onları gündelik iş ve sosyal hayatta kullanabilmektir.[28]

Makro açıdan bakıldığında, eğitim; toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nicelik ve nitelikte elemanların yetiştirilmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere, yeteneklerine göre yetişme olanağı veren, en etkili araçtır.

Son yüzyılda dünyamız, önceki yüzyıllara göre çok daha hızlı bir gelişim göstermekte, buna bağlı olarak bilgiler süratle artmakta ve değişmektedir. Sanayi yaşamı da bundan

[28] Mahmut Baycan, "İşletmelerde Eğitim ve Eğitimin Önceliği - I –", http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=62, (11.05.2006)

payını almakta ve buradaki hızlı gelişmeler, insan faktörü üzerine eğilmeyi ve bu faktörü daha yararlı ve güçlü hale getirmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak ve onu boşa kullanmamak gerekir. Eğitime harcanan paralar artık bir yatırım olarak kabul edilmektedir. Eğitim yatırımları diğer parasal yatırımların yapılmasında, tasarruf sağlanmasına ve üretim unsurlarının etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur.[29]

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel hem de bireysel etkinlik açısından büyük önem taşımaktadır. Eğitimin, birey ve örgüt ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilmesi için, eğitim plan ve programına ihtiyaç vardır. Ayrıca çalışanlara ve yaptıkları işlere uygun bir eğitim yönetiminin seçimi, eğitimi amacına ulaştırmada son derece önemli bir faktördür.

Bundan sonraki bölümde insan kaynakları yöneminde eğitim kavramı detaylı bir biçimde açıklanmaktadır.

[29] Mahmut Baycan, "İşletmelerde Eğitim ve Eğitimin Önceliği - II -", http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=64, (11.05.2006)

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM

Bu bölümde ilk olarak, eğitim kavramına, eğitimin önemine ve amaçlarına değinildikten sonra, eğitim politikası ve eğitim planlamasından bahsedilmektedir. Daha sonra işletmelerde eğitim süreci içerisinde yer alan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim bütçesi, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması, eğitim yöntemleri anlatılmaktadır. Son olarak ise eğitimin değerlendirilmesi aşaması açıklanmaktadır.

2.1. Eğitim-Yetiştirme-Geliştirme Kavramları

Bu başlık altında eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları üzerinde durulmakta ve bu kavramlar arasındaki farklar belirtilmektedir.

2.1.1. Eğitim Kavramı

Çağımızın önemli konularından birisi eğitimdir. Hızla gelişen dünyamızda, bilgiler önceki yüzyıllarda görülmeyen bir biçimde artmakta ve değişmektedir. Endüstrideki büyük ve hızlı gelişmeler, insan unsurunun daha yararlı ve güçlü bir hale getirilmesi çabalarını geliştirmektedir. Her ülkede, eğitim temel bir hak ve sürekli bir çalışma olarak kabul edilmektedir. Gerçekten, eğitim okulla bitmez, bütün yaşantı boyu devam eder.[30]

Literatür tarandığında eğitimin birden fazla tanımına rastlamak mümkündür. Eğitimin belirli değişmeyen bir tanımı yoktur. Ama tanımlara bakıldığında ortak olan düşüncenin eğitimin bir değiştirme süreci olduğu ve sonucunda da önceden belirlenmiş amaçlara uygun bir davranış değişikliğinin ortaya çıkıyor olmasıdır. Bu doğrultuda aşağıda çeşitli eğitim tanımları verilmiştir.

[30] Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara, 1994, s. 235

Eğitim, insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmaları ile bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir.[31]

Eğitim, bilgilendirme yoluyla, tutum ve davranışları şekillendirme sürecidir.[32]

Eğitim, tek bir araç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişmelere uyabilmesini sağlayan en önemli araç ve süreçlerden biridir. Özellikle çağımızda teknolojik değişmelerin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyeleri yükseldikçe, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması yerine sürekli hale gelmesini zorunlu kılmaktadır. Sürekli olarak bireyin bu değişikliklere kendini uydurması ve değişen veye eklenen eğitim koşularını yerine getirmesi için yaşamını eğitim süreci içerisinde geçirmesi gerekmektedir.[33]

Eğitim, bireyin en başta kendisine, yakın çevresine ve topluma uyum sağlaması için gereken bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını sağlar.

İşletme içinse eğitim, işle ilgili yetkinliklerin çalışanlarca öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler, başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları içerir. Eğitimin etkili olabilmesi için işi desteklemekte stratejik bir role sahip olması gerekmektedir.[34]

2.1.2. Yetiştirme Kavramı

Eğitim, kişinin genel bilgisini, kültürünü ve düşünme yeteneğini artırıcı faaliyetleri içermektedir. Dolayısıyla daha çok genel bilginin arttırılmasını hedef tutar ve bir eğitim kurumuna devam ederek sağlanır ve uzun bir süreyi gerektirir. Yetiştirme ise belirli bir iş için gerekli bilgi ve becerinin arttırılmasını hedef tutar ve uygulamaya dönük bir eğitim

[31] Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s.148
[32] Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.115
[33] Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1999, s.2
[34] Noe, s.3

olarak da tanımlanabilir.[35] Eğitim, çalışanın hayatının tümünü kapsarken, yetiştirme ise belirli bir alanda yeterli hale getirme sürecidir. Çalışanın işinde daha iyi hale getirilmesini hedef alan, yapılan işe yönelik ve kısa süreli eğitim çalışmaları yetiştirme olarak adlandırılır.[36]

Yetiştirme kişinin bir işe girerken ya da girdikten sonra meslek yaşamının herhengi bir aşamasında verilen özgül nitelikteki hazırlıklardır.[37]

Yetiştirme, belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması sürecidir.[38]

2.1.3. Geliştirme Kavramı

Geliştirme kavramı, yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içerisindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, çalışanların doğru işler yapması olarak değiştirilmesidir. Bu anlamda geliştirme, yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır.[39]

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

---

[35] Cengiz Coşkun, "İşletmelerde İşgören Eğitimi ve Türk Kamu ve Özel Ticaret Bankalarında Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s.11

[36] David A. Cenzo ve Stephan P. Robbins, **Human Resources Management**, New York: John Wiley And Sons, 1996, s. 237

[37] Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:179, Ankara, 1979, s. 118

[38] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, , 2003, s. 39

[39] Koçel, s. 39

Geliştirme ve yetiştirme, her ikisi de birer insan kaynakları eğitim faaliyeti olmakla birlikte, aralarındaki farkları şu şekilde saymak mümkündür: [40]

- Yetiştirme bir işin gerektirdiği nitelikleri kazandırma faaliyeti iken geliştirme, gerekli niteliklere sahip olunsa bile çalışanların hem verimini arttırmak, hem de ileride ortaya çıkabilecek değişmelere hazır hale getirmektir. Yani, yetiştirmenin odak noktası bugün iken, geliştirmenin odak noktası gelecektir.
- Yetiştirmede, tecrübe faktörünün rolü hemen hiç yokken, geliştirme tecrübeden büyük oranda yararlanır.
- Yetiştirme kısa süreleri ve belli zaman dilimlerini kapsarken, geliştirme uzunca bir süreyi hatta sürekliliği ifade eder.
- Yetiştirme zorunlu bir faaliyetken, geliştirmede genellikle gönüllü katılımdan söz edilir.

2.2. Eğitimin Önemi ve Yararları

Günümüzde insan kaynaklarının ön plana çıkması ve insanın işletmelerin en değerli varlığı olarak stratejik değerinin artmış olması, beraberinde bu değerli sermeyeden en etkin şekilde yararlanma anlayışını getirmiştir. Bu noktada yöneticilerin karşısına çıkan en etkili araç ise eğitim olmuştur.[41]

Eğitime önem vermeyen organizasyonların çalışanlarının başarı ve verimlerini arttırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya olanaksızdır. İşe eleman alımında en isabetli seçim yapılmış olsa bile, çalışanların değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. Aksi taktirde işletmelerin hedefine ulaşmaları beklenemez.[42]

1980'lerden sonra, teknolojide hızlı bir değişim süreci başlamış, rekabet piyasası genişlemiş, verimliliğin ve toplam kalitenin önemi artmış, hassas ve standart üretim gerekli

[40] Uğur, s.118-119.
[41] Uğur, s. 119.
[42] Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, s.147.

hale gelmiş ve ekonomik krizler de sık görülmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler ise beraberinde, gelişen teknolojiye uyum ihtiyacını, rekabetle başedebilecek verimlilik ve kalite düzeyine ulaşma çabasını ve krizlere karşı bilinçli davranma anlayışını zorunlu hale getirmiştir. İşte tüm bu ve benzeri sorunlara karşı eğitim ve geliştirme, işletmeler için vazgeçilmez bir çözüm olarak görülmüştür. Gerçekten de eğitim yoluyla motivasyonu ve performansı artan çalışanlar, bir yandan işletmenin kârlılığını arttırırken, diğer yandan bilgili ve tatmin düzeyi yüksek elemenlar olarak iş doyumu ve işletmeye bağlılıkları da olumlu yönde gelişmektedir. Ayrıca eğitim yöntemlerinde ortaya çıkan yeniliklerle de eğitim faaliyeti, hem daha etkili hale gelmekte, hem de sonuçları daha kısa sürede alınabilmektedir. Bu ise, eğitim ve geliştirmenin önemini daha da arttırıcı bir etken olmuştur.[43]

Eğitime makro açıdan bakıldığında, toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini arttıran kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikteki elemenların yetiştirilmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere; yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili araç olduğu görülebilmektedir.[44]

Tüm organizasyonlarda yaşamsal bir faaliyet olan eğitimin, kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynadığı yukarıda belirtilmiştir. Ancak eğitimin bu rolü oynayabilmesi için onun sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve herşeyden önce zihinsel kaliteyi yükseltmeyi hedef alması gerekir. Bu çerçevede öncelikle çalışanların zihinlerine; işletmenin misyonu, felsefesi ve gayesini yerleştirmek ve kalite, verimlilik ve bağılık kavramlarını onlara kabul ettirmek zorunludur. Bu yapılmazsa eğitimden beklenen yararlar elde edilemez. Bu felsefeyi içeren bir program ise, eğitimden beklenen çeşitli yararların elde edilmesine katkıda bulunur. [45] Bu katkı ve yararlar şunlardır:[46]

Kurumsal Yararları: Ürünün miktarı artarken maliyeti azalır ve kalitesi yükselir. Üretim zamanında yapılır. Verimlilik artışı sağlanır dolayısıyla sağlanan kazanç artmaktadır.

[43] Uğur, s.120.
[44] Oya Özçelik, "Eğitim ve Geliştirme" **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, A.Ü. Yayınları No:968, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:537, Eskişehir, 1996, s. 118.
[45] Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basımevi, 2003, s. 209.
[46] Özçelik, s. 118.

Üretimde kayıplar azalır, malzeme ve enerji tasarrufu sağlanır. Makine ve araçlar az yıpranır, bakım ve onarım giderleri azalır. İş kazaları azalır. Meslek hastalıkları önlenir ve iş güvenliği sağlanır. İşletme kendisini kolaylıkla yeniler. Teknoloji üretilir ve uygulanır. İş metodları geliştirilir. Kaliteli işgücü sağlanır. Rekabet gücü artar. Sosyal ilişkiler gelişip iletişim kolaylıkla sağlanır. Dolayısıyla anlaşmazlıklar azalır. Disiplin sorunları halledilir. İşten ayrılmalar azalır. Kadrolama kolaylaşır. Kontrol işlem ve yükü azalır.

Çalışanlara Yararları: Çalışanın güven duygusu gelişir ve çekingenliği azalır. İşinden memnuniyet artar. Morali yükselir ve güdülenir. İşine yatkınlığı artar. Huzurlu olarak çalışır. Yeterlik kazanır. Kazancı artarabilir. Ortama uyum kolaylaşır. İş kazalarından korunur ve sağlığını korur. Kendini yetiştirir. İşyerine uyum sağlar. Çalışanın değeri ve kültürünü arttırır. İnsan ilişkileri artar. İşinde devamlı olur. Başarısını artırır ve işyerinde yükselebilir. İşinde saygınlık kazanır.

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

2.3. Eğitimin Amaçları

Günümüzde eğitimin amacı, minumum maliyetle minumum zamanda maksimum kar ve üretim sağlanması için çalışanların eksik veya geliştirilmesi gereken konularda bilgilerle donatılmasıdır. Bunun yanı sıra ekonomik amacının yanında toplumsal ve bireysel amaçları da vardır. Bu üç amaç arasında bir denge oluşturulmasını sağlayacak nitelikte olmasını gerekir.[47]

[47] Özçelik, s. 118.

2.3.1. Eğitimin Ekonomik Amaçları

Eğitimdeki ekonomik amaç, işletmede mal veye hizmet şeklinde belirtilen üretimi düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak, üretimi optimal noktaya ulaştırmak şeklinde saptanmıştır. İşletme, kendi çalışanlarını eğitime tabi tutmakla, eğitimi, üretim kapasitesini yükselten etken bir faktör olarak irdelemektedir. Bu eğitimin ekonomik amacını oluşturarak, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için dengeli, sistemli ve ekonomik bir yol izlemeleri gerekmektedir. Bu anlayış içerisinde eğitim uğraşlarını, çalışanları meslekî ve teknik yeteneklerini arttırmaya yöneltmek zorunluluğu vardır. Burada ekonomik amaç, birinci plana çıkmaktadır. Örgütün her basamağında yer alan çalışanları, işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programları ile geliştirme, onları yaptıkları veya ileride yapacakları işin gereklerine uygun, en iyi biçimde hazırlamak, hiç kuşkusuz işletmede verimliliğin yükselmesini sağlayacaktır. Bu nedenle ekonomik amaç, üretimi ve verimi yükseltici olarak nitelendirilebilir. İşletme, her geçen gün yeni bir teknikle karşılaşmakta, birçoğunu uygulamak zorunda kalmakta ve her gün yeni makine ve çeşitli araçları servise sokmaktadır. Bunun en verimli şekilde kullanılması, yöneticilerden işçilere kadar tüm çalışanların yetenekli olmasını zorunlu kılmaktadır.[48]

2.3.2. Eğitimin Toplumsal ve Bireysel Amaçları

Eğitim amacında genel kültür, meslekî bilgi, fiziksel veya entellektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında çalışanları işletmeye karşı grup bağlılığı oluşturan ve toplumsal birliği yaratan bir görev zincirini de yüklemektedir. Eğitimin bireysel ve toplumsal amaçlarını daha somut ve ayrıntılı açıklamak istersek, şu şekilde sıralayabiliriz:[49]

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

[48] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetsel Teknikler**, 2. Baskı, A.Ü., Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:1984, s. 114
[49] Özçelik, s. 119

- Çalışanlara başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması,
- Örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesi.

2.4. Eğitimin İşletme Organizasyonundaki Yeri ve Önemi

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

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Ayrıca, çalışanların kişisel ve meslekî gelişmelerini sağlamanın yanısıra, organizasyonel etkinliğin arttırılmasında da katkılarda bulunur.

İşletmede eğitilecek kişilere uygun öğrenme koşullarının sağlanması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, eğiticilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitimin değerlendirilmesi, yönetimin sorumluluğundadır. Eğitim ve geliştirme işlevinin ögeleri arasındaki ilişkilerin düzenli bir biçimde oluşturulması, işletmelerde eğitim yönetiminin anlamının kavranılmasına bağlı görülmektedir. Bu sorumluluk, organizasyonlarda insan kaynakları yöneticisi ve diğer işlevlerin yöneticilerince paylaşılarak yerine getirilir. Çalışma yaşamında izlenebildiği gibi bu işlev, kimi endüstri işletmelerinde üst yönetime bağlı olarak "eğitim müdürlükleri" ve "şeflikleri" aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Ancak teknolojik koşullardaki gelişmeler, işletmelerdeki eğitim ve geliştirme işlevinin uzmanlarca yerine getirilmesini gerektirmektedir. Çalışma yaşamında önceleri personel yöneticisinin sorumluluğunda sürdürülen eğitim ve geliştirme işlevinin organizasyondaki yeri zamanla değişikliğe uğramıştır. Bu değişiklik bir yandan insan kaynakları yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'na bağımlı olan 'Eğitim Yöneticisi' ve öte yandan da bağımsız bir 'Eğitim Bölümü' kimliğinde ortaya çıkmaktadır.

Bu merkezler, çalışanın kimliğinin yüceltilmesi, çalışanlarca konuların anlaşılır bir düzeyde verilmesi amacına yönelik biçimde çalışmaktadırlar.[50]

2.5. Eğitim Politikası

Organizasyonlarda eğitim ve geliştirme işlevinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi ve eğitim ve geliştirmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için işletmelerin genel bir eğitim ve geliştirme politikasına sahip olmaları gerekir. Hangi sektörde bulunursa bulunsun ve çapı ne olursa olsun tüm kuruluşların kendilerine özgü bir eğitim politikası olmalıdır. Kuşkusuz, eğitim politikası, organizasyonun genel politika ve amaçları doğrultusunda biçimlendirilmelidir.[51]

Politika, belli bir süre içerisinde varılmak istenen amaçlarla, bu amaçlara varmak için izlenecek yollar ve kurallar anlamına gelmektedir.[52] Eğitim politikası ise, uzun dönem içerisinde izlenecek amaç, kural ve ilkelerin açıklıkla belirlenmesi ve işletmeyi bu amaçlara götürecek amaçların saptanmasıdır. Eğitim politikasının belirlenmesi, işletmelerde eğitim faaliyetlerin planlanması ve uygulanması için gereken ilk adımdır.

Organizasyonda eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim plan ve programlarına, bu politika yol gösterecektir. Böylece gerek zaman boyutu içinde, gerekse organizasyonun tüm birimlerinde zaman ve para israfına meydan vermeden eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenebilecektir. Tüm iş organizasyonları için kalıplaşmış bir politika söz konusu değildir. Her firma kendi yapısına, kendi çapına, üretim ve hizmet tekniğine, çalıştırdığı personel sayısına, eğitim ihtiyacının şiddetine göre kendine özgü bir politika oluşturur.[53]

Eğitim politikalarına örnek olarak aşağıda yazan soruların cevapları verilebilir: [54]

---

[50] Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, İzmir: Fakülteler Yayınevi, 2001, s.151-152.
[51] Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.218.
[52] A. Hayrettin Kalkandelen, **İşletmeler,KİT'ler ve Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ankara: Ajans-Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayii, 1979, s.63.
[53] Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 218.
[54] Kaynak ve diğerleri, s. 175.

- Eğitim faaliyetleri insan kaynakları departmanı içinde mi yürütülecektir, yoksa eğitim ayrı bir bölüm olarak mı örgütlenecektir?
- Her türlü eğitim faaliyetlerinin organizasyonu işletme içindeki ilgili bölüm tarafından mı yapılacaktır, yoksa işletme dışında bu işle uğraşan uzman kuruluşlardan da mı yardım alınacakır, veya bu organizasyon tamamen uzman kuruluşlara mı bırakılacaktır?
- Zaman ve maliyetle ilgili sorunlar olduğunda, öncelikle eğitimden mi vazgeçilecektir, yoksa eğitime mi öncelik tanınacaktır?
- Eğitilecek kişilerin seçimine, kimler ve neye göre karar verecektir? Bu konuda tepe yönetim mi, yoksa ayrı bir kurul ya da kişi mi yetkilidir?
- Eğitimde hangi kademelerdeki çalışanlar öncelik verilecektir?
- İşletme, çalışanlarını belli aralıklarla sürekli, yoksa ihtiyaç oldukça geçici bir eğitim programına mı tabi tutacaktır?
- İşletme zorunluluklar dışında; işbaşında mı, yoksa iş dışında mı eğitimi benimsemektedir? Eğitim mevsim veya iş yoğunluğu olarak daha çok hangi zamana rastlatlacaktır? Azami ve asgari eğitim süreleri ne kadar olacaktır?
- Eğitim etkinliğinin ölçülmesi, hangi faktörler esas alınarak yapılacaktır?
- Eğitim faaliyetlerinin tümünden ya da bazılarından somut yararlar mı beklenmektedir, yoksa önemli olan bunun işletmenin genel faaliyetlerine mi yansımasıdır?
- Eğitimde, yetiştirme mi, yoksa geliştirme eğitimine mi daha çok ağırlık verilecektir?

2.6. Eğitim Planlaması

Bu başlık altında, eğitim planlamasının tanımı ve önemi ayrıca eğitim planlama sürecinin aşamaları anlatılacaktır.

f2.6.1. Eğitim Planlamasının Tanımı ve Önemi

Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi ifade eder.[55] Daha başka bir ifadeyle planlama, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için ellerindeki olanakların ve kaynakların kullanılması, yapılacak işlerin belirli bir süre içerisinde programlanması, bu işleri yapacak kişilere görevlerin verilmesidir. Eğitim planlanmasına gelince, bunu; eğitimle ilgili olarak var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi şeklinde ifade etmek mümkündür. [56]

Eğitim planlanması, işletmenin geleceğinin de planlanması anlamına gelmektedir. Çünkü, işletmenin gelecekte de verimli işgücü kaynaklarına sahip olması, buna ilişkin önlemlerin önceden alınabilmesiyle olanaklı kılınacaktır.[57]

İlke ve amaçları belirlenmiş bir eğitim programı, değişik türde eğitim planlarının düzenlenmesini gerektirir. Eğitime yer veren her işletme, uğraşlara geçmeden önce uzun süreli eğitim planları veya kısa ve orta süreli programlar hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin, nasıl, nerede, ne zaman, ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu, araç ve gereçlerin saptanması ve eğitim giderleri gibi konular ayrıntılarıyla belirlenir.

Eğitim planları genellikle her işletmenin eğitim bölümleri tarafından hazırlanır, eğitim komitesi yardım eder ve eğitim kurulunca onaylanır. Bazın durumlarda eğitim planları dış organlar veya uzmanlarca hazırlanabilir. Bir işletmede eğitim bölümü yoksa bu işleri doğal olarak insan kayanakları bölümü yüklenecektir. [58]

---

[55] Koçel, s.124
[56] Kaynak ve diğerleri, s 176
[57] Tuğray Kaynak, **Personel Planlaması**, İ.F.Yayın No: 228, İ.İ.E.Yayın No: 122, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990, s. 16
[58] Hikmet Seçim ve Diğerleri, **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1 Baskı, A.Ü. Yayın No: 831, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:440, Eskişehir, 1996, s. 156

2.6.2. Eğitim Planlama Sürecinin Aşamaları

Eğitim planlaması da diğer planlama faaliyetleri gibi, bir süreci ifade eder ve bu süreç çeşitli aşamalardan oluşur: [59]

- Eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik, ulaşılmak istenen hedeflerin saptanması,
- Eğitim programı hazırlanarak, kaynakların belirlenmesi ve amaçlara uygun olarak dağıtılması,
- Program dahilinde, amaçlara ulaşmak üzere kaynakların dağılımına uygun olarak yapılması gerekli çalışmaların ortaya konulması,
- Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin, amaçlara ulaşmada ne derecede başarılı olduğunun saptanmasıdır.

Eğitim planlaması yapılırken uyulması gereken bazı ilkeleri de unutmamak gerekir. Bu ilkeler şunlardır: [60]

- Eğitim planlaması sürekli bir fonksiyondur, bu da devamlı bir örgütlenmenin gereğini ortaya koyar,
- Eğitim planlaması, uzmanların, yönetim organlarının, danışma kurumlarının sürekli iş birliğini gerektirir,
- Eğitim planlamasında, amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının devamlı olarak izlenmesi gerekir, bunun için de değerlemede süreklilik esastır,
- Eğitim planı, önceden tahmin edilemeyen durumlara da uygulanabilir esnekliğe sahip olacak şekilde hazırlanmalıdır,
- Planın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, gerekli çalışan ve finansal kaynakların gerçekçi bir değerlendirmesi yapılmalıdır,
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde tarafsızlık ilkesi esas alınmalıdır,
- Eğitim planlaması, kişilere ya da gruplara ait düşüncelerle amacından saptırılmamalıdır,

[59] Kaynak ve diğerleri, s. 176
[60] Kaynak ve diğerleri, s. 177

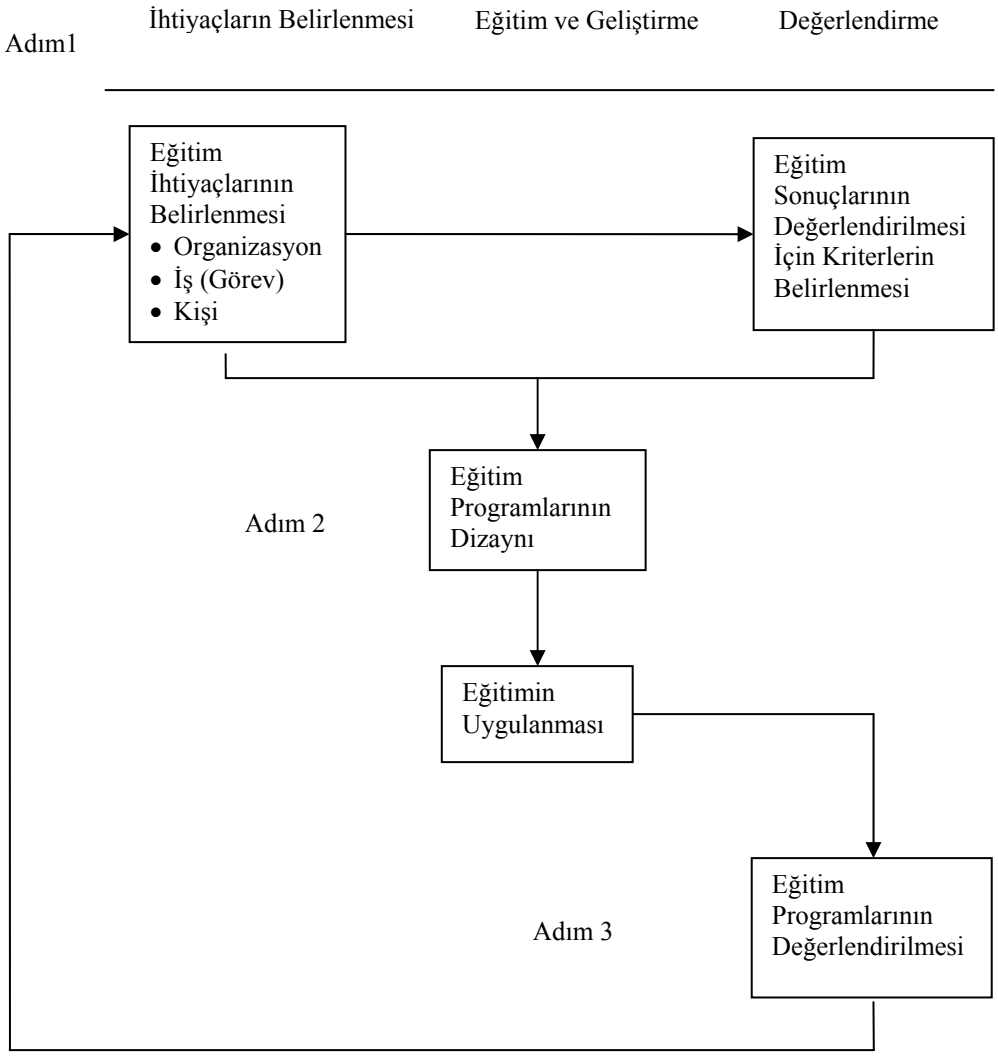
- Yapılacak değerlendirmeler sonucunda planın, yeni ihtiyaç ve durumlara uydurulması gerekir.

İyi bir plan beklenen sonuçların tanımlanmasıyla başlar ve eğitim planlanmasında öncelikle ihtiyaçların saptanması gerekmektedir. İşletmelerde eğitim ihtiyacı, sahip olunan sonuçlar ile beklenen sonuçlar arasındaki farkın bulunmasıyla belirlenir. İhtiyaçlar belirlendikten sonra, eğitim sonunda beklenen sonuçlar ve çalışanların kazanması gereken özellikler tanımlanır ve bunlara uygun olarak program hakkında karar alınır. Daha sonraki safha ise, hazırlanan programın uygulanma aşamasıdır. Son aşama ise, program sonrası elde edilen sonuçlar, eğitim öncesi durumlarla karşılaştırılır ve eğitimden beklenen kazançların elde edilip edilmediğine bakılır ve gerekli düzeltmeler yapılır. Bütün bu aşamalar eğitim sürecini oluşturur.

Başarılı bir eğitim sürecinin olabilmesi için Şekil 2.'de görüldüğü gibi üç aşamanın yerine getirilmesi gerekir. Bu aşamalar şunlardır:[61]

- Eğitim ihtiyaçları belirlenmeli, özel eğitim amaçları belirlenmeli ve değerlendirme kriterleri belirlenmeli,
- Kullanılacak eğitim yöntemleri belirlenmeli ve eğitim uygulanmalı,
- Eğitimin sonuçları değerlendirilmeli.

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



Şekil 2. Eğitim Süreci

Kaynak: Harvey ve Bowin, s.158

Bu çalışmada eğitim sürecinin ilk adımı olarak, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim bütçesinin oluşturulması açıklanacaktır. İkinci adım olarak, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması içinde, eğitim amaçlarının ve eğitim kapsamının belirlenmesi ele alınacaktır. Üçüncü adım olarak ise, eğitimin değerlendirilmesi aşaması açıklanacaktır.

2.7. Eğitim İhtiyaç Analizi (Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi)

Eğitim planlanması, işletmelerin eğitim hedeflerine ulaşmada, insan, para, araç gibi kaynakların en uygun şekilde kullanılması amacına hizmet eden bir süreçtir. Planlama, mevcut durumu analiz etmek ve geleceği tasarlamak şeklinde tanımlanabilir. Eğitim ihtiyacı analizi, planlama sürecinin ilk adımıdır. Eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesi; eğitim kaynaklarının etkin ve etkili bir şekilde kullanılması, yürütülen eğitimlerden maksimum fayda sağlanması, işletmenin hedeflerine ulaşma sürecinin hızlanması, işletme ürün ve hizmetlerinde kalitenin artması ve müşteri/çalışan memnuniyetinin sağlanmasını kolaylaştıracaktır.[62]

Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, bireysel ve kurumsal gelişimi sağlamak ve sürekli hale getirmek için, uygulamada karşılaşılan sorunları ve ihtiyaçları tespit etmek, değişim ihtiyacının ve isteğinin saptanarak uygun çözüm önerilerini sunmaktır. [63]

Eğitim ihtiyaç analiziyle, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıkları ve bu eğitimlerin içerikleri belirlenmektedir. Eğitim ihtiyaç analizi, kullanılan farklı yöntemler ile gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın elde edilen bilgiler, organizasyonun performansını artırıcı yönde yapılacak çalışmaları, verilecek eğitimleri netleştirmektedir.[64]

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

Eğitim ihtiyacının doğru belirlenmesi çok önemlidir. Çünkü, doğru belirlenmediği taktirde işletme için gereksiz bir maliyet oluşturur. Aynı zamanda Şekil 2.'de yer alan basamakların başarısı, eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlenmesine bağlıdır. Eğer ihtiyaçlar yanlış

---

[62] Nurdan Özdemir, "Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf, (01.10.2006)
[63] Ayşen Arıduru, "Eğitim İhtiyaç Analizi", http://www.fortune.com.tr/egitimihtiyac.asp, (15.04.2006)
[64] Belgin Subaşlar, "Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi", http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=55, (05.07.2006)

belirlenmişse belirlenen programın içeriği uygun olmayacaktır ve sonuçta da belirlenen eğitim amaçlarına ulaşılamayacaktır.[65]

İşletmelerde eğitim ihtiyaçları Tablo 1'de gösterildiği gibi formüle edilebilir.

Tablo 1. Eğitim İhtiyacı Formülü

EĞİTİM İHTİYACI = ŞİMDİ OLMASI GEREKEN PERFORMANS + GELECEKTE OLMASI GEREKEN PERFORMANS + GELECEKTEKİ YENİ YATIRIMLARLA İLGİLİ İHTİYAÇLAR - MEVCUT PERFORMANS

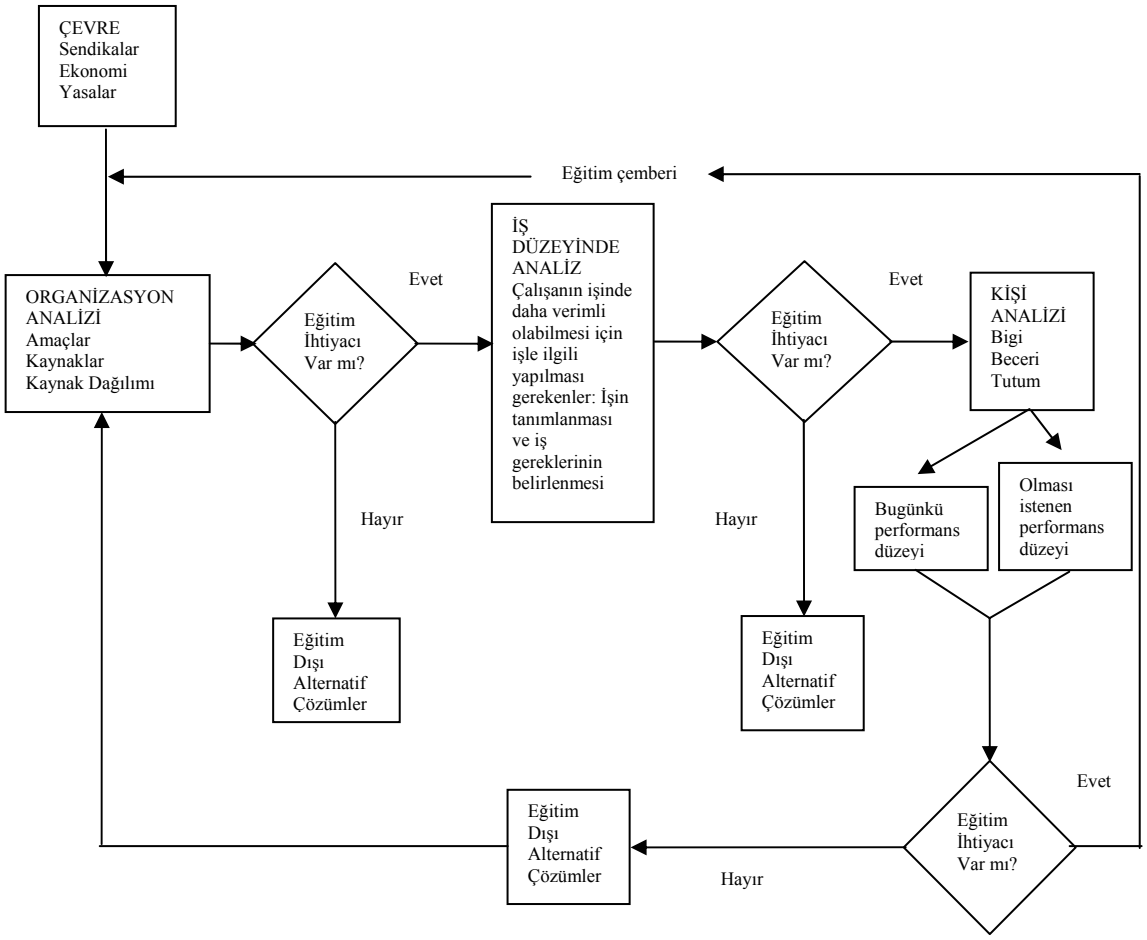
Kaynak: Hüner Şencan ve Nihat Erdoğmuş, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2001, s. 26

Eğitim ihtiyacı analizinin başarıyla yapılabilmesi için önce hazırlık aşamasından geçilmesi gerekir. Eğitim ihtiyaç analizine hazırlık sürecinde öncelikli olarak üç konuya önem verilmelidir. Bu konularda gösterilecek olan önem, eğitimin başarısı ve katılımcıların motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Eğitim ihtiyacı analizi öncesi üst yönetimin desteğini almak, çalışanları bu konuda bilgilendirmek ve yeterli kaynak ve zamanın ayrılması analiz sürecinin etkinliğini artıracaktır.[66] Ayrıca eğitim ihtiyaç analizine hazırlık aşamasında ön araştırmalar yapılmalıdır. Bu araştırmalar, işletmenin stratejik planlarının gözden geçirilmesi, işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarının araştırılması, işletmenin mevcut sorunlarının tespiti, analizin hangi düzeyde yapılacağının belirlenmesi ve analiz için hangi bilgi toplama yöntemlerinin kullanılacağının belirlenmesi gibi konuları kapsamaktadır.

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

[65] William B. Werther ve Keith Davis, **Personnel Management And Human Resources**, 2nd Edition, Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1985, s. 237
[66] Şencan ve Erdoğmuş, s. 33

Standartlar; görev tanımları, prosedürler, yönergeler, normlar veya talimatlar şeklinde belirlenmiş olabilir. Bu tür standartların bulunması halinde aynı sektördeki benzer işletmeler için geliştirilmiş olan örneklerin uyarlanması yoluna başvurulur. Üçüncü analiz düzeyi ise işletme çalışanlarıdır. Personelin iş tanımları ve gereklerinde belirlenmiş kriterlere göre yetkinliği soruşturulur. İş gereklerindeki temel yetkinlik faktörleri dikkate alınarak eğitim açığı belirlenir. Bu üç analiz ve eğitim ihtiyaç analizindeki izlenen süreç Şekil 3.'te görülmektedir. Bundan sonraki başlık altında eğitim ihtiyaç analizinde yer alan bu üç analizden daha detaylı bahsedilmektedir.



Şekil 3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi İle İlgili Bir Model

Kaynak: Wayne F. Cascio, Managing **Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits,** 3rd Edition, New York: Mc Graw-Hill Inc., 1992, s.237

2.7.1. Eğitim İhtiyaç Analizinde Süreçler

Eğitim ihtiyacı en basit anlamda işin gerekleri ile çalışanın şu anki yeterliliği arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Eğitim ihtiyacını organizasyonel bazda, pozisyonlar bazında ve kişisel bazda ortaya koyacak süreçler yürütülerek; [67]

[67]Nurdan Özdemir, "Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf, (01.10.2006)

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

tanımlanır.

2.7.1.1. Organizasyonel Analiz (İşletme Düzeyinde Analiz)

Organizasyon analizi, daha çok uzun vadeli eğitim planlarında eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardım eder. Bu aşamada analiz çalışmasının yürütüleceği işletmeye ait misyon, amaç ve stratejiler incelenir. Ayrıca organizasyonun dış çevresi de analiz edilir. Piyasadaki stratejik öncelikler ve eğilimler, toplumsal değişimler, hukuksal düzenlemeler, sendikal hareketler işletmeye dış çevresinde değerlendirilmesi gereken veriler sağlar.(Bkz. Şekil 3)

Organizasyonun kısa ve uzun vadeli amaçları ile bu amaçları etkilemesi olası eğilimlerin incelenerek eğitimin, bunlarla nasıl bir uyum içerisinde olması gerektiğini belirlemek gerekir. Bu bağlamda organizasyonel ihtiyaçların belirlenmesi; İnsan Kaynaklarının analizini ve organizasyonel iklimin değerlendirilmesini de kapsadığından, eğitim çabalarının asıl amacı, bunlara dayalı olmalıdır. Organizasyonel eğitim ihtiyaçlarını belirlerken; organizasyonel süreklilik ve etkililik ile organizasyonun kültürel boyutları ve demografik özellikleri arasında bir ilişki kurulması gerekir. Böylece organizasyonun iç analizi gerçekleştirilir. Aşağıda organizasyonel analizde kullanılan organizasyonel süreklilik, etkililik, organizasyonun demografik özellikleri, organizasyonel kültür boyutlarından bahsedilmektedir:[68]

---

[68] "Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=124, (23.06.2006)

Organizasyonel süreklilik; çalışanların istihdam ve üretim planlaması doğrultusunda tasarlanan rollere hazırlanmasına ve atanacakları görevlere ilişkin gerekli becerilerin kazandırılmasına bağlıdır. Bir organizasyonun uzun dönemli eğitim ihtiyaçları, o organizasyonun insan gücü planlamasının bir parçası olarak değerlendirilmelidir. İşgücünün artması ya da eksilmesi halinde bundan hangi alanların etkileneceği; organizasyondan ayrılmalar halinde mevcut çalışanlardan nasıl yararlanılabileceği; buna göre mevcut ve yeni gelecek çalışanlardan kaçının eğitim ihtiyacı olacağını gözönünde bulundurarak bir planlamaya gidilmesi gerekir. Bunun yanında para ve malzeme kaynaklarında sınırlılık söz konusuysa hangi eğitim etkinliğine öncelik verileceğine ilişkin kararların alınmasında da böyle bir çözümlemenin faydası vardır.

Organizasyonel etkililiğin kapsamında yer alan organizasyon çıktısına ilişkin nitelik ve nicelik standartları, kâr, savurganlık, işçilik maliyeti, cihazların kullanımı ve bakımı gibi ölçülebilir bilgiler, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi için gereklidir. Bunların yanında devamsızlık, işten ayrılma, işe geç kalma ve iş kazalarında artış gibi organizasyon içinde yaşanan sorunlar hakkında tutulan kayıtların incelenmesi de eğitim ihtiyacının objektif kanıtları olarak değerlendirilebilir. Ayrıca karar verme, sorun çözme, ekiple çalışma gibi organizasyonel etkililiği artıracak davranışların kazandırılmasında eğitime duyulan ihtiyacın, gittikçe arttığı görülmektedir.

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

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

İşletmenin dış ve iç çevresinin analizi sonucunda toplanan bilgiler işletmenin mevcut ve gelecekteki durumunu tespit etmeye yarar. Bu bilgiler işletmede performans düşüklüğü görülen alanların belirlenmesine yardımcı olduğu gibi, aynı zamanda işletmenin gelecekte yüzyüze kalacağı organizasyonel ve çevresel faktörlerin neler olacağını belirlemeye yarar. Böylece işletme bu analiz sonucunda mevcut problemlerini belirlemek yanında kendisini de geleceğe hazırlamak imkanına kavuşur.[69]

2.7.1.2. İş (Görev) Düzeyinde Analiz

Organizasyon analizinden sonra, eğitim ihtiyacı analizinin ikinci aşaması olan iş düzeyinde analiz gelmektedir. İş düzeyindeki analizde, öncelikle performansın düşük olduğu alanlarda işlerin temel görev ve sorumlulukları ile işi yapan çalışanların sahip olması gereken nitelikler incelenir.

İş düzeyinde analizde, çalışandan bağımsız olarak pozisyonun gerektirdiği görev ve yetkinlikler bazlı eğitim ihtiyaç analizi gerçekleştirilir. Aynı zamanda bu analizde, iş analizinin, iş tanımlarının, iş gereklerinin ya da varsa yetkinlik taslaklarının incelenerek, çalışandan bağımsız pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışların tespit edilmesi söz konusudur.

İş analizlerinde bilgi toplamak için anket yöntemi, gözlem ve görüşme yöntemi gibi bazı yöntemler kullanılmaktadır. Ayrıca işletmelerde kullanılmakta olan cihazlarda ya da uygulanmakta olan üretim süreçlerinde sıkça görülen değişiklikler, eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran nedenler arasında yer aldığından bunların kullanımına ya da uygulanmasına ilişkin yönergeler de bu analiz aşamasında kullanılan bilgi kaynaklarındandır. Detaylı iş analizi çalışmalarıyla işlerin yürütülmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar hakkında daha ayrıntılı bilgi sağlanabilir.

Ayrıntılı bir iş analizinde iş önce, görev alanlarına bölünerek her bir görev alanında yer alan işlemler sıralanır. Daha sonra bu işlemlerin her birine ait işlem basamaklarının gerçekleştirilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar belirlenir. Örneğin; giyim mağazasında çalışan bir tezgahtarın müşterilere karşı olumlu bir tutum göstermesi; satış,

[69] Şencan ve Erdoğmuş, s.56

ölçü alma, teşhir ve paketleme konularında beceri sahibi olması; depolama, satış süreci, moda ve firmanın genel politikası hakkında da bilgi sahibi olması gerekir. Bir mağazadaki satış elemanlarına verilecek hizmet içi eğitim programı tasarlanırken onlara kazandırılması gereken bu bilgi, beceri ve tutumların dikkate alınması gerekir.[70] (Ek 1'de bir iş analizi formu örneği yer almaktadır.)

Eğitim ihtiyacı analizi çalışmalarında mevcut iş tanımlarından da yararlanılabilir. İş tanımı, iş analizini özetleyen ve iş hakkında kısa ve özlü bilgiler veren bir belgedir. (Ek 2'de bir iş tanımı formu örneği yer almaktadır.)

İşletmelerde yapılan iş analizleri sonucunda iş tanımları çıkarılır ve iş tanımlarının hazırlanmasıyla birlikte araştırmacı her bir görev için iş tanımını aşağıdaki faktörler açısından değerlemeye alarak bu pozisyonda çalışan kişinin yetenek ve beceri profilini çıkarmaya çalışır. Bu faktörler:[71]

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

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

İş gereklerinden de eğitim ihtiyacını belirlemek için yararlanılır. İş gereklerinin, işi yapan çalışanın sahip olması gereken özellikleri ve yetkinlikleri gösterdiği söylenebilir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde iş gereklerine başvurularak, belli bir pozisyondaki çalışanın belirlenen özelliklere ne kadar uygun olduğu öğrenilebilmektedir. Bu sayede çalışanın sahip olduğu özellikler ve iş için gerekli olan özellikler arasındaki fark ortaya konmuş olup,

[70] "Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=124, (23.06.2006)
[71] Şencan ve Erdoğmuş, s.70

bu fark eğitim ihtiyacı olarak belirlenebilmektedir. (Ek 3'te bir iş gerekleri formu örneği yer almaktadır.)

2.7.1.3. Kişi Düzeyinde Analiz

Kişi düzeyinde analizde çalışanın eğitim ihtiyacı, istenilen performans düzeyiyle (standart performans), bireysel (mevcut) performansı arasındaki farktır. Bu analizle birlikte çalışanda varolan bilgi ve becerileri ile ortaya koyduğu mevcut performansının, standart (istenen) performansa uygun olup olmadığı araştırılır. Ayrıca performans farkının bilgi ve beceri ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, doyumsuzluk, ücret ve benzeri başka sebeplerden mi kaynaklandığı araştırılır. Farkın eğitim ihtiyacından kaynaklandığına karar verilirse bu ihtiyacın hangi yönde ve konuda olduğu saptanır.[72]

Kişi düzeyinde analiz yapılırken genellikle çalışanların mevcut performansları üzerinde durulmaktadır. Mevcut performans eğitim ihtiyacı analizi sırasında üzerinde önemle durulması gereken bir konu olmasına rağmen; çalışanların diğer nitelikleri de incelenmelidir. Bu bağlamda eğitim ihtiyacı analizi yapmadan önce bireylerin sahip oldukları değerler ve ihtiyaçların incelenmesi gerekmektedir. İnsanlar bazı durumlarda belli bir işi yapabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip oldukları halde o işte gerekli performansı gösteremez. Bunun sebebi yaptıkları işn değerleri ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olmamasıdır. Çalışanların performansını düşüren bir diğer olgu da kişinin mesleğinde ya da mevcut işletmede iyi bir gelecek görmemesidir. Bir diğer ifade ile çalışanların kariyer beklenti ve planları ile mevcut kariyer imkanlarının uyuşmamasıdır. Bu nedenle kişi düzeyinde yapılan analizde eğitim ihtiyaçları belirlenirken, kişilerin sahip oldukları değerlerden ve ihtiyaçlardan, kişisel kariyer geliştirme planlarından ve beceri ve yetenek analizlerinden yararlanılır:[73]

Değerler, diğer şeyler arasında önem verilen önceliklerdir. Çalışanlar eğitim programlarına dahil edilmeden önce, işi ile değerleri arasında uyum problemi olup olmadığına

[72] Nurdan Özdemir, "Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf, (01.10.2006)
[73] Şencan ve Erdoğmuş, s.101-109

bakılmalıdır. Ayrıca çalışanların verilecek eğitim programını değerlerine uygun görmesi de dikkate alınması gereken bir kunudur.

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

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

İşletmelerde eğitim konusunda en sık yapılan hata, işletme ile ilgili ve insan faktörü yoğun problemlerin sadece eğitim ile ve eğitim sonrası hemen çözüleceğine inanılarak, bu tür sorunlar karşısında tepkisel olarak eğitim planlamasına gidilmesidir. Eğitimin, bu tür insan faktörü yoğun problemlerin tek çözümü olarak görülmesi kaynakların boş yere harcanması demektir.[74] Bu yüzden organizasyon analizi, iş analizi ve kişi analizinden sonra belirlenen ihtiyaçların eğitimle giderilip giderilmeyeceği belirlenir. Eğer eğitimle giderilemeyecek ihtiyaçlar tespit edilirse, eğitim dışı yöntemler belirlenip uygulamaya koyulur. (Bkz. Şekil 3) Ama eğitimle giderilecek ihtiyaçlar tespit edilmişse, bu ihtiyaçların bir program doğrultusunda hangi eğitim yöntemleriyle karşılanabileceği araştırılır. Belirlenen ihtiyaçlar işletmenin önceliklerine, ihtiyaçlarına ve kaynaklarına, çalışanların kariyer yollarına göre sınıflandırılarak programlar oluşturulur.

[74] Memet Özkan, "İşletmelerde Eğitim Gereksinimleri", http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/INKA0ISLETMELERDE%20EGITIM%20GEREKSINIMLERI.htm, (01.07.2006)

2.7.2. Eğitim İhtiyaç Analizinde Bilgi Toplama Yöntemleri

Eğitim ihtiyaç analizinde hangi yöntemlerin kullanılacağı ayrılmış olan insan kaynağına, bütçeye ve zamana göre değişmektedir. Eğitim ihtiyacı analizi sırasında bilgi toplamak için yararlanılan yöntemin doğru seçilmesi ve yöntemin avantajları ve dezavantajları göz önünde tutularak uygulanması gerekmektedir. İşletmelerde analiz sırasında mümkünse birden fazla yöntem kullanılarak bilgi toplanmaya çalışılmalıdır. Çünkü birden çok yöntem kullanıldığında bir yöntemin eksiklikleri bir diğer yöntemle kapatılabilmektedir. Bu durum eğitim ihtiyaçlarını belirlerken doğru bilgiye erişme olanağı sağlamaktadır.

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

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

a. Performans Değerlendirmesi Sonuçları

Performans değerleme belirli bir görev ve iş tanımı çarçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerleme ile belirlenmiş olacaktır.[75]

Performans değerlemeden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tanımlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler. Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının

[75] "Performans Değerlendirmesi", http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp, (16.05.2006)

değerlendirilenlerle, değerlenen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derecede bir objektiflik ve yalnızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir.[76] (Konuyla ilgili Ek 4'te örnek olarak performans değerlendirme formu yer almaktadır.)

Performans değerlemenin eğitim açığının saptanmasında kullanılması genellikle şu şekilde gerçekleşir. Beklenen performansın belirlenmesinden sonra her bölümde ve genel olarak tüm işletmede, performans değerlemesi çalışmaları ile yapıldıktan sonra hangi bölüm ve hangi elemanın eğitim ihtiyacı olduğu ortaya çıkar. Bu değerlemeler üç yoldan gidilerek yapılabilir: [77]

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

Eğitim ihtiyaçlarının yeri belirlendikten sonra, bireydeki eksikliklerin neler olduğunun ortaya konması gereklidir. Bu durum işin gerekleriyle işletmede aynı işi yapan personelin sahip olduğu nitelikler karşılaştırılarak yapılır ve eğitim gereksinimi saptanır.

b.Anket Yöntemi

En çok kullanılan yöntemlerden biridir. Anketler, hem daha büyük kitlelere ulaşma imkanı yaratmakta hem de daha kısa zamanda cevap alma şansı tanımaktadır. Eğer şirketin bilgisayar altyapısı uygun ise çalışanların Internet, Intranet ya da e-posta yolu ile anketi doldurması sağlanabileceği gibi, verilerin elektronik ortamda toplanması ile analiz süresini kısaltmak da mümkün olmaktadır Anket formlarındaki sorular değişik formatlarda

[76] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.İ.E. Yayın No: 154, İstanbul, 1994, s.7-8
[77] Sibel Taşındı, " HR Tez: Orta ve Üst Kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının Saptanması", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=237, (13.08.2006)

hazırlanabilir. Anket sorularının herkes tarafından anlaşılabilir olması için soruların basit ve kısa olması önerilmektedir. Anket yönteminde, çalışanlar kimsenin fikrinden etkilenmeden kendi düşüncelerini paylaşabilmektedir. Görüşmeler ya da toplantılarda görüşmecinin soru sorma şeklinden kaynaklanan önyargılar bu yöntem ile ortadan kaldırılmaktadır. Her ne kadar toplantılar gibi detaylı bilgi sağlamasa da, anketlerden sayısal sonuçlar elde etmek mümkün olmaktadır.[78] (Ek 5'te bir eğitim ihtiyaç anlizi anketi örneği yer almaktadır.)

Bu yöntemin avantajları ve dezavantajları, yararlanılan kaynaklar doğrultusunda Tablo 2'de belirtilmektedir.

Tablo 2. Anket Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
• Kısa sürede detaylı bilgi sağlama olanağı verir. • İşletmedeki problemlerin tanımlanmasında yarar sağlar. • Bireylere, heyecanlanmadan ve başkarının fikirlerinden etkilenmeden rahat bir şekilde soruları yanıtlama olanağı verir. • Daha önce hazırlanmış formların kullanılması olanaklıdır. • Yanıtların sonuçları, istatistik yöntemleri kullanılarak analiz edilebilir. • Başka yöntemlere göre daha ucuzdur.	• Yalnızca anketteki sorular cevaplanmak zorunda kalınır. Konu haricinde verilen cevapları ankete dahil etmek zordur. • Anket formlarının hazırlanması güç olabilir. • Posta ile yapılırsa cevaplama oranı düşük olabilir. • Anket sorularına cevaplayıcılar gerçek düşünceleri doğrultusunda cevap vermeyebilirler.

c.Görüşme/Mülâkat Yöntemi

Çalışanlar ya da yöneticiler ile yapılan birebir görüşmeler, eğitim ihtiyaçları konusunda kritik noktaların ortaya çıkarılmasını sağlayan bir yöntemdir. Görüşmelerde standart soruların kullanılması her görüşmeden aynı başlıklarda bilgi edinilmesini ve tüm işletme bazında elde edilen verilerin karşılaştırılabilmesini sağlamaktadır. Görüşmelerin

[78] Belgin Subaşlar, "Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi", http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=55, (05.07.2006)

yürütülmesinde hem sürenin etkin kullanımı hem de uygun detayda bilgi edinilmesi için deneyimli görüşmecilere ihtiyaç duyulmaktadır. Çok detaylı bilgi sağlasa da birebir görüşmeler maliyeti en yüksek ve uzun zaman alan analiz yöntemlerindendir.[79]

Tablo 3'te yararlanılan kaynaklar doğrultusunda, görüşme yönteminin avantajları ve dezavantajları belirtilmiştir.

Tablo 3. Görüşme Yönteminin Avantajları Ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
• Her soruya cevap alındığı için bilgi toplamada eksiklikler olmaz. • Cevaplar verilirken sorunlara çözüm yolları sunulabilir. • Fikirler özgürce açıklanabilir.	• Uygulanması uzun zaman alır. • Maliyeti oldukça yüksektir. • Çalışanlarla görüşme yapan kişilerin bu konuda yetkin olması gerekir.

d.Odak Grup Toplantıları

Bu yöntemde öncelikle eğitim gereksinimlerini ortaya koyabilecek sorunlar belirlenir. Amaç saptanıp, gündem hazırlandıktan sonra gruba konu verilir. Gruptaki bireylerden verilen konu üzerinde fikir üretmeleri istenir. Toplantı planlı bir şekilde yürütülür. Grup çalışmaları değişik şekillerde olabilir. Beyin fırtınası, karar verme, problem çözme, balık kılçığı yöntemi v.b. Grubun fikirleri ve kararları analiz edilir. Eğitim yoluyla çözümlenebilecek sorunlar saptanır.[80]

Bu yöntemin avantajları ve dezavantajları Tablo 4'te yararlanılan kaynaklar doğrultusunda özetlenmiştir.

[79] Nurdan Özdemir, "Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf, (01.10.2006)
[80] Sibel Taşındı, "HR Tez: Orta ve Üst Kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının Saptanması", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=237, (13.08.2006)

Tablo 4. Odak Grup Toplantılarının Avantajları Ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
• Bu toplantılarla elde edilen detaylı veriler, birebir görüşmeler ve anketler için sağlam bir temel oluştururlar. • Toplantıda bir kişinin dile getirdiği fikrin bir diğeri tarafından geliştirilmesi ile detaylı bilgilere ulaşılması mümkün olur. • Bireysel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine olanak tanır.	• Bir kişinin kullandığı bir kelime grubun diğer üyeleri ile çatışmasına neden olabilir. • Farklı performans sorununu yaşayan ya da farklı seviyedeki çalışanların bir araya getirilmesi söz konusu olursa baskın bir grup oluşabilir. • Verilerin toplanması uzun zaman alır.

e. Gözlem Yöntemi

Bir işletmede çalışmakta olan kişilerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi için iş başındaki çalışmalarının izlenmesidir. Gözlem yolu ile bireyin bilgi, beceri ve tutum kazanma derecesi ölçülebilir. Gözlenecek bireyin yapacağı işler analiz edilerek işlemler belirlenir. Gözlem haberli veya habersiz gerçekleştirilebilmektedir. Haberli gözlemde, davranışları gözlenecek bireye önceden haber verilir ve gerekirse yaptığı işi açıklaması istenir. Habersiz gözlemde ise, davranışları gözlenecek bireye haber verilmeden çalışması izlenir. Gözlem sonuçları kaydedilerek kişilerin hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu açıklanır.[81]

Tablo 5'te gözlem yönteminin avantajları ve dezavantajları, yararlanılan kaynaklar doğrultusunda belirtilmiştir.

[81] A. Haydar Taymaz, **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Yayınları No: 3, Ankara, 1992, s. 41

Tablo 5. Gözlem Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
• Çalışanı ve iş akışını fazla etkilemeden gerçekleştirilir. • Davranışın gerçekleştiği ortam doğrudan gözlendiği için sağlıklı bilgi elde etmek imkanı yüksektir. • Çalışanlar daha çok davranışları ve işle ilgili becerileri üzerine incelenir. • Gözlem hangi yeteneklerin geliştirileceği konusunda bilgi sağlar. • İş zamanının nasıl kullanıldığı hakkında bilgi verir. • İş tanımlarıyla ilgili eksikliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olur.	• Bilgileri toplayıp analiz edecek çok yetenekli bir gözlemciye ihtiyaç vardır. • Uzun zaman gerektirebilir. Bu nedenle masraflı olabilir. • Gözlemci her zaman objektif olmayabilir. Dolayısıyla yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkabilir. • Çalışanlar sürekli izlendiğinin farkına varıp davranışlarını kontrol altında tutabilir. Bu nedenle sorunlar yaşanabilir.

f.Personel Kayıtlarının Analizi

Personel kayıtlarında mevcut personel sayısı, işgücü dönüşümü, raporlar, yaş profilleri, başarı tabloları, devamsızlıklar, kariyer planına ilişkin bilgiler, şikayetler v.b. yer alır. [82]

Tablo 6'da bu yöntemin avantajları ve dezavantajları, kullanılan kaynaklardan yararlanarak özetlenmiştir.

[82] Sibel Taşındı, "HR Tez: Orta ve Üst Kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının Saptanması", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=237, (13.08.2006)

Tablo 6. Personel Kayıtları Analizinin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
• Problem yaşanan noktaların açığa çıkmasında yardımcı olur. • Organizasyondaki sorunlara objektif veriler temin eder. • Bilgilere ulaşmak için az zaman ve güç harcanır. • Oldukça ucuz bir yöntemdir.	• Kayıtlarda genellikle güncel sorunlar yerine geçmişteki sorunlar yer alır. • Kayıtların eksik tutulmaması, detaylı ve nitelikli tutulması gereklidir. • Bilgilerin güvenilirliğiyle ilgili sorunlar yaşanabilir.

g.Psikoteknik Yöntem

Psikoteknik yöntem bireylerin kişisel özelliklerinin yanısıra bedensel ve zihinsel yeteneklerini saptamaya, kişilerde bu yeteneklerin gelişme sürecini tutarlı bir biçimde tahmin etmeye yarayan bir sistemdir. Eğitim programlarının planlanmasında ve eğitim iihtiyacının belirlenmesinde psikoteknik yöntemlerden yararlanarak eğitim programlarının etkinliğini artırmak mümkündür. Psikoteknik yöntemle, kişilerin işe ilişkin zihinsel ve bedensel yönleri analiz edilebilir. Ayrıca hazırlanan testlerle kişilerin öğrenme ve gelişme potansiyelleri hakkında yaklaşımların yapılması da mümkündür. Test mantığına uygun olarak hazırlanmış özel bilgi analiz formları veya testleri ile de, kişilerin belirli konulardaki teorik bilgilerinin analiz edilmesi mümkündür.[83]

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi için çalışanların kişisel özelliklerinin, öğrenme kapasite ve arzularının analizi yapılarak psikoteknik test bataryaları hazırlanır.

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için hazırlanan değerleme bataryası, eğitilmesi düşünülen kişilere uygulanır, bataryadan aılnan puanlar ile bataryanın standart puanı karşılaştırılır ve çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenir.[84]

[83] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik**, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1999, s. 230
[84] Erdoğan, s. 240

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

Tablo 7. Psikoteknik Yöntemin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
• Kişilerin sahip olması beklenen bilgi, beceri ve tutumlar bu yöntemle kolayca belirlenebilir. • Uygulanması kısa sürer. • Uygulanan testlerle elde edilen sonuçların yorumlanması kolaydır.	• Sonuçlar bireysek farklılıklardan kolay etkilenir. • Kişiler testlere katılmak istemeyebilirler. • Testlerin hazırlanırken iyi bir ön hazırlık yapmak gerekir.

2.7.3. Eğitim İhtiyaç Analizinin Faydaları

Eğitim ihtiyaç analizinin faydaları şunlardır: [85]

- Uzun vadede eğitimlerden maksimum fayda sağlanmasında rol oynar.
- Alınan eğitimlerin işletmenin hedeflerine hizmet edecek eğitimler olmasını sağlar.
- Çeşitli unvan grupları için, kariyer planları doğrultusunda almaları gereken eğitimleri ortaya çıkarır.
- İhtiyaç belirleme sürecine çalışanları dahil etmek onlarda sahibiyet duygusu yaratır, eğitimlere daha etkin katılımlarını sağlar.
- Kişilerin doğru eğitimlere yönlendirilmesi, bireysel performansları ve buna bağlı olarak da işletmenin performansını artırır.
- Eğitimin işe transfer edilebilme oranını artırır.
- Doğru kişiler için doğru alanlarda yatırım yapmayı sağlar.
- Eğitim için harcanan kaynakların israfını önler.
- Eğitim alınması gereken konularda önceliklerin belirlenmesini sağlar.
- İş süreçlerinde karşılaşılan zorlukları ortaya koyar.
- Daha önce alınan eğitimlerin uygulamaya aktarılması konusunda yaşanan zorlukları ortaya koyar.

[85] Nurdan Özdemir, "Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf, (01.10.2006)

2.8. Eğitim Bütçesi

Bu başlık altında bütçe kavramı, eğitim bütçesi, eğitim harcamaları ve kullanılan bütçe tipleri açıklanacaktır.

2.8.1. Bütçe Kavramı

Bütçe, işletmeleri etkin bir kurum haline getirmek için gerekli olan insan kaynağını geliştirme yolundaki en önemli yatırımdır. İşletmelerin yaptıkları tüm çalışmalarda olduğu gibi eğitimde de sermayeye gerek duyulmaktadır. Çünkü; eğitimin de bir maliyeti vardır ve bunun getirisi olarak da bir bütçeye ihtiyacı vardır. İşletme bütçesinin hazırlanması bütçe ile ilgili muhasebe ve mali denetleme görevlerinin yerine getirilmesi olayıdır. Dolayısıyla bir eğitim programının maliyeti mali ve iktisadi bir terimdir.

Eğitimden beklenilen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkanların yaratılması gerekir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre çeşitli eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi söz konusu olacaktır. Amaç uzun dönemde verimlilik ve karlılığı yükseltmektir. Çalışanların yetenek ve nitelikleri geliştikçe verimlilik oranı da doğru orantılı olarak artar. Bazen çalışan sayısını artırmak yerine mevcut çalışanın eğitimine giderek bu boşluk tamamlanabilir. Ancak plansız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcamalar da açabilir. Bu nedenle bir yandan işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, öte yandan belirlenen eğitim programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur.[86]

2.8.2. Eğitim Bütçesi

İşletmenin eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonra, girişilecek eğitim faaliyetlerinin kapsamını belirleyen bir eğitim bütçesi yapılır. Eğitim bütçesi işletmede belirli bir dönemde eğitimle ilgili yapılacak harcamaları saptamak ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yapılır. Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık bir dönem esas olarak alınır. Bu bir yıllık dönem harcamaların kontrolunu sağlamak amacıyla birkaç aylık, aylık ve haftalık harcamalar biçiminde de gösterilebilir. Eğitim faaliyetlerinin yılın belirli aylarında veya

[86] Seçim ve diğerleri, s. 160

dönemlerinde yapılması halinde eğitimle ilgili harcamaların belirli aylarda yoğunlaşması olağandır.

Eğitim bütçesi ile ilgili ilkeler şunlardır: [87]

- Eğitim bütçesi gerçekçi ve programlanan eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek kapsamda olmalıdır.
- Eğitim bütçesi üzerinde değişiklikler yapılması sözkonusu olduğunda, bu değişiklikler tüm ilgililere yeterince önceden duyurulmalıdır.
- Eğitim bütçesi tahminleri ile fiili harcamalar arasında uyarllık sağlamak üzere etkin bir kontrol düzeni kurulmalıdır.
- Zorunlu değişiklikleri ve güçlükleri saptamak amacıyla eğitim bütçesi ve yapılan harcamalar belirli dönemlerde gözden geçirimelidir.
- Eğitimle ilgili öngörülmeyen bazı harcamaları karşılayabilmek amacıyla eğitim bütçesi içerisinde belirli bir kaynak ayrılmalıdır.

2.8.3. Eğitim Harcamaları

İşletmelerin eğitim faaliyetleri; çeşitli nitelikte harcamaların yapılmasını ve üretim kaybının yol açtığı çeşitli maliyetlere katlanılmasını zorunlu kılmaktadır. Eğitim faaliyetleri nedeniyle katlanılan masrafların kapsam ve içerik yönünden değerlendirilmesi işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Bazı işletmeler eğitimle ilgili tüm harcamaları bir veya iki hesapta toplarken bazı işletmeler de bu amaçla ayrıntılı hesaplamalara olanak sağlayıcı çeşitli hesaplar kullanmaktadırlar. İşletmelerdeki eğitim faaliyetlerinin yol açtığı harcamaların kapsamı ve ve bu hesapların bu harcamaların hangi hesaplarda gösterileceği konusunda standart bir uygulama yoktur.[88] Ancak genel olarak literatürde eğitim harcamaları cari, yatırım ve transfer harcamaları olarak üçe ayrılmaktadır:[89]

---

[87] Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İkinci Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi, 1978, s. 185
[88] Şenatalar, s. 182
[89] Jack Hallack, **Eğitimde Maliyet ve Harcamalar**, Çev: Mahmut Adem, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1974, s. 27-28

a. Cari Harcamalar: Eğitim etkinliklerinde, bir programın uygulanmasında sarf edilen ve tüketim cinsinden olan harcamaları kapsar. Ayrıca bu harcamalar, eğitim ekinliklerinde çalışanların aylıkları, ücretler, yolluk ve yevmiyeler, kırtasiye masrafları, gıda maddeleri giderleri, eğitimde kullanılan malzeme giderleri, elektrik, su, yakacak gibi harcamaları da kapsamaktadır.

b. Yatırım Harcamaları: Çeşitli eğitim programlarının sürekli olarak uygulanması planlanan kurumlarda, yatırım harcamaları yapılır. Bu harcamalar, eğitim etkinliklerinde kullanılmak üzere yaptırılan veya satın alınan öğretim binaları, deshaneler, laboratuar, atölye, yatakhane, yemekhane, mefruşat, eğiticilere ödenen para, öğretim amaçları ve diğer demirbaşlardır.

c. Transfer Harcamaları: Cari ve yatırım harcamaları dışında eğitim etkinlikleri ile ilgili olarak yapılan harcamalardır. Daha çok sosyal transfer olarak isimlendirilen yurtiçi ve yurtdışı eğitim bursları, yemek yardımları ve pansiyon giderlerinin karşılanması için kurumca yapılan harcamalardır. Bunun dışında diğer transfer harcamaları da kamulaştırma, kurumlara katılma, yardımda bulunma, aktarma ve borç ödemeleridir.

Eğitim harcamaları işletme yönetimi için etkin bir kontrol aracıdır. Eğitimin sağladığı yararları eğitim harcamaları ile yapılan karşılaştırmalar yoluyla saptamak mümkün olabilir. Eğitim yarar ilişkisi bir işletmenin eğitim faaliyetlerini hangi düzeyde tutmasını saptamakta önemli bir rol oynar. İşletmelerin eğitim bütçeleri yapılırken genellikle aşağıdaki süreç izlenir:[90]

- İşletmenin eğitim faaliyetleri dönemini kapsayan genel bir eğitim bütçesi tahmini yapılır.
- Yapılacak eğitim faaliyetlerinin her bir bölümü için tahminler bir araya getirilir, incelenir ve değerlendirilir.
- Tüm eğitim faaliyetlerini kapsayan bir eğitim bütçesi taslağı hazırlanır ve onay için yetkili yönetim kademesine sunulur.

[90] Şenatalar, s. 184

- Eğitim bütçesi işletmenin bütçe işleri yöneticisince gözden geçirilir, işletme bütçesi içinde eğitim bütçesine son şekli verilir.
- Eğitim departmanı yöneticisine onaylanmış eğitim bütçesi hakkında ayrıntılı bilgi verilir.
- Eğitim bütçesi yürürlüğe konduktan sonra ortaya çıkan yeni durumların ve değişikliklerin gözönüne alınabilmesi için eğitim harcamaları belirli durumlarda gözden geçirilir ve mümkün olan düzeltici tedbirler alınır.

2.8.4. Eğitim Birimlerinde Uygulanan Bütçe Tipleri

Eğitim departmanlarının harcamalarını göstermek amacıyla oluşturulan bütçeler çeşitli türlerde olabilmektedir. Bunlar üç bölümde toplanmaktadır:[91]

a. Proje Bütçesi: Bölüm tarafından gerçekleştirilmesi düşünülen bir eğitim projesinin mali portresini hesaplamak ve programın gerektirdiği harcamaları planlamaktır.

(Örneğin; yöneticilerin geliştirilmesi konusunda tüm işletme yöneticilerini kapsayan bir seminer veya bir dizi seminer yapılması planlanabilir. Bu bütçe içinde söz konusu seminerlerle ilgili tüm harcamalar tahminler yoluyla önceden saptanır. Uygulama sonucunda tahminlere oranla sapmalar olması halinde sapmaların nedenleri araştırılır ve açıklanmaya çalışılır.[92])

b.Fonksiyonel Bütçe: Eğitim bölümü örgüt yapısı bakımından fonksiyonel bir nitelik taşırsa uygun olan bütçe tipidir. Bu bütçe tekniğinde, eğitim bölümünün temel fonksiyonları için bir bütçe döneminde gerekli masraf ve varsa gelir tahminleri ayrı ayrı hesaplanır. Örneğin; o dönem için programa alınmış olan sevk ve idare eğitimi, işbaşında eğitim, teknik eğitim, vb. gibi fonksiyonlara ait masraf tahminlerinin toplamı, eğitim bütçesini meydana getirir.

c. Departman (Ünite) Bütçesi: Eğitim departmanının sınırlı (küçük) olması halinde uygulanacak bütçedir. Bu bütçe şeklinde, çeşitli faaliyetleri içeren harcamalar vardır.

[91] Halit Tanyeli, **Personel Eğitimi**, Ankara: B.T.İ. Yayınları, 1970, s. 177–178
[92] Şenatalar, s. 183

Gelişme halinde olan ve sorumlulukları artan eğitim departmanları için kontrolün elden çıkmasına sebep olabilir.

2.9. Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması

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

Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili çok sayıda yaklaşım ve geliştirilmiş model vardır. Ancak bir genelleme yapılırsa bir eğitim programının 4 boyutunun olduğunu görmekteyiz. Bu boyutları, eğitim programı hazırlama aşamaları olarak da nitelendirebiliriz. Bu aşamalar; 1) Tespit edilen ihtiyaçlara göre amaçların belirlenmesi, 2) Eğitim programının kapsamının belirlenmesi, 3) Eğitim yönteminin seçimi, 4) Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların saptanmasıdır.[93]

Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.9.1. Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, hazırlanacak ve uygulanacak eğitim programının belli amaçlara (hedeflere) yönelik olarak yapılması gerekir. Bu amaçlar, işletmenin genel amacına göre; organizasyonun tümünde, bazı bölümlerinde ya da bir bölümünde belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Amaçların belirlenmesi, eğitim programlarının başlangıç noktasını oluşturur ve yapılacak eğitim faaliyetleri için karar vermeyi kolaylaştırır. Ayrıca eğitimin değerlendirilmesinde ölçüt olarak kabul edilir. Eğitimin amaçlarına örnek olarak şunlar verilebilir. Hangi bölüm ya da bölümlere, grup veya gruplara eğitimde öncelik verileceğinin belirlenmesi, bunlardan eğitim sonrasında

[93] Kaynak ve diğerleri, s.182

nasıl bir performans beklendiğinin saptanması, eğitimin ağırlıklı olarak teorik mi, yoksa pratik bilgiler mi kazandırmaya yönelik olup olmadığının belirlenmesi. [94]

2.9.2. Eğitim Programının Kapsamı

Eğitim programının kapsamına bir çok konu dahil edilebilmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanacaktır.

a.Eğitilecek Çalışanların Seçimi: Daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları gözönüne alınarak o dönem eğitime katılacak çalışanlar belirlenir. Burada kimlere öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, yükselme yeteneği ve yaptığı işin doğasına göre bir değerleme ve sıralama yapılır. [95]

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

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

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

[94] Kaynak ve diğerleri, s.182-183
[95] Seçim ve diğerleri, s. 158

edilebilir. Memurlara yönelik eğitimlerde kurum içinden ya da dışından konuyla ilgili bilgili kişilere görev verilmelidir. Yönetici eğitimlerinde ise genellikle kurum dışından konuyla ilgili uzman, ağırlıklı olarak akademisyenlere görev verilebilir. Deneyimli ve başarılı iş adamlarından eğitim verme konusunda yararlanılabilir. Pratik olması, örneklerin uygulamadan gelmesi bakımından bu eğitimler büyük yarar sağlayacaktır. Ayrıca eğitimcilerin aktif öğrenme metodunu çok iyi bilmeleri, öğretme değil öğrenme merkezli olması gereklidir. Eğitimcinin mümkün olduğunca iyi bir model oluşturması gereklidir. Bunların doğrultusunda eğitimcilerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktalar şu şekilde sıralanabilir:[96]

- Eğitimcinin konusuna hâkim olmasına dikkat edilmelidir.
- Eğitimci, gereken ön hazırlığı yapmalıdır.
- Gereken teknolojik araç ve gereçleri kullanabilmelidir.
- Eğitim sırasında yaparak, yaşayarak öğrenme imkanları oluşturulmalıdır. Oyunlar oynatabilmeli, canlandırmalara yer verebilmelidir.
- Eğitimci, yüksek katılım için eğitim ortamı, eğitim içeriği, eğitim gündemini renkli hale getirmelidir.
- Eğitimci en başta kendi davranışları ve sunuşları ile yüksek motivasyona sahip olmalıdır.
- Eğitimci sözlü iletişim kadar sözel olayan iletişime de büyük önem vermeli, beden dilini etkin olarak kullanmalıdır.
- Eğitimci, katılımcıların farklı yetenek, kişlik ve algı özelliklerininin bilincinde hareket etmelidir.
- Eğitimci, kişilerin yaşamlarından alınan örnek olaylardan hareket edebilecek kıvrak zekaya sahip olmalıdır.
- Yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerin eğitim alanına yansıması ile eğitimde adeta dijital öğretmenliğe doğru gidilmekte ise de öğretmenin eğitime katılanlarla kurduğu iletişim ve etkileşmin öneminin çok büyük olduğu unutulmamalıdır.
- Eğitimci, teorik açıklamalar, yorumlar, kişisel tartışmalar, öneriler, uzun uzun açıklamaları tercih etmemelidir. Kişilerin günlük hayat ve alışkanlıklarını yakından

[96] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s. 260–261

ilgilendiren pratik olaylar, örnek uygulamalar ve yaşanan gelişmeleri tercih etmek, öğretici olmaktan çok kendisi de öğrenen olabilmelidir.

d.Eğitim Konularının Belirlenmesi: Eğitim konularının belirlenmesinde izlenen amaç doğrudan doğruya yükselme durumunda olan çalışanların eğitimine dönük olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına yönelik ya da teknik çalışanların bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik olabilir.[97] Doğal olarak eğitim konusunun yetiştirme eğitimi mi yoksa geliştirme eğitimi mi olacağı eğitimin iş başında ya da dışında mı yapılacağına bakılarak belirlenir. Ayrıca eğitilecek çalışanların ihtiyaçlarına göre, eğitim programının konularınının özel olarak da belirlenmesi gerekir. Buna göre çalışanların en fazla ihtiyaç duydukları konulara öncelik verilmeli, ayrıca konuların sınırlarının belirlenmesine dikkat edilmelidir. Amaca hizmet etmeyen yararsız konularla çalışanlara gereksiz bilgi vererek, asıl konuya olan ilgi dağıtılmamalıdır.[98]

Kategorilere göre işletmelerde yüzlerce eğitim konusu belirlenebilir. İşletmeleri genel olarak ele aldığımızda, sıkça başvurulan eğitim konularını Tablo 8'de görmek mümkündür.

[97] Sabuncuoğlu, s. 137
[98] Kaynak ve diğerleri, s.184

Tablo 8. Eğitim Konuları

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

Kaynak: Şencan ve Erdoğmuş, s. 135

e. Eğitim Yerinin ve Ortamının Belirlenmesi: Eğitim programının nerede yapılacağına karar vermek için üç eğitim yeri arasından seçim yapılır. Bunlar; iş başında eğitim (mesai saatleri içinde, mesai saatleri dışında), iş ve işletme dışında eğitim (otellerde, dinlenme ve tatil köylerinde, üniversitelerde, özel eğitim kuruluşlarında), iş dışında fakat işletme içinde eğitim (eğitim salonunda, bölüm içinde). Eğitimin iş başında, iş dışında veya işletme dışında yapılması kararı eğitimin konusuna, yöntemine ve zamana bağlı olarak verilir. İş başı eğitimlerinde pratiğe yönelik eğitimler yaygın olarak kullanılırken, iş ve işletme dışı eğitimlerde daha çok teorik eğitimler tercih edilmektedir.

Eğitim yerinden sonra eğitim ortamının belirlenmesi gerekir. İyi bir eğitim ortamı şu şekilde olmalıdır:[99]

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

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

[99] Noe, s. 111

Tablo 9. Bir Eğitim Odasında Gözönünde Bulundurulması Gereken Detaylar

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

Kaynak: Noe, s.112

f. Eğitim Zamanının ve Süresinin Belirlenmesi: Eğitimin işletme için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse, eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda olabildiğince

kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle çalışanları işbaşından uzaklaştırılarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli süre aksatabileceği unutulmamalıdır.[100]

g. Eğitimde Kullanılacak Araç ve Gereçlerin Belirlenmesi: Eğitim uygulamalarının etkinliği açısından eğitimde kullanılacak araçların özenle seçilmesi gerekir. Eğitimde tek tip araç kullanmak yerine değişikliği sağlayacak araçların kullanılması önerilir. Böylece uygulamalardaki tekdüzelik ortadan kalkar ve eğitimin verimliliği artar.

Eğitim araçlarının sahip olması gereken özelikler şunlardır: Basitlik, gereklilik, uygunluk, sağlamlık, kullanışlılık ve ekonomiklik.

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

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

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

2.9.3. Eğitim Yönteminin Seçimi

Yetiştirme ve geliştirme için kullanılan eğitim yöntemleri içerisinde "en iyi yöntem" mevcut değildir. Her yöntemin bir takım avantaj ve dezavantajları vardır. Diğer taraftan, sadece bir yöntem de tek başına ele alınmamakta, genellikle birkaç yöntem kombine edilmek suretiyle kullanılmaktadır.[101]

Eğitim yöntemini etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar;

[100] Sabuncuoğlu, s. 137
[101] Osman Telimen**, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 292/519, İstanbul: Sermet Matbaası, 1978, s. 172

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

Eğitim yöntemleri çok çeşitlidir. Çalışmada daha sonra eğitim yöntemleri detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

2.9.4. Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinde İzlenecek Yollar

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması aşamasında ele alınan son husus, eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların belirlenmesidir. Bir eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında değerleme aşaması, eğitimin etkinliğinin ne zaman, kimler tarafından ve hangi yöntemlerle ölçüleceğinin belirlenmesini kapsamaktadır.

Ölçme ve değerlemede kullanılan pek çok teknik ve yöntem mevcuttur. Bunların seçimi ve kullanımı, işletmenin yapısal özelliklerine, uygulanan eğitim programlarına ve eğitimde ulaşılmak istenen amaçlara göre değişiklik gösterir. Eğitim programı aşamasında, amaçlar, yöntemler, kişi ve gruplar, yer ve zaman belirlenirken, sonuçların ne şekilde değerlendirileceğinin ve programdaki aksaklıkların, eksikliklerin nasıl giderileceğinin de saptanması gerekir. Bu aşamada değerlemeyi kimlerin yapacakları, ne zaman, ne sıklıkta ve hangi yöntemlerle etkinliğin ölçüleceği sorularına cevap aranmalı ve program bu hususları göz önüne alarak düzenlenmelidir.[102]

[102] Kaynak ve diğerleri, s.187

2.10. Eğitim Yöntemleri

Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmasında en önemli faktörlerden bir tanesi, çalışana, yaptığı işe ve eğitim konusuna en uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesi ve uygulanmasıdır. Bilgi ve becerilerin çalışanlara etkin bir şekilde kazandırılabilmesi için geliştirilmiş pek çok eğitim yöntemi vardır. Çeşitli kaynaklarda, eğitim yöntemleriyle ilgili değişik sınıflandırmalarda bulunulmuştur. Örneğin; iş dışında ve iş başında eğitim yöntemleri, bireysel ve grup eğitim yöntemleri gibi. Bu çalışmada eğitim yöntemleri, iş başında ve iş dışında eğitim sınıflandırmasına göre incelenmektedir. Ayrıca eğitimde kullanılan yeni yöntemlerden de bahsedilmektedir.

2.10.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

İş başında uygulanan yöntemler, çalışanın işletmeden ve işinden uzaklaşmadan eğitilmesine dayanır. Çalışan bir yandan işini yaparken, diğer yandan çalışana eğitim verilir. Bu eğitimler verilirken gerçek araç-gereç ve doküman kullanılır. Çalışandan işi yaparken üstün bir performans göstermesi beklenmez. Çalışanlar eğer hata yaparlarsa kendilerine bu hatayı düzeltmeleri için fırsat verilir. Eğitimciler, çalışanlara işi öğrenmeleri için destek olur.[103]

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

[103] Kaynak ve diğerleri, s.191

Tablo 10. İş Başı Eğitim Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
• Bu yöntemleri uygulamak düşük maliyetlidir. Çünkü eğitim için kullanılan araçlar zaten mevcuttur. Ayrıca ulaşım ve yer masrafları gibi bazı maliyetler de ortaya çıkmaz. • Çalışanlar öğrendiklerini hemen uygulayabilirler. • Eğitime katılanlar işten ayrılmadıkları için, işte aksaklıklar yaşanmaz. • Eğitimde öğrenilenler işe uygulanırken uyum sorunu yaşanmaz.	• Eğitimi veren kişiler eğitimcilik yetkinliğine sahip olmayabilir. • Eğitim esnasında gerçekleştirilen üretimde sorunlar yaşanabilir. Bu durum maddi kayıplara sebep olabilir. • Eğitim çalışma koşullarında gerçekleştirildiği için olumlu bir eğitim ortamı sağlanamaz. • Çok sayıda çalışanın eğitimi aynı anda gerçekleştirilemez.

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

2.10.1.1. Gözetimci Yönetiminde Eğitim Yöntemi

Yeni işe başlayanlara olduğu kadar, iş değişikliği yapan çalışana da uygulanan bu yöntemde çalışan, işi bilen ve tecrübeli yöneticilerin yanına verilerek onların gözetiminde bilgi ve beceri kazanması sağlanır.[104]

Bu yöntemin zayıf yönleri şunlardır: İşi öğreten kişinin bilgili ve yetenekli olması, her zaman onun iyi bir eğitmen olduğu anlamını taşımaz, eğitim gözetimci açısından zaman kaybına neden olabilir ve gözetimci asta işin yapılmasında doğru ve etkili olan yöntemleri öğretebileceği gibi, pratiğe kaçmak için yanlış ve güvenlik açısından sakıncalı yönleri de öğretebilir. Güçlü yönleri ise şöyledir: Maliyeti düşük ve uygulanması kolaydır, basit

[104] Uğur, s.132

işlerin öğretilmesinde çok etkilidir, deneysel yollarla bir işin öğretilmesinde oldukça pratiktir.[105]

2.10.1.2. Yönlendirme (Koçluk-Coaching) Yöntemi

Koç, insanları bulundukları noktadan alıp daha ileri noktalara taşımak için onlara eşlik eden kişidir. Koç aynı zamanda güvenilir bir dosttur ve dilimizdeki "arkadaş" sözcüğüyle yakınlığı vardır. Bugünkü tanımıyla ise, koçluk, bireylerin gelişimini hızlandırmak amacıyla yapılan, yapılandırılmış ve karşılıklı etkileşime dayanan bir süreçtir.[106]

Günümüzde birçok şirket hızla değişen dünyamızda eğitimli iş gücünün geleneksel yöneticilik modeliyle idare edilemeyeceğinin bilincine varmıştır. Bu da liderlik kavramı ile birlikte koçluk kavramını beraberinde getirmektedir. Koçluk en kısa ve öz anlatımla "istenen performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi" olarak tanımlanabilir. Amacı danışanın kendi belirlediği hedefe, koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir. Süreç boyunca danışan kendisini daha iyi tanır, potansiyelini keşfeder ve hatalarından ders alarak yetkinliklerini geliştirir. Koçluk bu hizmeti alan danışanın, özel ve profesyonel yaşamda gelişiminin sağlanmasını hedefleyen ve tümüyle güven ve gizlilik esasına dayanan bir süreçtir. Koçluk uygulayan kurumlar ise çalışanlarının kişisel vizyonları ile organizasyon vizyonu arasındaki uyumu sağlar ve bireysel performansları artırarak kurumsal hedeflerine kolaylıkla ulaşırlar. Bu aşamada koçluk konusunda bazı noktalara açıklık getirmekte yarar olacaktır. Koç her konuda değil, yöntemler ve koçluk süreci konusunda uzmandır. Problemlerin çözülmesi veya geliştirilmesi gereken faktörler konusunda neler yapılması gerektiğini hazır olarak sunan değil, çözümü danışanın bulmasına yardımcı olan, danışanın alışmış olduğu düşünce yapısını zorlayan, farklı bakış açıları yakalamasını, davranışsal becerilerini iyileştirmesini sağlayan kişidir.[107]

---

[105] Nurdan Özdemir, "İnsan Kaynakları Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İş Başı Eğitim Yöntemleri)", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf, (28.10.2006)

[106] Acar Baltaş, "Başarılı İnsanlara Koçluk", http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_1.htm, (09.07.2006)

[107] Demet Uyar Ezerler, "Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching)", http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc, (14.07.2006)

Koçluk süreci belli adımları içerir. Süreç koçla danışanın uyum sağlaması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması ile başlar. Daha sonra danışanın yaşadığı sorunlar, gelişmeye açık yönleri ve istekleri analiz edilerek birlikte tanımlanır. Hedef kişinin önündeki engelleri kaldırarak ilerlemesini sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesidir. Sonraki aşamada bu hedefe ulaşmak için kullanılabilecek kaynaklar tespit edilir ve karşılıklı karar verilen bir eylem planı hazırlanır. Plan devreye sokulur ve uygulamada karşılaşılan aksaklıklar ve kaydedilen ilerlemeler karşılıklı değerlendirme yapılarak hedefe ulaşılması sağlanır. İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde bu süreç gerçekleştirerek çalışanlara yapılan bu yatırımın kuruma geri dönüşünü nesnel olarak tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar yapılmaktadır. Manchester şirketinin "üst yönetim koçluğu" (executive coaching) hizmeti verdikleri Fortune 1000 müşterileri arasında yaptığı çalışmalar sonucu, bu firmaların verimliliklerinde, hizmet ve ürün kalitelerinde, organizasyonel güçlerinde, müşteri odaklılıklarında ve gelirlerinde önemli artış kaydettikleri saptanmıştır. Bu artışların şirkete olan katkısı, diğer bir deyişle yatırımın getirisi (ROI-return on investment) aldıkları koçluk hizmetinin maliyetinin ortalama altı katı olarak tespit edilmiştir. Yaptıkları çalışma kapsamında üst yöneticilerin %77'si astlarıyla ilişkilerinin, %71'i üstleriyle ilişkilerinin, %67'si takım çalışmasında, %63'ü kendi seviyesindeki çalışanlarla ilişkilerinde, %61'i iş tatmininde, %52'si problem çözme becerilerinde, %44'ü organizasyona bağlılıklarında, %37'si ise müşterilerle ilişkilerinde ciddi bir ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir.[108]

Çalışanlarının memnuniyetini sağlayan koç: [109]

a.Çalışanlarının kendine bağlılığını sağlar: Yöneticilerin çalışanlarına karşı yaklaşımı çalışanlarının bağlılığını sağlayabilmek konusunda belirliyi rol oynar. Patronluk misyonunu üstlenmiş yöneticiler çalışanlarının ancak kendilerine itaat etmelerini sağlarken, çalışanlarına koçluk yapan yöneticiler çalışanlarının bağlılığını sağlarlar. Birçok yönetici için işin tamamlanması ne şekilde tamamlandığından, bağlılık ya da itaat sonucu yapılıyor olmasından daha ön plandadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken kritik nokta

[108] Demet Uyar Ezerler, "Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching)", http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc, (14.07.2006)
[109] insankaynaklari.com İçerik Ekibi, "Kurumlarda Koçluk ve Mentorluk Uygulamaları", http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4861, (09.06.2006)

bağlılıktan ötürü tamamlanan işlerin daha başarılı olması, daha az çaba sarf edilerek sonuca ulaşılmasıdır.

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

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

Koçluk uygulamaları, karşımıza kurumun ve bireylerin ihtiyaçlarına göre birçok farklı formda çıkmaktadır. Koçluk türü, uygulama alanları ve bunlarla ilgili vaka örneklerine aşağıda yer verilmiştir.[110]

- Koçluk kimi durumlarda sadece iletişim veya sunum teknikleri gibi, belli bir yönetsel becerinin geliştirilmesini hedeflerken, kimi durumlarda ise bir kişinin kariyer gelişiminin her alanını veya geçiş süreçlerindeki zorlukları aşmasını, performansını ve motivasyonunu yükseltmeyi hedefleyebilir.
- Bir yöneticinin veya yönetici adayının, profesyonel gelişimi için, farklı becerileri geliştirmesine yönelik 'performans odaklı koçluk'.
- Tecrübeli bir yöneticinin, yeni veya belli bir görevi yerine getirmesi için, belli bir beceriyi geliştirmesine yönelik 'yetkinlik odaklı koçluk'.
- Üst düzey bir yöneticinin, sorumlu olduğu farklı alanlarda, kendi belirlediği ihtiyaç ve alanlara yönelik 'kişiye özel koçluk'.

---

[110] "Koçluk, Kimin İçin?", http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030288, (18.08.2006)

Vaka 1: Yaptığı iş veya pozisyonu nedeni ile Kritik Pozisyonda olan bir yönetici için 'yetkinlik odaklı koçluk' ya da 'üst yönetim koçluğu'

Bilgi-işlem sektöründe zor bulunan bir uzmanlığa sahip ve teknik olarak çok yetkin olan bir yöneticinin, ekip yönetimi ve motivasyonu becerilerini geliştirmesi gerektiği belirlenmiştir. Yönetim pozisyonuna getirilmeden önce ekip yönetimi ile ilgili iki günlük bir eğitime katılmış olan bu yönetici, teorik olarak neler yapması gerektiğini bilmekle beraber, iş ortamında bu bilgileri pratiğe dönüştürememektedir. Yönetici ile birlikte sekiz haftalık bir koçluk süreci sonucunda yönetici sadece ekip yönetimi becerilerini geliştirmekle kalmamış, ekibine artan güveni ile daha fazla iş delege etmeye başlayarak kişisel verimliliğini de artırmıştır.

Vaka 2: Gelişmenin kısa bir süre içinde gerçekleşmesi beklenilen durumlarda olan yöneticiler için 'kişiye özel koçluk'

Yabancı bir finansman kuruluşu ile ortaklık sürecinde bulunan bir firmanın bir üst düzey yöneticisinden, bu ortaklığın her iki tarafa sağlayacağı katkıları sunması istenilmiştir. Kendi alanında çok yetkin ve tecrübeli olan bu yönetici, bunca senelik iş deneyimi boyunca ilk kez yabancı bir dilde sunum yapmak durumundadır. Konuya en hâkim kişi o olduğu için sunumu bir başkasının yapması doğru olmayacaktır. İki haftalık koçluk sürecinde, yönetici koçu ile beraber, endişelerini ve korkularını paylaşmış, kendisi için oluşturulan egzersiz programına göre koçuna yabancı dilde sunumlar yaparak hem korkularını yenmiş hem de kendisinden beklenilen sunumu başarıyla yapmıştır.

Vaka 3: Bireysel gelişim ihtiyacı için 'performans odaklı koçluk'

Bir mağazada mağaza müdür yardımcısı olarak görev yapan bir yönetici adayına, müdürünün yöneticilik becerilerini geliştirmesi için kurum tarafından koçluk desteği verilmektedir. Yönetici, koçundan ilk olarak kendisine tamamen yeni olan bu yönetsel becerilerle ilgili birtakım kitaplar ve makaleler alır. Daha sonra yönetici adayı, koçu ile beraber yönetsel beceriler içinde kendisini değerlendirir. Karar alma ve toplantı yönetimi, kendisini özellikle geliştirmesi gereken alanlar içindedir. Bu konuda kullanabileceği yöntemler ve dokümanları koçunun desteği ile hazırlar. Haftalık mağaza toplantılarını bu

dokümanları kullanarak yürütür ve toplantıdaki performansını her hafta koçu ile beraber değerlendirir.

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

2.10.1.3. Kılavuz (Mentor) Aracılığı İle Eğitim Yöntemi

Mentoring (akıl hocalığı), genel bir tanımlamayla, kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır. Bir başka ifadeyle, mentoring; eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir. Bu ilişkide mentor, kendisinden daha az deneyimli bir kişinin bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcar. Böylelikle onun verimliliğini ve başarısını artırır. Mentordan yardım alan kişi de onun fikirlerinden ve deneyimlerinden aktif olarak yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirir. Kısaca, Mentoring sürecinin her iki tarafa da yarar sağlayabilmesi için; karşılıklı istek, zaman, paylaşılacak deneyim, başarısı kanıtlanmış düşünce tarzı, özgün fikirler ve iki yönlü etkili iletişim becerileri gerekir.[111]

İş yaşamında mentorluk ilişkilerinin daha yaşlı ve deneyimli yöneticiler ile daha genç ve kariyerine yeni başlayanlar (ast veya genç bir yönetici) arasında gerçekleştiği sıklıkla görülmektedir. Yetiştirilen bireyler, mentorun deneyimlerinden oldukça etkilenmekte, paylaşılan alanda gelişmek için merak, enerji ve gayret göstermektedir; bununla beraber, her iki tarafın da ortaklık ilişkisi içerisinde hareket etmesi gerektiği unutulmamalıdır. Mentor "bilgiyi nakleden" kişidir. Verimli bir mentorluk ilişkisinin en temel göstergesi, her iki tarafın da farklı konularda mentorluk ilişkisini sürdürmesidir.[112]

---

[111] "Mentoring (Akıl Hocalığı) ", http://www.rcbadoor.com/rcba/mentoring.htm, (14.09.2006)
[112] Canan Ceylan, "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=218&pg=m, (09.07.2006)

Organizasyonların insan kaynakları yönetimi kapsamında mentoring programıyla ilgilenmelerinin ve bu programlara önem vermelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır: [113]

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

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

Tablo 11'de mentorluk ve koçluk kavramları arasında beş temel benzerlik görülmektedir.

[113] "Mentoring (Akıl Hocalığı) ", http://www.rcbadoor.com/rcba/mentoring.htm, (14.09.2006)

Tablo 11. Koçluk ve Mentorluk Kavramları Arasında Yer Alan Benzerlikler

• Bireylerin davranış, tutum ve becerilerini geliştirmek amacıyla farklı konularda öğrenme fırsatları yaratmak, • İleri düzeyde bilgi ve deneyimleri aktararak gelişim rehberliği yapmak, başvuru kaynağı olmak, • Beceri geliştirme fırsatları sunmak, • Öğrenme ve bağımsız düşünmeyi harekete geçiren soru sorma stratejileri geliştirmek, • Bireyin gelişim hedeflerine ulaşmasını amaçlayan geri bildirim vermek ve yönlendirmektir.

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

Koçluğun mentorlukla çoğu defa eşanlamlı kullanıldığı halde aralarında çeşitli farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar Tablo 12'de kısaca toplanmaya çalışılmıştır.

Tablo 12. Koçluk ve Mentorluk Kavramları Arasında Yer Alan Farklar

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

Kaynak: Acar Baltaş**,** "Usta'dan Mentor'a", http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm, (09.07.2006)

2.10.1.4. Staj ve Çırak Yöntemi

Staj, çalışanlara ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtma, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uyma, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlar. Staj etkili bir eğitim tekniğidir. Çalışan adaylarının işe başlamadan önce ileride yapacakları işe benzer görevleri geçici bir süre için yürütmelerini sağlar ve işin fiziki ve moral koşullarına uyma yeteneklerini bilimsel yönde geliştirir. Bir takım bilgilerin kazanılması çoğu kez güdüleme yeteneklerinin gelişmesi ile paralel yürümektedir. Bunun doğrultusunda staj eğitiminde izlenmesi gereken bazı ilkelerden söz etmek gerekir. En verimli ve etkili biçimde işin gereklerine uyum işbaşında yürütülecek pratik eğitimle sağlandığı artık herkesçe kabul edilen bir gerçektir. Özellikle okul sıralarında teorik verilerin değerlendirilmesi pratik alana geçişle olasılık kazanır. Stajyerleri daha işin başında yıldırmamak için ilk evrede kolay bilgilere yer vermek ve giderek işin zorluklarını ve teknik inceliklerini öğretmek gerekir. Daha ilk günlerde bir yığın karmaşık bilgilerin verilmesine çalışmak stajyerleri bilgi içinde boğmaktan başka bir yarar getirmez. Ayrıca staj süresi sonunda stajyerlerin yaptıkları çalışmaların verimli ve başarılı yönleri olduğu kadar işlenen yanlışlıkları ve eksiklikleri de kendilerine iletmek gerekir. Özellikle işlenen hataların nedeni, doğası ve sonuçları üzerinde ayrıntılı bilgi vermenin gelecek çalışmalar için aydınlatıcı rolü büyük olacaktır.[114]

Çıraklık eğitimi, endüstriye yeni katılan veya katılacak olan genç çalışanlara hem iş başında, hem de iş dışında verilen bir eğitim sistemidir. Çıraklıkta esas beceri gerektiren bir meslekte deneyim kazanmaktır. Beceri, eğitimde kullanılan en geleneksel yöntemdir. Amaç yeni çalışanın, deneyimli bir çalışanın yanına verilerek onu izlemesi ve ondan gördüklerini aynen yapmasını sağlamaktır. Deneyimli çalışanın çalışma yöntemi kötüyse ya da iş gözlemlenerek öğrenilemeyecek derecede hızlı ve karmaşık bir şekilde gerçekleştiriliyorsa bu yöntem pek yararlı olmaz.[115]

---

[114] Seçim ve diğerleri, s. 167-168
[115] "Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290, (10.08.2006)

2.10.1.5. İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi

Çalışanların organizasyon içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan yöntemdir. Amacı, çalışanların organizasyon içinde yer alan bütün bölümleri tanımasını ve yapılan işleri bir bütünlük içinde görmelerini sağlamaktır. İş değiştirme yöntemi ile çalışanlar, çok çeşitli yer ve branşlarda çalıştığı için çok geniş bilgi ve tecrübe sahibi olabilmektedir. [116]

İş rotasyonu programları, kısıtlı sayıda çalışanın sırayla bir ya da daha fazla pozisyonda bulunmasını sağlar. Böylece işyerinde değişik gruplar ve fonksiyonlarla bir araya gelinmiş olur. Katılanlar, fonksiyonun nasıl işlediğini ve birbiriyle bağıntılı olduğunu öğrenirler. Rotasyon programlarından çoğunun amacı, geleceğin denetleyicilerini ve yöneticilerini yetiştirmektir.[117]

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

2.10.1.6. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Yöntemi

İşletmeye iş için başvuran bir çalışan adayının, bu dileğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir çalışanı olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitime işe alıştırma ya da oryantasyon eğitimi denir.[118]

Kurumsallaşmış büyük firmalar, oryantasyonun sosyalizasyon sürecine olan kısaltıcı etkisinin bilincinde oldukları için, işe yeni başlayan çalışanlarına şirket, iş ve kurum kültürü hakkında oryantasyon sağlamaya önem vermektedirler. İşe yeni başlayan çalışanlara oryantasyon yapmanın amacı, iyi bir ilk izlenim edinmelerini ve işe başlamadan önce iş hakkında fikir sahibi olmalarını sağlamaktır. Ayrıca işe yeni başlayan çalışanların

[116] Hüseyin Gül, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html, (01.07.2006)
[117] "Çalışanlarınız Misafirleriniz mi?", http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1595, (09.05.2006)
[118] İnal Cem Aşkun**,** "İşe Alıştırma Eğtimi", *T.C. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, Kasım, 1973

hedeflerini ve beklentilerini belirlemek, ilk andan itibaren işe katıldıklarını hissettirmek, memnuniyeti arttırmak ve yeni çevreye kolayca adapte olmaları sağlamak oryantasyonun işlevleri arasındadır. Oryantasyon, çalışanları doğru yönde ilerletmek ve onlara, kendilerine verilen araçlarla neler başarabileceklerini göstermektir. Bunların dışında oryantasyon, işe yeni başlayan çalışan ve işveren arasındaki ilişkinin kısa süre içerisinde kurulmasına yardım etmektedir. İyi bir oryantasyon, işverenin yeni çalışana işi öğretmek için harcayacağı zamanı minimuma indirir ve işe yeni başlayan çalışanların duyabilecekleri endişeyi azaltır ve iki tür oryantasyon vardır: [119]

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

b. İş Merkezli Oryantasyon: Bu oryantasyonda çalışana kuruluşun işlevi ve çalışanların kuruluşa uyumu, iş sorumlulukları, beklentiler ve görevler, politikalar, prosedürler, kurallar ve düzenlemeler, işyeri planı gibi konularda bilgiler verilmektedir. İş merkezli oryantasyon en etkili şekilde, ilgili süpervizör ve/veya yönetici tarafından verilebilir; çünkü verilecek tüm bilgiler onun pozisyonuna özel olacaktır. Genellikle oryantasyon süreci süpervizörlerin ve çalışma arkadaşlarının yardımlarıyla sürmektedir.

Yeni işe başlayacak kişinin işe alıştırılmasında şu boyutlarda önem kazanmaktadır: Çalışma yerinin hazırlanması (çalışma masası, dolap vb.), bilgisayarın hazırlanması ve gerekli programlarının yüklenmesi, genel kullanım bağlantısının (network girişi) yapılması, e-mail adresinin tahsis edilmesi, telefon numarasının belirlenmesi (dahili hat), kartvizit basılması, servis güzergahının ayarlanması ve ilgili işlemlerin tamamlanması ve yeni çalışanın tüm şirkete duyurulması (pano, tanıştırma veya intranet (iç ağ) yolu ile).[120]

---

[119] insankaynaklari.com İçerik Ekibi, "Şirket Pusulasını Kullanma Kılavuzu: Oryantasyon", http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5065, (18.08.2006)
[120] Nurdan Özdemir, "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf, (01.10.2006)

Oryantasyon sürecinde dört aşamadan bahsedilmektedir. Bu aşamalar Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13. Dört Aşamalı Oryantasyon Süreci

Hazırlık Dönemi	Sunuş	Deneme Süreci	Kontrol
• Amaçların tanımlanması • Gerekli araç-gereçlerin hazırlanması • Yer ayarlanması • Çalışanların bilgilendirilmesi	• Öğrenme sürecinin düzenlenmesi, neyin nasıl yapılacağının belirlenmesi	• Çalışanlardan verilen göreve ilişkin bilgi/açıklama isteme • Yapılan hataların yapıcı bir yaklaşımla düzeltilmesi • Çalışanlarda görülen ilerlemeye karşı duyarlı olma • Sabır gösterme • Aradan çekilip çalışanın tek başına sorumluluk almasını sağlama	• Çalışan gerektiğinde kime danışmalı? • Yapılanların hangi sıklıkta kontrol edilmesi gerektiğine karar verme • Çalışanın sorularına yanıt verme • Eğitim sürecinin sonuçlarının değerlendirilmesi

Kaynak: Nurdan Özdemir, "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf, (01.10.2006)

Aşağıda bazı işletmelerin uyguladığı oryantasyon eğitimleriyle ilgili örnekler yer almaktadır. [121]

Unilever: Yalnızca yeni başlayanlar için değil işletme içinde mevcut işini değiştiren çalışana da uygulanmaktadır. Unilever Türkiye İnsan Kaynakları Müdürü Cezmi Özkunt, 'On-Boarding' adını verilen bu süreçte ilk ay ve ilk 6 ay içinde yapılacaklar, sonraki takip toplantıları, stratejik hedefler, işletmenin/bölümün geçmiş ve mevcut performansı, kültürü,

[121] Tuba İlze, "Mesleki Oryantasyon Performansı ve Verimliliği Artırıyor", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=231&pg=m, (19.08.2006)

kişinin gelişim planı gibi konuların ele alındığını anlatmaktadır. Yeni başlayanlar, EDP (Early Development Program) adı verilen iki yıllık bir süreç dâhilinde, hem mevcut sorumluluk alanlarındaki işi yapmakta, hem de program dâhilinde belirlenmiş eğitimlere katılmaktadır. Ayrıca yönetim kutulu üyesi bir üst düzey yönetici de bu kişiye bir yıl sponsorluk yapmaktadır. Sürekli yapılan değerlendirmelerde hem kişi memnuniyet ve bilgi düzeyini hem de görev aldığı sorumlulukları başarı ile tamamlayıp tamamlamadığı kontrol edilmektedir. Cezmi Özkunt oryantasyonu daha etkin hale getirmek ve kişinin uyum sürecini kısaltmak için bu yıl programlarına mentorluk eklediklerini de belirtmiştir.

Intel: Yeni çalışmaya başlayanlara uygulanan programlardan 'buddy' sistemi ile herkese, işletme tecrübesi ve bilgisi olan, genellikle, yeni çalışanın iş grubunun dışından seçilen biri eşlik etmektedir. Intel Türkiye Genel Müdürü Ege Ertem, bu sistem ile kişilerin daha ilk günden hem iş hem de sosyal ilişkiler konusunda yönlendirildiklerini ve eğitildiklerini söylüyor. Bir yılın sonunda görevini tamamlayan buddy, yeni başlayan kişiyi de, bir başka gelenin 'buddy'si olabilecek konuma getirmektedir. Bir diğer sistem 'mentor'luk da ise her Intel çalışanı, oluşturulan havuzdan kendisine müdürünün de yardımıyla uygun bir mentor alma hakkına sahip. Mentor, çalışanın kariyer gelişimine yardımcı olmakta, yol göstermekte ve model olmaktadır. Yeni çalışanlar ilk oryantasyondan sonra, 6 aylık dönemde "Intel'de çalışma", 1 senelik dönemde ise "Intel değerleri" kurslarını almaktadırlar. Oryantasyonun sonuçlarını ölçebildiklerini belirten Ege Ertem, "İyi bir oryantasyon sonucu kişilerin bu değerleri işe ne kadar aktardıklarını görebiliyoruz ve bu performanslarında artış sağlıyor" diye eklemektedir. Ayrıca, yeni başlayanlar için, içinde işletmenin kullandığı kısaltmalar yer alan sözlüğü ve tüm gerekli bilgileri içeren bir web siteleri de bulunmaktadır.

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

Kodak: Türkiye Teknik Servis Müdürü Ella Behmuaras, mesleki oryantasyonun teknik servis için şart olduğunu belirtiyor. Yeni başlayan çalışanın hangi ürünlere hizmet vereceği, bilgi düzeyi, kavrama ve uygulama yeteneği ile geçmiş tecrübelerine göre, bu süre bir ay civarında olabilmektedir. Oryantasyon sonrasında, daha önce belirtilen etkenler doğrultusunda, sahaya başka mühendislerle çıkması sağlanarak çalışma devam ettirilebilmektedir. Saha tecrübesi arttıkça, mühendisleri yurtdışındaki eğitim merkezlerine gönderilerek diğer ürün eğitimleriyle bu oryantasyon pekiştirilmektedir. Teknik oryantasyonun yanı sıra müşteri profiline göre ekibe müşteri ilişkileri konusunda da destek olunmaktadır.

Pepsi: Satış ekibine katılanlar iki hafta boyunca görev yapacakları satış kanalında "İş Başında Eğitim (On the Job Training)" almaktadırlar. Daha sonra da farklı satış kanal ve fonksiyonlarında yine birer hafta olmak üzere oryantasyon programına devam edilmektedir. Sonrasında, tüm Genel Müdürlük fonksiyon yöneticilerinin, kendi departmanlarıyla ilgili birer saatlik prezantasyon yaptığı iki günlük fonksiyonel oryantasyon programına katılmaktadırlar. Üretim operasyonunda geçirdikleri bir gün sonunda da, üretim süreçlerini detaylı olarak öğrenme fırsatı bulmaktadırlar. Satış dışı pozisyonlar için fonksiyonel oryantasyon programına ek olarak yaşayarak öğrenecekleri saha oryantasyon programı yapılmaktadır. Pepsi Bottling Group İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı Ege Karapınar oryantasyonun çalışanlara, kendi sorumluluk alanları dışında, işin bütününü görme ve kritik bilgileri öğrenme fırsatı da verdiğinden, işe adaptasyonunun yanı sıra organizasyonun geneline de uyum sürecini hızlandırdığını belirtiyor. Oryantasyona katılanlar, kendilerine verilen oryantasyon haritası ve kılavuz ile, o gün, o kanalda/departmanda ne öğreneceklerini bilerek programa devam etmektedirler. Bu sayede sahada harcanan zaman amacına ulaşılmaktadır. Ayrıca Intranet ortamında tüm çalışanlara istedikleri bilgilere anında ulaşma imkanını sunularak, oryantasyon süreci desteklenmektedir.

Yenibir.com: Kurumun geçmişi, bugünü, kültürü ve marka değerleri konusundaki oryantasyon yaklaşık bir gün sürmektedir. Bu süreç içinde, ilgili bölüm çalışanları da yeni gelenlere katılıp, yaptıkları işi, çalışma ortamındaki alışkanlıklarını ve onlar için faydalı gördükleri bilgileri yeni arkadaşlarıyla paylaşmaktadırlar. Yenibir.com Genel Müdürü

Deniz Ceylan Kılıçlıoğlu, programlarının ve zamanlamaların pozisyona göre değiştiğini belirtiyor. Tele- satış pozisyonları için ürün, satış ve pazarlama konularında ihtiyaç duyulan eğitim iki gün sürerken, saha satışta görev alanlar için bu süre yaklaşık bir haftayı bulabilmektedir. Ürün geliştirme ve BT süreçlerinde ise bu eğitimler, uygulamalı şekilde devam ettiği için, süre üç haftaya kadar uzayabilmektedir. Kılıçoğlu, oryantasyon sayesinde yeni başlayanların ortama çok daha hızlı uyum gösterdiklerini ve ikinci haftalarında yüzde 80 ve 100 arası performans gösterdiklerini söylüyor.

2.10.1.7. Proje ve Komitelerde Görev Alma

Bu yöntem, karar verme, planlama vb. konularda etkili bir yöntemdir. Her küçük grup, belirli bir görevi ortaklaşa yerine getirir. Bu görevler, belirli bir konuda rapor hazırlanması, seçilmiş belgelerin incelenmesi ya da ortak bir araştırma yapmak gibi çalışmaları içerir.[122]

Bu yöntemin başarısı için iki noktaya dikkat etmek gerekir: [123]

- Komite çalışmalarında gruba uyum süresi çok fazla uzamamalıdır. Grup çalışmalarına pek alışık olmayan kişiler zaman kaybına neden olabilirler. Bu uyum süresinin bir kaç toplantıyı geçmemesi gerekir. Burada en büyük görev toplantı yöneticisine düşer ve kendisinin yeterli deneyim gücüne sahip olması kaçınılmazdır.
- Komite çalışmasının doğal sonucu olarak ortak kararlara varılması bazı kişilerin sorumluluktan kaçmasına ya da kişisel görüşlerini belirtmekten tedirginlik duyduğu için son kararların alınmasını beklemesine yol açabilir. Bunu engellemek için ya toplantı sırasında ya da toplantı sonrasında her katılandan kişisel görüşlerini belirten bir rapor istenmesi önerilebilir.

2.10.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

Genellikle sınıf ortamında yapılan iş dışında eğitim ve geliştirme, öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs biçiminde olabileceği gibi birkaç hafta veya birkaç ay süren yoğun öğretim biçiminde de uygulanır. Eğitimler işletme içinden birisi tarafından yürütüleceği gibi,

[122] A. Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Ankara, 1965, s.100
[123] Seçim ve diğerleri, s.169–170

üniversite öğretim üyeleri, özel eğitim uzmanları veya eğitim hizmeti de veren danışmanlık firmalarınca da yürütülebilir. Kuşkusuz grup halinde yapılan bazı eğitim türleri de söz konusudur.[124] İş dışında yapılan eğitimler iş yerinde yapılabildiği gibi iş yeri dışında da yapılabilmektedir.

İş başı eğitim yöntemlerinin olduğu gibi, bu yöntemlerin de güçlü ve zayıf yönleri vardır. Bunlar, Tablo 14 'te belirtilmiştir.

Tablo 14. İş Dışı Eğitim Yönteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
• Eğitim, konusunda uzman bir eğitimci tarafından yapıldığı için daha etkili olabilir. • İş başına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur. • İş dışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda çalışan aynı anda yetiştirilebilir. • Eğitimin maliyeti, iş başına göre daha kolay hesaplanabilir. • Çalışan planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir. • Bilgiler belirli bir düzen içerisinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtulmuş olur. • İş ile ilgili genel ilke ve yöntemler de öğrenilebilmektedir. • Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkanını elde eder.	• Çalışanlar eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler. • Eğitime katılanların, işlerinden uzaklaşmaları, üretim kaybına neden olur. • İş başı eğitimine göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

Kaynak: Kaynak ve diğerleri, s.195

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

[124] Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.226

2.10.2.1. Anlatım Yöntemi

Daha çok olgusal ve kavramsal bilgiye dayalı konuların, eğitici tarafından bir grup çalışana sunulması şeklinde gerçekleşir. Genellikle kurumun tarihsel gelişimi, gelenekleri, politikası, yasal zorunluluklar, kalite standartları, işin örgüt içindeki işlevi, önemi, yapılış süreci, işte kullanılan malzeme, alet ve cihazın tanıtımı gibi işe ve organizasyona ilişkin bilgiler, kurum içinden deneyimli bir yönetici ya da çalışan tarafından verilir. İnsan ilişkilerine, teknik ve bilimsel bilgiye dayalı konular da kurum dışından getirilecek uzmanlar tarafından verilir. Eğitici merkezli bu yöntemin etkililiği, ders verecek kişinin bilgisine ve anlatım yeteneğine bağlıdır. Ayrıca bu yöntemin hazırlanması ve sunulması oldukça ekonomiktir. Çok geniş bir grubunun aynı anda eğitilmesine olanak sağlamakla birlikte eğitime katılanların öğrenme tarzlarındaki, yeteneklerindeki ve ilgilerindeki farklılıkların gözetilmesi mümkün değildir. Ayrıca bu yöntemin, tek yönlü bilgi aktarımına dayalı olması nedeniyle, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görecek geri bildirimlerin anında sağlanması zordur. Bu nedenle eğitim alan çalışanların soru-cevap ya da tartışma yoluyla katılımını sağlamak gerekir. Anlatım yönteminde, izleyenleri sözcüklere boğarak sıkmaktan kaçınmak için sözel ve sözel olmayan, görsel ve işitsel destek öğelerine yer vermek gerekir. Sözel destek öğeleri arasında; derste geçen yeni terim ve kavramların tanımları, anlatılan kavram ve genellemelerle ilgili örnekler, anlatılan konunun daha önce bilinenlerle karşılaştırılması, konuyla ilgili uzman görüşleri, istatistikler, konuyla ilgili bir anekdot ya da güncel bir haber sayılabilir. Bunun yanında ses tonunun değiştirilmesi, mimik, jest gibi yüz ve beden ifadelerinden oluşan, sözel olmayan destek öğelerinden anlatım sırasında yararlanılabilir. Ayrıca tepegöz, slayt ve teyp gibi görsel-işitsel araçlar kullanarak bu yöntemi desteklemek mümkündür.[125]

2.10.2.2. Grup Tartışması

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

[125] "Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290, (10.08.2006)

kararsızlıklarla, duraksama ile terk ederken; grup tartışmasında kararsızlığını diğerlerine açabilmekte, pekiştirme ve geri bildirim sağlayabilmektedir. Çünkü bu yöntemin uygulanmasıyla bilgi değişimi ortamı yaratılmıştır.[126]

Bu yöntemde, sayıları 8–12 kişiden oluşan bir grup, bir yönetici başkanlığında toplanıp yönetsel sorunları tartışırlar. Amaç, bilgi artırmak ve belli davranışlar kazandırmaktır. Tartışma sırasında sorunlar açıklanır, çözüm yolları araştırılır. Ancak, belli kararlara ve kesin sonuçlara ulaşmak zorunluluğu yoktur. Tartışma grubunun ortak bir sonuca varması beklenemez. Önceden konu üzerinde hazırlık, başarılı olmak için zorunludur. Grubun yetki sınırını aşan konularda dışardan yetkili bir kişi çağrılabilir. Bu kişi, soru sorulduğunda görüşünü belirtir. Bu yöntemde, tartışılacak konunun açıkça saptanması ve sınırların belirlenmesi gereklidir. Konu, kısa ve özlü bir biçimde sunulmalıdır. Yöneten kimse, tartışmaları dikkatle izlemeli, önemli soruları ve yorumları not almalıdır. Sonunda tartışmaları özetlemelidir.[127]

2.10.2.3. Örnek Olay Yöntemi (Case Study)

İlk kez 1920'li yıllarda Harvard Business School tarafından eğitim alanında uygulamaya konulmuş bu yöntem, genellikle genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırılmaları için uygulanmaktadır.[128]

Bu yöntem soyut olayları incelemek yerine somut olayları incelemektedir. Toplumsal ve ruhsal faktörleri içermeyen uygulamalara etkili ve düzeltici yenilikler getirmekte olan bu yöntem, bilgilerin bireylere tam olarak aktarılmasında elde edilen sonuçlara ve denetim işlerine büyük bir önem vermektedir. Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartıştırmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektir. Böylece bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli

[126] Aldemir, Ataol ve Budak, s. 175-176
[127] Canman, s. 99
[128] Nurdan Özdemir**,** "İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İş Dışı Eğitim Yöntemleri)", http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf, (28.10.2006)

görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca bu yöntemle bireylerin inceleme yetenekleri, hayal gücüne dayanan sentez kapasiteleri geliştirilmeye çalışılırken, diğer yönden kendi düşünce şekillerine eleştirme (autocritique) ortamı yaratılmakta ve eğitim uğraşlarında ağırlık işlemlere değil işlemi gerçekleştirenlere yöneltilmektedir.[129]

2.10.2.4. İşletme Oyunları Yöntemi (Business Games)

İşletme oyunları, eğitilenlerin bilgi toplamalarını, onu analiz etmelerini ve karar vermelerini gerektirmektedir. İşletme oyunları öncelikle yönetim becerilerini geliştirmede kullanılmaktadır. Oyunlar öğrenmeyi teşvik ederler, çünkü katılımcılar aktiftir ve iş dünyasının rekabetçi doğasını taklit ederler. Katılımcıların oyunlarda verdiği karar çeşitleri, yönetim uygulamasının tüm yönlerini; iş ilişkilerini (sözleşmelerdeki anlaşmalar), pazarlamayı (yeni bir ürün için fiyatı saptamak) ve finansı (yeni teknoloji alımını finanse etme) içermektedir. (Örneğin; Nynex firmasındaki pazarlama yönetimi dersinin bir parçası olan pazar payı, katılımcıların pazar payının artırmak için rekabetçi analiz gibi stratejik düşünceyi kullanmalarını talep etmektedir. Oyun tablası bilgi endüstrisini (örneğin; kablo, radyo) temsil eden dilimlere bölünmektedir. İki veya üç oyuncudan oluşan takımlar; ekibin güçlerini nereye yönlendireceğini ve rakibin pazar payını nasıl sarsacağını belirlemek suretiyle pazar payını kazanmak için yarışırlar.)Oyunlardan öğrenmenin belgeleri, kısa hikâyeler şeklindedir. Oyunlar, takım üyelerine bilgi çerçevesini geliştirmede hızlı bir başlangıç yapmada ve uyumlu gruplar geliştirmede yardım edebilmektedir. Bazı gruplar için (orta kademe yönetici gibi) oyunlar sınıf içi öğretim gibi sunuş tekniklerinden daha anlamlı eğitim aktiviteleri (çünkü oyun gerçekçidir) olabilmektedir.[130]

2.10.2.5. Rol Oynama Yöntemi (Role Playing)

İnsan ilişkilerinde karşılaşılan sorunları anlamaya ya da çözmeye dayalı olarak, sekiz ya da on kişilik küçük gruplarla öğretici rehberliğinde yapılan bir eğitim yöntemidir. Buna göre, grup üyelerine temsil edecekleri kişilerin tutumları hakkında kısa bir bilgi verildikten sonra, karar vermeyi gerektiren bir durum sunularak bu kimseleri doğaçlamalarla canlandırmaları istenir. Gözlemde bulunan öğretici, rol oynama seansından sonra, grup üyelerinin

[129] Seçim ve diğerleri, s. 175-176
[130] Noe, s. 204

sergilediği iletişim becerileri ve rol arkadaşları üzerinde kontrol kurma teknikleri açısından, grubun görüşlerini de kapsayan bir değerlendirmeye gider. Özellikle yöneticiliğe hazırlanan çalışanların, uygulanan bu eğitim yöntemiyle karar vermek durumunda kalmaları halinde, çalışanların yargıları hakkında bir fikir edinerek kendilerine güven duymaları ve alacakları kararlara grubun katılımını sağlama alışkanlığı kazanmaları mümkündür.[131]

Rol oynama yöntemi insan davranışlarını geliştirmekte, sorunlara çözüm bulma yeteneği kazandırmakta ve toplum içerisinde konuşma becerisini kazandırmaktadır. Rol oynama yönteminin en büyük zayıf noktası, roller iş başında oynanmadığı için, bu rolleri oynayan çalışanların gerçek sorumluluk içinde olmadığı görülmektedir. Ayrıca rol oynayanların rollerini ciddiye almamaları, grupta bıkkınlığa neden olacağı için grubun motivasyonunu bozabilmektedir.[132]

2.10.2.6. Duyarlılık Eğitimi (Sensitivity or T-Group Training)

Duyarlılık eğitimi bir örgüt geliştirme tekniği olarak en çok üzerinde durulan bir laboratuar yöntemidir ve 1947 yılında Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından başlatılmıştır. Duyarlılık eğitimi, uygulamada esas itibarıyla T grubu seanslarından oluşmaktadır. Bu seansları tamamlayıcı nitelikte deney grubu çalışmaları ve az miktarda ders anlatma biçiminde yapılan çabalar izlemektedir. "T" kavramı İngilizce "Training" den gelmektedir ancak buradaki eğitim bir şeyler öğrenmek değil, grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Bu nedenle T gruplarında bir konu ele alınıp bir şeyler öğretilmez ancak bireylerin bir arada bulunmaları, sorunları kendileri bulup çıkarmaları ve bunların çözümü için çaba sarf etmeleri söz konusudur.[133]

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

[131] "Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290, (10.08.2006)
[132] Hüseyin GÜL, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html , (01.07.2006)
[133] Funda Ferik, "İşletmelerde Öğrenme İlkeleri", http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=272 , (03.05.2006)

Genel bir ifadeyle, duyarlılık eğitiminin amacı, çeşitli ilişkiler içinde bulunan insanların başkaları ile verimli ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlayacak yeteneklerini geliştirmektir. Nihai olarak ise, etkili bir organizasyona ulaşmaktır. [134]

Bu eğitimin amacı özetle; ya grup üyelerinin gelişmelerine veya grup süreçlerine ve etkili bir grup üyesi olmaya, ya da her ikisine birden yöneliktir.

T-Grupları (Training Groups), kişilerarası ilişkiler üzerinde yoğunlaşarak, kişileri geliştirmeye uğraşan küçük eğitim gruplarıdır. Bu gruplarda önceden saptanmış olan bir program yoktur. Konu ise grubun kendisini incelemesi olup, gündemi grup oluşturur. Ayrıca bu grup toplantılarının sınırlarını belirleyen bir kural yapılandırma ve davranış biçimi de mevcut değildir. Grup üyelerinin sayısının 6–12 kişiden oluştuğu belirtilmektedir. Bu grubun üyeleri aynı veya farklı meslek veya kademelerden olabilir. Üyeler daha önceden düzenlenmiş bir program olmadığı için, organize edenler tarafından belirlenmiş bir konu üzerinde çalışmaya davet edilirler ve dışarıdan yardım görmeden, söz ve davranışlarında tamamen serbest olarak çalışmalarını yürütürler. T-Grubunda eğitim sürecinde üyeler, kendi rol ve statülerini terk ederek, çeşitli konular üzerinde karşılıklı etkileşimde bulunurlar. Bu grup içinde küçük bir toplum oluşturmaya çalışan bireyler, topluluk içindeki kendi duygu ve tutumlarını, güdülerini, davranışlarını ve bunlara karşı başkalarının tepkilerini, önce kişi olarak, sonra da bir grup üyesi olarak tanıma ve algılama fırsatı bulurlar. Ayrıca duyarlılık eğitiminde rol oynama söz konusu değildir. Çünkü katılanlar kendi gerçek rollerindedir ancak çevreleri yapaydır. Duyarlılık eğitiminin çeşitli şekiller olmakla birlikte ortak özellik olarak, bu eğitimin içeriğe (konuya) değil, sürece yönelik olduğu söylenebilir. Eğitilenler dinlemenin aksine, bizzat uygulayarak ve hissederek öğrenirler. Grup en azından bir ölçüde yapılanmamıştır ve grup süreçlerini geliştirme sorumluluğu üyeler üzerindedir.[135]

2.10.2.7. Beklenen Sorunlar Yöntemi (In-Basket Training)

Bu yöntemde, katılımcıların hayali bir işletmede varsayımsal olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan yerleri doldurmaları, yani o işleri yönetmeleri istenir. Karşılaştırma

[134] A. Oya Özçelik, "Duyarlılık Eğitimi", *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.Dergisi*, Yönetim, Yıl: 9, Sayı: 31, Ekim 1998, s. 20
[135] Özçelik, "Duyarlılık Eğitimi", s. 21-22

imkânı olması için, birden fazla aday üzerinde aynı uygulama yapılabilir. Yöntemde adaylar, bir yöneticinin tipik bir günde maruz kaldığı iletişime tepki gösterirler. Bu yolla gerçek bir yönetici tarzıyla sorunları ele alma imkânına sahip olurlar.[136]

Eğitime tabi tutulanlar, gerekli her türlü bilgiyi masalarının üzerindeki evrak sepetinde bulur. Evrak yığını ile baş başa kalan her bireyin gerekli kararlar almaları ve belli davranışları göstermeleri beklenir. Evrak sepetleri içindeki evrakın benzer olması sağlanmak suretiyle karşılaştırmaları ve tartışmaları kolaylık getirilmeye çalışılır. Katılımcılar, yalnız kendi bilgi ve becerilerini kullanmak zorundadır. Danışmaya izin verilmez. Evrakta bulunan bilgilerin de dışına çıkılmaz. Evrak sepetinde, rutin yazışmalar, dilekçeler yanında raporlar, karar vermeyi gerektiren türlü öneriler yer alabilir. Bireyler tek başına yapacakları işleri (asta havale, önemli yazıları hazırlama ve sekretere yazdırma, rehber nitelikli notları alma vb.) bitirdikten sonra grup önünde sonuçlar tartışılır. Her üye, nasıl hareket ettiğini, vardığı sonuçları ve aldığı kararları anlatır. Eğitici en sonunda işe karışarak, neler yapılaması gerektiğini açıklar. Sonuçta bu yöntem; eğitime katılanların çözümleme (analiz), sentez ve yazı yazma yeteneklerinin gelişmesine olanak verir. Ancak son derece dikkatli bir hazırlığı gerektirir. Eğitim malzemesini geliştirmek çok güçtür. Malzeme, gerçekçi ve eğitimin amacına uygun olmalıdır. Bu ise, ileri derecede uzmanlaşmayı gerektirir. En ideal biçim, belki de her bireye iş başındaki kendi örgütündeki sorunla uğraşmak olanağının sağlanmasıdır.[137]

2.10.2.8. Simülasyon (Benzetim) Yöntemi

Bu eğitim tekniği, gerçek çalışma ortamının temel özelliklerini taşıyacak şekilde, iş koşullarıyla benzeşimi sağlanmış bir eğitim ortamında gerçekleştirilir. Eğitimle kazandırılacak şeyin beceri ya da tutum oluşuna göre, fiziksel ve dramatize simülasyon tekniklerinden yararlanılır. Fiziksel simülasyon tekniğinde, iş ortamındaki makine ve cihazların aynısı kullanılmakla birlikte, öğrenme sırasında yapılacak bir hatanın, can ve mal kaybına yol açmayacak şekilde daha güvenli bir düzenlemeyle beceri kazandırılması amaçlanır. Bir pilot adayının uçuşa çıkmadan önce yerde uçak kabinine benzer bir ortamda

[136] Seçim ve diğerleri, s. 177-178
[137] Canman, s.104

pratik yapması, fiziksel simülasyona örnek olarak verilebilir. Hipotetik ya da gerçek olaylar karşısında alınması gereken tavırların kazandırıldığı ve daha çok dramaya dayalı simülasyon yöntemleri arasında rol oynama, beklenen sorunlar yöntemi (in-basket), yönetim oyunları, örnek olay gibi teknikler yer alır.[138]

2.10.3. Eğitimde Yeni Teknikler

Yeni eğitim teknikleri, eğitime yeni bir bakış açısıyla bakan teknikleri kapsar. Bütün yeni öğrenme teknikleri öğrenme merkezlidir ve öğrenen kişilerin doğuştan gelen öğrenme becerilerine etki eder. Bütün bu tekniklerin amacı öğrenen kişiye, eğitim verilmesinde yardım etmekte kullanılır.[139]

Eğitimde yeni teknikler başlığı altında, teknoloji destekli eğitim yöntemleri, takım eğitimi, yaşayarak öğrenme ve açıkalan eğitimleri açıklanmaktadır.

2.10.3.1. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Teknoloji, eğitim programlarının verilmesinde temel bir etkiye sahiptir. Yeni teknoloji, eğitim yöntemini uygularken kolaylaştırmakta ve eğitimin etkinliğini artırmaktadır. Eğitimde kullanılan teknolojiler, interaktif ses sistemleri, imajinasyon ve eğitimle ilgili özelleştirilmiş yazılımları içermektedir. Böylelikle eğitim maliyetleri azalmakta ve eğitim programlarının idaresi kolaylaşmaktadır. Bu başlık altında multimedya eğitim teknolojileri, uzaktan eğitim, bilgisayar destekli eğitim, uzman sistemler anlatılmaktadır. Bu yöntemlerin hepsinde bilgisayar teknolojisi kullanılmaktadır.

2.10.3.1.1. Multimedya Eğitim

Bu yöntem, görsel-işitsel eğitim ve bilgisayar temelli eğitim kullanılarak uygulanan bir eğitim yöntemidir. Uygulanan eğitim programlarında grafik, yazı, animasyon, ses ve görüntü bütünleşmektedir. Bu tür eğitimler, bilgisayar temelli olduğu için eğitilenler

[138] "Eğitim Dizi: İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış, http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=290, (10.08.2006)
[139] Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul: Der Yayınları, 1993, s.160

içerikle etkileşime girebilmektedirler. Etkileşimli video, internet ve intranet eğitimin dağıtımında kullanılabilmektedir.[140]

2.10.3.1.2. Uzaktan Eğitim (Distance Education)

Uzaktan eğitim yöntemi, eğitici ile eğitilenin fiziksel bir uzaklıkta olmasından doğan bir gereksinimdir. Bu yöntem işletmeler tarafından çalışanlara yeni ürünler, politikalar, prosedürler, beceri eğitimleri ve uzmanlık konferansları hakkında bilgi aktarmak üzere kullanılır. Uzaktan eğitim, insanlar arasında iki yönlü iletişim kurulmasını sağlar.[141]

Uzaktan eğitimin amaçları kısaca şunlardır:[142]

- Bilgi dağıtımı metotları ve teknolojilerini kullanarak kişi ve kurumların gerektiği yer ve zamanda eğitimini sağlayarak göreve hazır olmalarını amaçlar.
- Kurum içi toplu ve bireysel eğitimde standardizasyonu sağlamayı amaçlar.
- Uzaktan Öğrenme için kullanılan son teknolojileri ve gelişmeleri kurum geneline yaymak ve bu sayede bilgi paylaşımını ve erişimini en üst noktaya getirmeyi amaçlar.
- Eğitim ve uygulamalar arasındaki süreyi azaltarak başarı ve bireysel becerinin gelişmesini amaçlar.
- Hızlı gelişen bilişim ve iletişim teknolojileri doğrultusunda, yüksek teknoloji donanımlarının gerektirdiği yoğun ve sürekli eğitim ve bilgi birikimini sağlamayı amaçlar.

Uzaktan öğrenme teknikleri iki başlık altında toplanabilir. Bu teknikler şunlardır: [143]

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

---

[140] Noe, s. 224
[141] Noe, s. 235
[142] "İnceleme: Uzaktan Öğrenme", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=479, (22.08.2006)
[143] "İnceleme: Uzaktan Öğrenme", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=479, (22.08.2006)

b. Asenkron (Eşzamanlı olmayan) Uzaktan Öğrenme: Öğrenci ve öğretmenin zaman ve mekândan bağımsız olarak eğitim / öğrenim gerçekleştirdiği durumdur. Bu teknik Uzaktan Öğrenme uygulamalarında en çok tercih edilen ve öğrenci merkezli eğitim modeline en uygun olanıdır. Bu tekniğin ilişkili olduğu teknolojiler ise; bilgisayar teknolojilerine dayalı uygulamalar (bilgisayar ağları üzerinden erişilebilir www uygulamaları (HTML (Hypertext Markup Language) tabanlı uygulamalar, VRML (Virtual Reality Modelling Language) tabanlı uygulamalar), CD ortamında erişilebilir uygulamalar, bilgisayar ağları üzerinden erişilebilir uygulamalar) ve video ile uzaktan öğrenme.

Elektronik ortamdaki eğitim olan e-Learning, geleneksel sınıf eğitiminin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek öğrenme ve bilgi transfer hızına ivme kazandırmıştır. e-Learning uydu, video (canlı veya banttan), bilgisayar teknolojileri (internet, intranet, CD-ROM) vasıtasıyla senkronize ve asenkronize olarak eğitim verilmesine olanak sağlamaktadır.[144]

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

E-Learning çalışanlara var olan bilgi kaynaklarını daha erişilebilir, öğrenci yönelimli, ilgi alanlarına yönelik hale dönüştürerek çalışanlara değişimi bir avantaja dönüştürme yeteneği kazandırır. E-Learning çözümleri var olan yöntemleri tamamen değiştirmek yerine onlara destek olmak amacıyla kullanılabilir. [145]

Organizasyonların e-Learning projelerine yaklaşımı üç temel yapı taşından oluşmaktadır; organizasyonel değişim, eğitim içeriği ve teknoloji. Organizasyonel değişim; kuruma getirilen yeni öğrenme tarzının kurumun eğitim stratejileri ile entegrasyonunu ve çalışanların bu yeni öğrenme modeline uyum sağlaması konularını kapsar. Eğitim içeriği; yetişkin öğrenmesi ilkeleri doğrultusunda hazırlanmış ve ilgi çekici öğrenme ürünlerinin

[144] insankaynaklari.com İçerik Ekibi, "e-Learning Eğitim Metodolojileri", https://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=285, (30.10.2006)
[145] "E-Öğrenim", http://www.cisco.com/global/TR/solutions/ent/bus_solutions/el_home.shtml, (25.09.2006)

geliştirilmesini ifade eder. Teknoloji ise öğrenmenin yönetilmesi ve eğitim içeriklerinin dağıtılması için gereken yazılım ve donanım bileşenlerini kapsar. Projelerin planlama ve uygulama aşamalarında bu üç unsurun da göz önüne alınması gerekir.[146]

E – Learning'e geçişte kurum ihtiyaç ve gereklerini saptama ve kurum stratejisini belirleme konularıyla ilgili örnek uygulama olarak 2002 yılındaki Garanti Bankası e–Learning çalışması aşağıda kısaca anlatılmaktadır:[147]

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

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

Bilgisayar Destekli Eğitim (Computer-Based Training)

Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişmeler, veri depolamak için kullanılan aygıtların gelişmesi, bilgisayarın günlük yaşamda ve iş yaşamında kullanımının ve öneminin artması sonucu, bilgisayarların bir eğitim aracı olarak kullanılması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu eğitim yöntemi, bilgisayarların öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı, eğitilenlerin cevapladığı ve bilgisayarın analiz ederek cevaplayana geribildirim olanağı verdiği etkileşimli bir eğitimdir. Bu eğitim; interaktif video, CD-ROM ve bilgisayar sürümlü diğer sistemleri

[146] "E-Learning Projelerinin Kapsamı", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=982, (25.09.2006)
[147] **"**E-Learning: E – Learning'i Masaya Yatırdık", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=815, (25.09.2006)

içermektedir. Aşağıda, bu eğitim yönteminde yararlanılan teknolojilerden bahsedilmektedir:[148]

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

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

c. İnternet veya Web Kaynaklı Eğitim: İnternet, hızlı ve pahalı olamayan bir biçimde iletişim kurmaya ve kaynaklar toplamaya yarayan yaygın bir iletişim aracıdır. İnternete bağlanmak için gereken tek şey doğrudan bir networka bağlı ya da modemle bağlanabilen kişisel bilgisayardır. Yöneticiler bölgelerinde veya dünya üzerinde diğer yöneticilerle iletişim kurabilir, mesaj veya doküman bırakabilir ve belirli konuların tartışılması için ayrılmış odalara erişebilirler. İnternet siteleri, bir kişi veya bir işletmeyi tanıtan yazı, resim, ses veya hareketli resimler içeren ana sayfalar, posta kutuları içerebilir. İnternet temelli eğitim, genel bilgisayar ağları kullanılarak verilen eğitim iken intranet temelli eğitim ise, bir işletmenin kendi bilgisayar ağını kullanarak eğitim sağlamasıdır. İntranet temelli eğitim programlarına sadece işletmenin çalışanları tarafından ulaşılabilir, genel kitlenin kullanımına açık değildir.

Web tabanlı eğitim, eğitimin uzaktaki kişilere verilmesi amacıyla web'in bir araç olarak kullanıldığı bir yöntemdir. Bir web tabanlı eğitim ortamı birçok kaynağı ve desteği içermektedir. Bileşenler bir web tabanlı eğitim sisteminin iç parçalarıdır. Örneğin, bir web tabanlı eğitim programında e-posta (bileşen) eğitici ve eğitilen arasında asenkron bir iletişim sağlar. Web tarafında sunulan animasyon, ses, grafik, video ve sohbet gibi

[148] Noe, s. 226-229

uygulamalar eğitim ortamlarında aktif öğrenmeyi kolaylaştırır. Kullanıcıların eğitim konularına ulaşabilecekleri birçok web sitesi mevcuttur. Bu sitelerin bazıları eğitim içeriğini ders notları olarak sağlarken bazıları da kullanıcıyı değişik faaliyetler içine sokarak etkileşimli ortamlar sunmaktadırlar.

d. Sanal Gerçeklik: Eğitilenlere üç boyutlu öğrenme imkânı sağlayan bilgisayar temelli bir teknolojidir. Bilgisayar ekranındaki sanal model; etkileşimli ekipman ve çevre birimleri vasıtasıyla izlenebilir ve etkileşime de girebilir. Teknoloji eğitilenin birden çok duyusuna hitap eder. Cihazlar, çevreden bilgiyi duyulara iletir. Örneğin, ses ara yüzleri, dokunma hissi veren eldivenler veya gerçekçi yapay çevre oluşturan hareket platformları kullanılabilir. Ayrıca, eğitilenin hareketlerini bilgisayara aktaran cihazlarda mevcuttur. Bu cihazlar aracılığıyla eğitilenler anı yaşama deneyimini yaşarlar.[149]

2.10.3.2. Yaşayarak Öğrenme ve Açıkalan (Outdoor) Eğitimleri

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

Yaşayarak öğrenme modeline dayanan açıkalan eğitimleri iki grupta toplanabilir: Birinci grupta Doğa Programları (Wilderness Programs), ikinci grupta ise Açıkalan Odaklı Programlar yer almaktadır:[150]

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

[149] Noe, s. 233
[150] Selim Yazıcı , "Yaşayarak Öğrenme ve Açıkalan Eğitimleri", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=1454, (10.06.2006)

- Açıkalan Odaklı Programlar'da ise katılımcılar yeme, içme ve barınma gibi temel ihtiyaçlarını doğal şartlarda gidermektedirler. Bu tür eğitimler genellikle yapılandırılmış bazı aktivitelerle gerçekleşmektedir. Eğitimde özel olarak tasarlanmış oyunlar ve yüksek element aktiviteleri gibi aktiviteler bulunmaktadır. Açıkalan Odaklı Programlar genellikle alt kademe yöneticilere yönelik olarak hazırlanmaktadır. Programların etkinliği açısından, birlikte çalışan herkesin katılımı gerekmektedir.

Yaşayarak öğrenmede temel felsefe, "öğrenmenin yerinin, zamanının, yaşının ve sonunun olmadığı ve öğrenmenin ancak yaşayarak ve deneyerek etkin bir şekilde gerçekleşeceğidir." Genel anlamda açıkalan eğitimlerinin temel amacı, çalışanların birlik ve beraberlik ruhunu geliştirerek, bireysellik yerine birlikte çözümler üretmelerini sağlayabilmektir. Yaşayarak öğrenmede katılımcıları birer dinleyici veya seyirci olma rolünden, aktif katılımcı rolüne çekmek ve bu sayede kendisine deneme-yanılma ve öğrenme fırsatını sunmak esastır. Bundan dolayı yaşayarak öğrenme eğitimlerini özgün yapan nokta, bireyin bu öğrenme sürecinde aktif rol üstlenmesidir. Bu tarz eğitimlerde birey hem etkilenen, hem de etkileyen kişi olarak bir rol üstlenir. Katılımcı, aktiviteler sırasında yaratıcılık, problem çözme, iletişim kurma, zaman yönetimi, kendi kendini kontrol ve uzlaşma becerilerini test etme ve geliştirme fırsatını bulduğundan etkilenen rolündedir. Katılımcı aynı zamanda, gerek aktiviteler sırasında ve özellikle aktiviteler sonrasında kendi deneyim ve gözlemlerini grubun diğer üyeleri ile paylaşma fırsatını bularak, etkin bir grup dinamiği yaratabilir. Öğrenmenin kalıcı olabilmesi için davranışlara yansıması gerekmektedir. Dolayısıyla kişi, öncelikle kendi yaşadıklarını, daha sonra da grupta diğerlerinin paylaştıklarını içselleştirerek daha kalıcı bir öğrenme süreci yaşamış olur.[151]

2.10.3.3. Takım Eğitimi

Takım eğitimi, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan bireylerin performansının koordine edilmesini içermektedir. Takım performansının üç bileşeni vardır ve bunlar; bilgi, tutum ve davranıştır. Davranışsal gereklilik, takım üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmek

[151] Selim Yazıcı , "Yaşayarak Öğrenme ve Açıkalan Eğitimleri", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=1454, (10.06.2006)

için iletişimde bulunma, koordine ve adapte olma ve karmaşık görevleri tamamlamaya imkân veren eylemleri yapması gerektiğini ifade etmektedir. Bilgi bileşeni, takım üyelerinin beklenilmeyen ve yeni durumlarda etkili olarak çalışmalarına izin veren zihinsel modellere veya bellek yapısına sahip olmasını gerektirmektedir. Takım üyelerinin görev hakkındaki inançları ve birbirlerine olan hisleri tutum bileşeniyle ilişkilidir. Örneğin; askeriyede özel sektörde olduğu gibi (nükleer güç santralleri, ticari havayolları vb.), çoğu işler ekipler, gruplar veya takımlar tarafından yapılmaktadır. Başarılı performans, kararlar almak için bireysel aktivitelerin koordinasyonu, takım performansı ve potansiyel olarak tehlikeli durumlarla (örneğin; nükleer reaktörün aşırı ısınması) başa çıkmaya hazırlıklı olmalıdır. Araştırmalar, iyi eğitilmiş takımların hataları saptamak ve çözmek, bilgi toplamayı koordine etmek ve birbirini güçlendirmek için prosedürler geliştirdiklerini göstermektedir.[152]

2.11. Eğitimin Değerlendirilmesi

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

İşletmelerde, uygulanan eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi gerekir. İşletme yararına olan eğitim programları ilgililerce daha çok desteklenir. Eğitim programlarının yararlılığı değerlendirmelerle saptanabilir. Eğitim programının değerlendirilebilmesi için eğitimle ilgili durumun, eğitimden önce ve eğitimden sonraki görüntüsünün alınması ve değerlendirilmesi yapılmalıdır. [153]

Bu başlık altında ölçme ve değerlendirme kavramları, değerlendirme ilkeleri ve süreci ve değerlendirme yöntemleri açıklanmaktadır.

[152] Noe, s.212
[153] Ferhat Şenatalar, "İşletmede Eğitim", *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.Dergisi*, Yönetim, Yıl: 1, Sayı: 1, Temmuz-Eylül, 1975, s. 97

2.11.1. Ölçme ve Değerlendirme Kavramları

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarının saptanmasında bu iki kavrama sıkça rastlanmaktadır. Ölçme ve değerlendirme bazı durumlarda aynı anlamda kullanılmakta ise de, bu iki kavram arasında niteliği açısından bir ayrım yapmakta yarar vardır.

Genel olarak ölçme kavramı ile eğitsel faaliyetlerin doğal sonucu olarak kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişikliklerin belirli ölçütlere göre saptanması işlemi anlaşılmaktadır. Bu işlemin amacı verileri elde etmek olduğundan, ölçme hiçbir zaman eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan değişikliklerin istenilen değişiklikler olduğunu ve bu faaliyetlerin amacına erişmiş olduğunu göstermez. Bu açıdan bakıldığında ölçme, ölçülen özelliğin sayısal değerini vermekte, dolayısıyla bir varlığın niteliğinden çok niceliğiyle ilgili bulunmaktadır. Bu nedenle ölçme, belirli nitelikteki eğitim ve geliştirme programlarının sonuçları için söz konusu olabilmektedir.[154]

Değerlendirme ise, en genel ifadeyle bir iş veya faaliyetin faydalılığı veya kıymeti hakkında bir hüküm vermektir.[155] Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile de, bu faaliyetlerin sonuçlarının önceden saptanmış amaçlar ile karşılaştırılması ve elde edilen sonuçların amaçlara ne ölçüde uygun olduğunun belirlenmesi süreci anlaşılmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda, harcanan para, emek, zaman, malzeme gibi olanakların, elde edilen sonuca değip değmediği ortaya çıkarılabilmektedir. Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi değerlendirmede bir değer yargısına varmak söz konusu olduğundan, değerlendirmenin subjektif bir nitelik taşıdığı kabul edilmektedir. Bu subjektifliği ortadan kaldırmak için değerlendirmede örgütün saptadığı değerleri ve ölçütlerin temel alınması gerekir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını ölçmek için nasıl uygun ölçütlere başvurulmaktaysa, güvenilir bir değerlendirme işlemi içinde yargıların dayandığı değerleri açıklıkta ve doğru olarak ortaya koyan ölçütler bulunmalıdır.[156]

---

[154] Zeki Adal, "İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlenmesi", *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.Dergisi*, Yönetim, Yıl: 3, Sayı: 12, Haziran, 1981, s. 33-34
[155] Tamer Koçel, "Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi", *T.C. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, Kasım 1974, s. 105
[156] Adal, s. 34

2.11.2. Değerlendirme İlkeleri

Değerlendirme yöntemlerinin sahip olması gereken ilkeler şunlardır:

Değerlendirme Kriteri: Değerlendirmede mutlaka bir kriter olmalıdır. Değerlendirme kriteri değişmenin meydana gelip gelmediğini ölçmeye yarayan bir değişkendir. Teknolojik gelişmelerle ilgili bilgideki değişmeler, yönetim ilkelerindeki değişmeler değerlendirme kriterine örnek olarak gösterilebilir. Kısaca, değerlendirme yöntemlerinin neyi ölçeceği açıkça belirlenmelidir.

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

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

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

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

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

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

2.11.3. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar

Eğitim sonuçları beş kategoride sınıflandırılabilir:[157]

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

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

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

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

Yatırımın Geri Dönüşü: Yatırımın geri dönüşü, eğitimin maddi faydalarını eğitimin maliyetiyle karşılaştırmayı ifade eder. Eğitim maliyeti direkt ve dolaylı maliyetleri içerir. Direkt maliyetler, eğitilenler, eğiticiler, danışmanlar ve programın hazırlanmasında çalışan herkesin maaş ve yan ödemelerini; program materyallerini ve malzemeyi; ekipman ve sınıf kiralama veya satın almayı ve seyahat giderlerini içerir. Dolaylı maliyetler, eğitim programının hazırlanması, geliştirilmesi veya verilmesi ile direkt olarak ilgili olmayan

[157] Noe, s.155-159

maliyetlerdir. Bunlar genel ofis giderleri, çeşitli ekipman giderleri, sadece bir program için fatura edilemeyecek olan seyahat giderleri; sadece bir program ile ilgili olmayan eğitim bölümü yöneticisi ve çalışanlarının ücretleri ve yönetim ve destek çalışanlarının ücretleridir. Faydalar, işletmenin bir eğitim programından elde ettiği tüm değeri ifade eder.

Tablo 15, bu sonuçların örneklerini ve nasıl ölçüldüklerini göstermektedir.

Tablo 15. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar

Sonuçlar	Örnek	Nasıl Ölçülür
Bilişsel Sonuçlar	• Güvenlik kuralları • Elektrik ilkeleri • Değerlendirme görüşmesinin adımları	• Yazılı testler • İş örnekleri
Beceri Temelli Sonuçlar	• Yap-boz oyunları • Dinleme becerileri • Koçluk becerileri • Bir uçağı indirmek	• Gözlem • İş örneği • Derecelendirme
Duygusal Sonuçlar	• Eğitimden memnuniyet duyma • Diğer kültürler hakkında duyulan inançlar	• Görüşmeler • Odak grupları
Genel Sonuçlar	• İşe gelmeme • Kazalar • Patentler	• Tutum araştırmaları • Gözlem • Bilgi sisteminden veya performans kayıtlarından elde edilen bilgiler
Yatırımın Geri Dönüşü	• Nakit para	• Programın maliyet ve faydalarını karşılaştırmak

Kaynak: Noe, s. 155

İşletmelerin değerlendirme uygulamaları hakkındaki araştırmalar; reaksiyonların yani tepkilerin (duygusal bir sonuç) ve bilişsel sonuçların eğitim değerlendirmesinde en sık kullanılan sonuçlar olduklarını göstermektedir.

Hangi eğitim sonucunun en iyi ölçü olduğu eğitim amaçlarına bağlıdır. Örneğin; eğitim amaçları olarak müşteri hizmetinin veya ürün kalitesinin artması belirlenmişse, genel sonuçlar değerlendirmeye dâhil edilmelidir.

Tepki sonuçları; eğiticinin, eğitim ortamının veya çevresel faktörlerin öğrenmeyi ne ölçüde zorlaştırdığı hakkında bilgi verebilir. Bilişsel sonuçlar; eğitilenlerin, eğitimin içeriğini ne ölçüde öğrendiklerini direkt olarak ölçebilir. Tepki ve bilişsel sonuçlar; eğitilenlerin eğitimin içeriğini işte ne ölçüde kullandıklarını belirlemeye yardımcı olmaz. Değerlendirme mümkün olduğu ölçüde, eğitim transferinin ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek, yani eğitimin bir davranış, beceri veya tutum değişikliğine etkisi olup olmadığı veya işletme etkinliğiyle objektif ölçülere (örneğin satışlar) direkt etkisi olup olmadığını görmek için beceri temelli, duygusal ve genel sonuçları içermelidir.

2.11.4. Eğitim Değerlendirme Yöntemleri

Eğitim programının değerlendirilmesi, hem katılımcılar hem de eğiticilerin görüşleri ve önerilerinin alınması ve belli bir takım değerleme yöntemleri ile yapılır. Eğitim programlarının değerlendirmesinde kullanılan yöntemlerin hangisinin daha iyi olduğu konusunda kesin sonuçlar bulunmamaktadır. Çünkü herhangi bir işletme için en iyi olan yöntem başka bir işletme için uygun bir yöntem olmayabilir. İşletmeler eğitim programlarının değerlendirmesinde kendi koşullarına en uygun yöntemi ya da yöntemleri seçip uygulamalıdırlar.

Kullanılan belli başlı eğitim değerlendirme yöntemleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.11.4.1. Test-Tekrar Yöntemi

Bu yöntemde, eğitime katılanlara, programa başlamadan önce bir test uygulanmakta, eğitim programı tamamlandıktan sonra aynı test tekrar yapılmaktadır. Yöntemdeki zorluk, test sonuçlarındaki olumlu artışın, performansa yansıdığını doğrulamaya çalışmak ve iki test arasındaki farkların ne ölçüde eğitime bağlı olduğunu saptamaktır. Testin geçerli olup

olmaması, ayrı bir sorun oluşturmakla birlikte daha önemlisi, sonuçların eğitim dışı nedenlerden kaynaklanabilir olma olasılığıdır.[158]

Ayrıca sadece eğitim sonrası sonuçların toplandığı bir değerleme yöntemi de bulunmaktadır. Bu yöntem, **sadece son test** programı olup; eğitilenlerin eğitim öncesinde benzer bilgi, davranış veya sonuç kriterlerine (örneğin; aynı satış miktarı, satış kapama hakkında aynı düzeyde bilgi) sahip olmaları beklendiğinde uygundur. **Zaman serileri yöntemi** ise, eğitim sonuçlarının periyodik aralıklı ön ve son testlerle elde edildiği bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde bir kontrol grubu da kullanılabilir. Zaman serileri yönteminin bir avantajı, eğitim sonuçlarının zaman içindeki stabilitesini analiz etme imkânı sağlamasıdır. Bu değerleme yöntemi, kaza oranları, verimlilik, işe devamsızlık gibi hâlihazırda gözlemlenebilen sonuçları geliştirmeye odaklanan eğitim programlarını değerlendirmek için sık sık kullanılır.[159]

2.11.4.2. Önceki-Sonraki Performans Yöntemi

Bu yöntemde, her katılımcının eğitim öncesi performansı, performans değerleme yöntemleriyle değerlendirilir. Bundan sonra eğitim programı uygulanır ve program tamamlanınca, katılımcıların performansı tekrar ölçülür. Arada olumlu bir fark var ise, test tekrar yönteminde olduğu gibi, buradaki zorlukta, farkın eğitimle ilişkilendirilmesindendir. Ancak bu yöntem, test tekrar yönteminin aksine direkt olarak iş davranışlarıyla ilgilenir. Yani test-tekrar yönteminde kişinin eğitim öncesi ve sonrası farklılığı teorik olarak ölçülmekte, bu yöntemde ise, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinin, işteki davranışlara yansıyıp yansımadığı belirlenmektedir. Yönteme göre, işteki verimde bir değişiklik olup olmadığı önem kazanmaktadır.[160]

2.11.4.3. Deney-Kontrol Grubu Yöntemi

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

[158] Kaynak ve diğerleri, s. 189
[159] Noe, s. 171-172
[160] Kaynak ve diğerleri, s. 189-190

deney grubundakiler eğitim alır. Eğitim öncesinde, her iki grupta da yer alan çalışanlar, beceri, zekâ, öğrenme yetenekleri ve işte gösterdikleri performanslar açısından değerlendirilirler ve karşılaştırılırlar. Eğitim sonrasında da ayı işlem yinelenir. Eğer eğitim gerçekten etkili olmuşsa, deney grubundaki çalışanların performanslarındaki artışın diğer gruba kıyasla yüksek olması gerekir. Elde edilecek olan değişik sonuçları şu şekilde belirtmek mümkündür: [161]

- Deney ve kontrol gruplarının performansları aynı oranda azalmış ve artmış ya da aynı durumda kalmış olabilir. Bunun sonucunda performansın eğitimin dışındaki faktörlerden de etkilendiği ve eğitimin buna olumlu bir katkı yapmadığını söylemek mümkündür.
- Kontrol grubunun performansı aynı kalırken deney grubunun performansı artabilir. Bu durumda performanslar arasındaki fark, eğitim uygulamalarında olumlu katkısına bağlamak olasıdır. Bu duruma bağlı olarak söz konusu olan diğer bir alternatif ise kontrol grubunun performansının aynı kalması, deney grubunun performansının düşmesidir. Bu durumun açıklanırken, eğitimin negatif etkisinden söz edilebileceği gibi, deney grubunu etkileyen eğim dışı başkaca etkenlere de dikkat çekilebilir.
- Hem kontrol hem de deney gruplarının performansı artmış, fakat bu artış deney grubunda daha fazla olmuş olabilir. Burada ise, deney grubundaki performans artışının tümünün eğitimden kaynaklandığını söylemek pek doğru olmaz. Deney grubundakilerin performansındaki artışta eğitimin katkısı sınırlı olabilir. Yani bu katkı, kontrol grubundaki performans artış oranının, üzerinde kalan oran kadardır. Deney grubundaki fazlalığın dışında, iki grubun da performanslarında görülen aynı orandaki artışın sebeplerini ise, eğitim dışı başka faktörlere bağlamak gerekir.

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

[161] Kaynak ve diğerleri, s. 190

2.11.4.4. Donald Kirkpatrick'in 4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi Yöntemi

Bu yöntem, 1959 yılında Donald Kirkpatrick tarafından ortaya atılmıştır. Kirkpatrick'in geliştirdiği bu yönteme göre eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi 4 aşamadan oluşmaktadır: [162]

1. Tepkinin Değerlendirilmesi Aşaması: Katılımcıların eğitim programıyla ilgili duygu ve düşünceleri öğrenilir, genel olarak etkinliğin sonunda memnuniyet dereceleri ölçülür.

2. Öğrenmenin Değerlendirilmesi Aşaması: Başarı ya da performans test veuygulamaları sayesinde katılımcıların eğitimden edindiği bilgi ve beceriler değerlendirilir.

3. Davranışların Değerlendirilmesi Aşaması: Eğitim sırasında katılımcıların edindiği bilgi ya da becerilerin çalışmalarına aktarılıp aktarılmadığı değerlendirilir.

4. Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: Eğitime katılanların performansına göre, eğitimin, iş yaşamında ya da kurumsal hedefler üzerinde yarattığı etkiler yani sonuçlar değerlendirilir.

Jack Phillips bunlara beşinci seviyeyi de ekler. Bazı uzmanlar, bu beşinci seviyeyi dördüncü seviyenin bir parçası olarak tanımlar. Beşinci seviye yatırımın getirisinin değerlendirildiği aşamadır. Bu aşamada eğitim sonuçlarının parasal değeri ölçülmektedir. Tepki yerine sonuçlara odaklanılmaktadır. Çalışmada, Phillips'in Yatırımın Geri Dönüşü Yöntemi'nden ayrıca bahsedilecektir.

Bu yöntemde, ölçümün seviyesi yükseldikçe, eğitim performansının işletme beklentileriyle ilişkilendirilebilmesi daha muhtemel olmaya başlamaktadır. Ayrıca seviye yükseldikçe ölçüm de karmaşıklaşmaya başlamakta ve birey boyutundan şirket boyutuna geçiş yapılmaktadır.[163]

Bu yöntemde gerçekleştirilen aşamalar aşağıda açıklanmaktadır.

---

[162] "Kirkpatrick's Learning and Training Evaluation Theory", http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm, (12.10.2006)
[163] insankaynaklari.com İçerik Ekibi, "Eğitim Parametreleri", http://www.kariyer.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5220, (14.11.2006)

a. Tepkinin Değerlendirilmesi Aşaması

Bazı yazarlar bu yöntemin müşteri tatmininin değerlendirilmesiyle aynı şey olduğunu düşünmektedirler ve bu yüzden bu yönteme "müşteri memnuniyeti ölçütü" adını vermiştirler. Eğitim etkili olacaksa, katılımcıların eğitime olumlu tepki göstermeleri önemlidir. Tepkinin değerlendirilmesi; eğitilenlerin tatminini ortaya koyar, yapılan bir yatırıma ilişkin anında geribildirim sunar ve eğitime yatırım yapanlar, eğitimciler, eğitimin gerçekleştirdiği kolaylıklar, eğitim yöntemleri açısından bir ölçme ve yönetim aracı olarak işe koşulur.[164]

Tepkinin değerlendirilmesi için, katılımcı görüşlerini tarayan tepki formları kullanılır. Bu formlarda bazen, gülen yüz ya da mutlu yüz kullanılır. Çünkü bu formlar eğitime katılanların, eğitim programından ne kadar memnun ayrıldıklarını gösterir (Ek 6'da böyle bir form örnek olarak verilmiştir.). Bu formda yer alan sorular genellikle; amaçların uygunluğu, eğitim programına duyulan ilginin sürdürülebilir olup olmadığı, interaktif çalışmaların uygunluğu ve miktarı, eğitim programının anlaşılmasının kolaylılığı ve öğrenilenlerin işe transferi ile ilgilidir. Teknoloji temelli eğitim uygulamalarında, bu form online olarak katılımcılara iletilir ve cevaplanan formlar toplanır. Toplanan bu formlar, e-mail yoluyla ya da çıktı olarak yöneticilere gönderilir. Değerlendirmenin bu aşamasının yönetimi kolay ve ucuz olduğundan, birçok işletme tarafından bu aşama değerlendirilmektedir.[165]

Eğitimcilerin bu formlardan maksimum yararı sağlayabilmeleri için bazı kurallara dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu kurallar şunlardır: Bu formlarla neyin ortaya çıkarılmak istendiği belirlenmelidir, tepkilerin sayısallaştırılmasına yatkın bir tepki formu kullanılmalıdır, yazılı görüşlerin ve önerilerin belirtilebileceği bir bölümün yer almasına dikkat edilmelidir, eğitilenlerin cevaplarının tamamının eğitim bitiminde alınmasına dikkat edilmelidir, kabul edilebilir standartlar geliştirilmelidir ve tepkiler bu standartlara göre

[164] Osman Yaralıoğlu, "Eğitimde Ölçme – Değerlendirme", http://www.messegitim.com.tr/bultenler/bulten_mart_2006.pdf, (10.10.2006)
[165] Kevin Kruse, "Evaluating e-Learning: Introduction to the Kirkpatrick Model", http://www.e-learningguru.com/articles/art2_8.htm, (20.05.2006)

ölçülmeli ve gereken önlemler alınmalıdır son olarak değerlendirme sonuçlarını yani tepkilerin açıklanması gerekmektedir.

b. Öğrenmenin Değerlendirilmesi Aşaması

Bu aşama, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini saptamak için düzenlenen bir değerlendirme sürecidir. Öğrenmenin ölçülmesi; eğitim sonucunda hangi bilgilerin kazanıldığı, hangi becerilerin geliştirildiği ve hangi tutumların değiştirildiği sorularının yanıtlarının saptanması anlamına gelir.[166]

Bu aşamadaki değerlendirme için, programın öncesinde ve sonrasında bilgi, beceri ve tutumları ölçen araçlardan (sınav, performans ölçekleri vb.) yararlanılır. Öğrenmenin değerlendirilmesinde uyulması gereken kurallar ise şunlardır: Kontrol grubunun kullanılması, bilgi, beceri ve tutumları programın hem öncesinde hem sonrasında değerlendilmesi, bilgi ve tutumlardaki değişimin ölçülmesi, değerlendirmenin sonuçlarına göre gerekli önlemlerin alınması.

c.Davranışın Değerlendirilmesi Aşaması

Bu aşama, eğitim programının sağladığı davranış değişiminin boyutunu belirler. Davranışta olumlu bir değişim olmadığı sürece herhangi bir kesin sonuca erişilmesi beklenemez. Bu nedenle program kapsamında öğrenilen bilgi, beceri ve tutumların işe aktarılıp aktarılmadığını belirlemek önemlidir. Üçüncü aşamadaki bu değerlendirme, anketler aracılığıyla yapılan tarama ve görüşmelere (eğitim alan çalışanlarla ve bu çalışanların yöneticileriyle) dayanır. Değerlendirme süreci karmaşık ve gerçekleştirmesi çoğu kez zordur. Görüşme ya da anket formu arasında seçim yapmak ya da her ikisini birlikte kullanmak konusunda karar vermek gerekir. Ayrıca değerlendirme için kimlerle temas kurulacağına da karar verilmesi gerekmektedir. Verilmesi zor diğer kararlar arasında,

[166] Elaine C. Winfrey, "Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation", http://coe.sdsu.edu/eet/Articles/k4levels/index.htm, (05.05.2006)

değerlendirmenin nasıl ve ne sıklıkta yapılacağıdır. Kontrol grubu kullanılıp kullanılmayacağı ise başka bir önemli noktadır. [167]

Bu aşamada gerçekleştirilen değerlendirme, eğitimin yararı ile ilgilidir. Bu aşamanın belirleyici özelliği ise, işle ilgili amaçlarının eğitime yön vermesidir.

d. Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması

En zor ve en önemli aşama eğitim programından sonra gerçekleşen kesin sonuçların belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada; işe yansıtılan davranışlar, eğitim öncesi durumla karşılaştırıldığında üretimin ne kadar arttığı, kalite ve verimlilikte ne düzeyde iyileşme sağlandığı, işin görülme zamanında azalmanın ne kadar olduğu, maliyetlerdeki azalmaların ve satışlarda artışların ne düzeyde olduğu, iş kazalarında hangi oranda düşüşün olduğu ve kârın ne düzeyde olduğu hakkında bilgiler edinilmiş olur.[168] Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için eğitim öncesi ve eğitim sonrası verilerin el altında bulundurulması gerekir. Eğer sonuçlara yönelik kanıtlama işlemi veri yokluğu nedeniyle olanaksızsa, ipuçlarıyla yetinilmek zorunda kalınır. Ayrıca sonuçların birden fazla faktörün etkisi altında olduğu unutulmamalıdır. Yani oluşan sonuçların eğitimden kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirlemek oldukça güçtür.[169]

2.11.4.5. Jack Phillips'in Beş Aşamalı Yatırımın Geri Dönüşü Yöntemi (Return On Investment)

İnsan kaynakları yöneticileri, uzun zamandır ellerindeki verileri daha ölçülebilir ve daha objektif hale getirmeye çalışmışlar ve bu yönde yapılan bir çalışma olan Jack Phillips'in Yatırımın Geri Dönüşü Yöntemi de yöneticilere bu konuda oldukça kolaylık sağlamıştır. Bu yöntemin basit ve anlaşılır olması nedeniyle, yöneticiler eğitim değerlendirmesi yapabilmek için bu yöntemi tercih etmektedirler. Bu yöntemi uygulamanın zaman

[167] Berna Galipoğlu, "Bankalarda Eğitim Değerlendirme Süreci ve Uygulama Örnekleri", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 41-42
[168] Elaine C. Winfrey, "Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation", http://coe.sdsu.edu/eet/Articles/k4levels/index.htm, (05.05.2006)
[169] Osman Yaralıoğlu, "Eğitimde Ölçme – Değerlendirme", http://www.messegitim.com.tr/bultenler/bulten_mart_2006.pdf, (10.10.2006)

almaması, ucuz olması ve elde edilen sonuçların ölçülebilir olması sebebiyle ROI yöntemi eğitim programlarının değerlendirilmesinde kolaylıkla uygulanabilmektedir.[170]

Bu yöntemde, Kirkpatrick'in yönteminin aşamalarına beşinci bir aşama eklenmiştir. Beş aşamalı ROI uygulaması şöyledir: [171]

1. Aşama. Tepki ve Planlanmış Davranış: Eğitime katılanların programa tepkileri ölçülür ve yerine getirilecek planın taslağı çizilir.

2. Aşama. Öğrenme: Beceri, bilgi veya tutumlardaki değişimler ölçülür.

3. Aşama. İşe Uygulanması: İşteki davranış değişiklikleri ve eğitim araçlarının uygulanması ölçülür.

4. Aşama. İş Sonuçları: Programın işteki etkileri ölçülür.

5. Aşama. Yatırımın Geri Dönüşü (ROI): Sonuçların parasal değeri ve programın maliyeti ölçülür (genellikle yüzde olarak belirtilir).

Birinci aşamada, eğitime katılan çalışanların eğitim programından sağladıkları tatmin ve öğrendiklerini işe nasıl uygulayacakları ile ilgili bilgiler edinilir. İşletmeler genellikle bu aşamayı, eğitim programının sonunda uyguladıkları anket formları ile ölçmektedirler. İkinci aşamada, değerleme araçlarından olan testler, beceri uygulamaları, rol oynama gibi araçlar kullanılarak, çalışanların eğitimden neler öğrendikleri belirlenir. Böylece bilgi, beceri ve tutumlardaki değişimler belirlenmeye çalışılır. Üçüncü aşamada, eğitime katılan çalışanların bu eğitimden öğrendiklerini işe uygulayıp uygulamayacakları çeşitli testler yapılarak belirlenmeye çalışılır. Dördüncü aşamada, çalışanların eğitim programından öğrendiklerini iş sonuçlarına yansıtıp yansıtmadığı ölçülmeye çalışılır. Yani bu aşamada işin sonucunda oluşan, kalite, zaman, maliyet, müşteri memnuniyeti gibi çıktılar ölçülmeye çalışılır. Beşinci aşamada ise, eğitim programı sonucunda oluşan getiriler ile eğitim

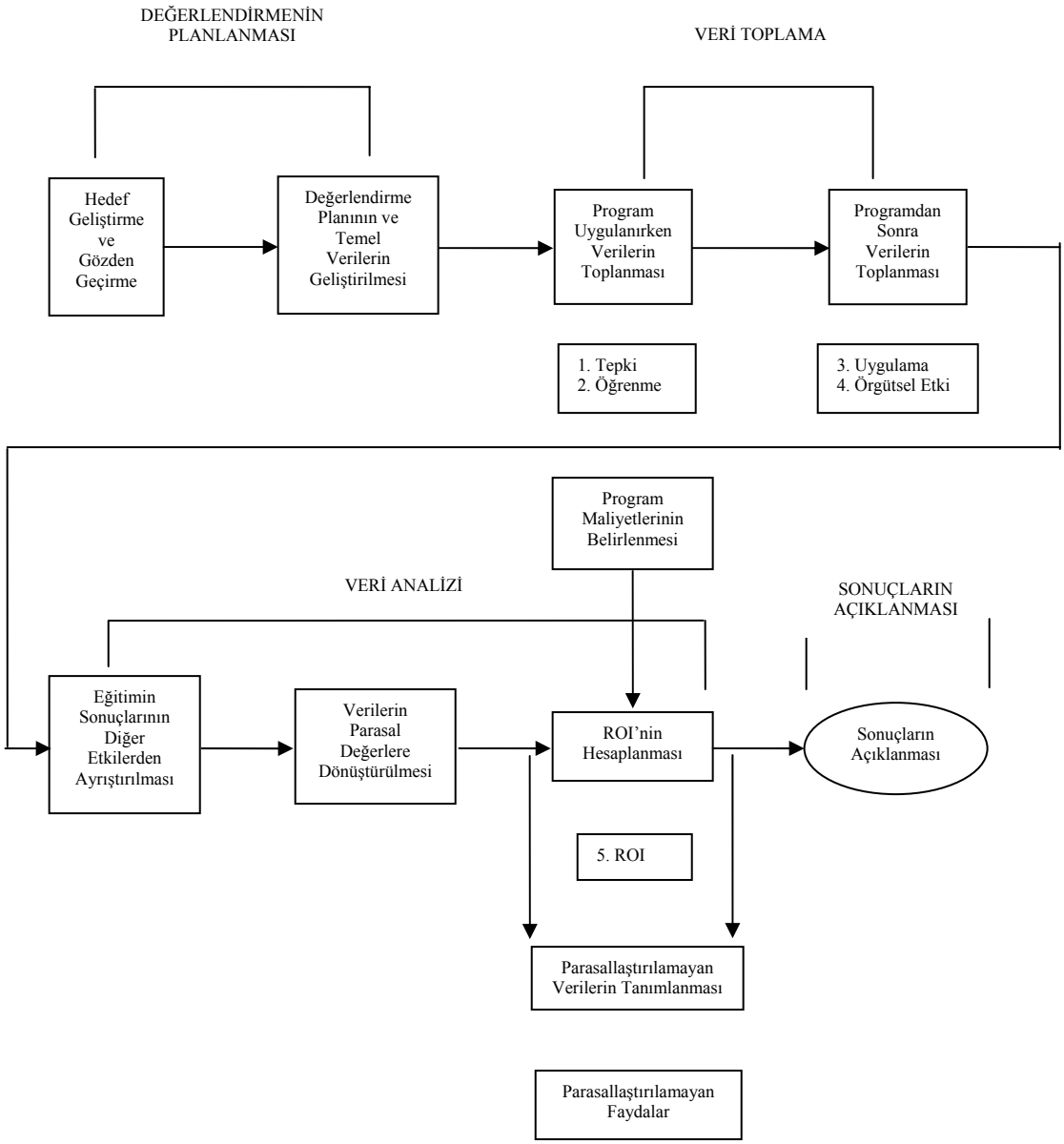
[170]Berna Çağlayan, "Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi ve Uygulamadan Bir Örnek", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 125
[171] Stephanie Ann Van Dyke Boysen, "An Evaluation Of Aveda Corporations Environmental And Safety Manegmenet System (ESMS) Orientation/Induction Training In An ISO 14001Framework", http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2004/2004boysens.pdf, (09.08.2006)

programının maliyeti karşılaştırılır ve yatırımın karlılığı, yüzde ve fayda/maliyet oranı şeklinde gösterilir.[172]

Jack Phillips tarafından geliştirilen ve araştırma konusu olarak ROI hesaplamasına aşamalı ve sistematik bir yaklaşım sunan "ROI Modeli" (ROI Metodolojisi, ROI Süreci), temel olarak değerlendirilmenin planlanması, veri toplama, veri analizi ve sonuçların açıklanması olarak dört evreden oluşmaktadır. Bunların yanı sıra veri analizinden sonra, parasal faydalarla karşılaştırılmak üzere maliyetlerin hesaplanması ve parasallaştırılmayan verilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu evreler Şekil 4'te görülmektedir.[173]

[172] Erbil Ergen, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s. 125

[173] Nesrin Akıncıoğlu, "Örgütlerde Eğitim Programlarının Maliyet Etkililik Açısından Değerlendirilmesi: TCMB İçin Bir ROI Modeli Uygulaması", (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Aralık 2005), http://tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/nesrinakincioglu.pdf, (02.09.2006)



Şekil 4. ROI Modeli

Kaynak: Nesrin Akıncıoğlu, "Örgütlerde Eğitim Programlarının Maliyet Etkililik Açısından Değerlendirilmesi: TCMB İçin Bir ROI Modeli Uygulaması", (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Aralık 2005), http://tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/nesrinakincioglu.pdf, (02.09.2006)

Yukarıda Şekil 4'te de görüldüğü gibi ROI sürecinde, adım adım yaklaşım, ROI sürecinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Böylece kullanıcılar karşılaştıkları önemli sorunlarda kolayca çözüm yolunu bulabilmektedirler. Bir basamaktan diğerine sistematik bir biçimde geçilmektedir ve basamaklar arasında tutarlılık söz konusudur.

2.11.4.6. Kaufman'ın Beş Aşamalı Değerlendirme Yöntemi

Kirkpatrick'in 4 Aşamalı Değerlendirme Yöntemi'nde bazı eksiklikler olduğuna inanan Kaufman ve Keller, Kirkpatrick'in yönteminde bazı değişiklikler yaparak Kaufman'ın Beş Aşamalı Değerlendirme Yöntemi olarak bilinen yöntemi geliştirmişlerdir. Kaufman, 1. aşamanın tanımını genişletmiş ve yönteme toplumsal konularla ilgili olan 5. aşamayı eklemiştir. Bu yöntemde izlenen aşamalar şöyledir: [174]

- **1 (a) Aşaması. Olanaklar (Enabling):** Bu aşamada, insan kaynaklarının, finansal ve fiziksel kaynakların girdi olarak ulaşılabilirliği ve kalitesi değerlendirilir.

  1 (b) Aşaması. Tepki (Reaction): Kullanılan yöntemlerin, araçların ve süreçlerin kabul edilebilirliği ve etkinliği değerlendirilir.

- **2. Aşama. Kazanç (Acqisition):** Bireysel ve küçük grupların yetenekliliği ve üstünlükleri değerlendirilir.
- **3. Aşama. Uygulama (Application):** Organizasyon içerisinde yer alan bireysel veya küçük grupların kullanımı ve bu gruplardan elde edilen faydalar değerlendirilir.
- **4. Aşama. Organizasyonel Çıktılar (Organizational Output):** Organizasyon katkılarının sonuçları, çıktıları değerlendirilir.
- **5. Aşama. Toplumsal Sonuçlar (Societal Outcomes):** Toplumun ve müşterilerin cevapları, çıktıları ve sonuçları değerlendirilir.

[174] Stephanie Ann Van Dyke Boysen, "An Evaluation Of Aveda Corporations Environmental And Safety Manegmenet System (ESMS) Orientation/Induction Training In An ISO 14001Framework", http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2004/2004boysens.pdf, (09.08.2006)

Bu yöntemde, organizasyonun dışında yapılan incelemeler ve değerlendirmeler, toplumum değerini artıran performans geliştirme programlarını ve organizasyonun çevresindeki ortamı göstemektedir.

2.11.4.7. İGTS (CIRO) Yöntemi

Eğitim değerlendirmede dört aşamalı bir başka model olan CIRO yöntemi, 1970 yılında Warr, Bird ve Racklam tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem adını, değerlendirme sürecinin içerdiği dört genel kategorinin baş harflerinden almıştır. Bu kategoriler şunlardır: [175]

- **İçeriğin Değerlendirilmesi (Context Evaluation):** Bu süreç uygulanırken, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için çalışanlarla ilgili performans bilgileri toplanır ve bu bilgiler değerlendirilir. Elde edilen bu bilgiler şu amaçlara göre kullanılır: Eğitim programının ortadan kaldırabileceği performans eksikliklerini belirlemek, bu eksiklikliklerin ortadan kaldırılabilmesi için çalışanların işteki davranışlarının değişmesini sağlamak ve çalışanların davranışlarını değiştirmek için yeni bilgi, beceri veya tutumları öğrenmelerini sağlamak.
- **Girdinin Değerlendirilmesi (Input Evaluation):** Bu değerlendirme sürecinde, eğitim programında kullanılabilecek eğitim kaynakları ile ilgili bilgiler toplanır ve değerlendirilir.
- **Tepkilerin Değerlendirilmesi (Reaction Evaluation):** Bu aşamada eğitime katılan çalışanların programa tepkileri ölçülür. Elde edilen sonuçlar eğitim programının geliştirilmesi için kullanılır.
- **Sonuçların Değerlendirilmesi (Outcome Evaluation):** Bu aşamada, eğitim programlarının sonuçları ile ilgili bilgiler toplanır ve bu bilgiler değerlendirilir. Elde edilen sonuçlarla şu sorulara cevap bulunmaya çalışılır: Verilen eğitim programıyla çalışanlarda olması istenen bilgi, beceri ve tutumlar sağlanabildi mi?, çalışanların davranışları istenilen yönde değişti mi?, var olan performans eksiklikleri azaldı mı?. Bu cevaplar doğrultusunda sonraki eğitim programları iyileştirilmeye çalışılır.

[175] "A Learning Measurement Tool For The Government Of Canada Instructional Programs: Discussion Paper", http://www.myschool-monecole.gc.ca/ld/cpdf/measuringtool_e.pdf, (13.07.2006)

2.11.4.8. İGSÜ (CIPP) Yöntemi

Dört aşamadan oluşan bir diğer yöntem olan CIPP Yöntemi, CIRO yöntemine benzemektedir. Stufflebeam tarafından geliştirilen bu yöntem, genellikle yönetimin eğitimi ve geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Adını değerlendirme sürecini oluşturan dört aşamadan almıştır. Bu aşamalar şunlardır: [176]

- **İçeriğin Değerlendirilmesi (Context Evaluation):** Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitime katılacakların belirlenmesi aşamasıdır.
- **Girdinin Değerlendirilmesi (Input Evaluation):** Bu aşamada, hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için yani belirlenen eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi için kaynakların en iyi nasıl kullanılacağı belirlenir. Bu aşamada toplanan bilgiler, planlama ve düzenleme için gerekli olan olası alternatif stratejilerin belirlenmesini sağlar.
- **Sürecin Değerlendirilmesi (Input Evaluation):** Bu aşamada, yürütülen planın ne kadar başarılı olduğu değerlendirilir. Bunu yaparken, uygulamadan sorumlu kişilere geribildirim sağlanır, başarısızlığın kaynakları bulunmaya çalışılır ve yeniden planlanan kararların yerine getirilmesi sağlanır.
- **Ürünün Değerlendirilmesi (Product Evaluation):** Bu aşamada, beklenen ve beklenmeyen sonuçlar da göz önüne alınarak, ihtiyaçlar doğrultusunda hedeflenen sonuçlar ölçülür ve yorumlanır. Bu sonuçlar ele alınarak gelecekte ne gibi planlamalar yapılacağı ortaya çıkarılır.

Eğitim süreci, eğitimin değerlendirilmesi aşaması ile sona erer. Değerlendirme sonuçları, işletmelerde gerçekleştirilecek yeni bir eğitim süreci için geribildirim sağlar. Çalışmanın bu bölümünde açıklananlar doğrultusunda, bir sonraki bölümde bir işletmenin eğitim uygulamaları incelenmektedir.

[176] "Feature: Training Evaluation Part 2 - Methods, Models and Approaches", http://www.crc-wmc.org.uk/trainingevaluationpart2.asp, (19.09.2006)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

Bu bölümde; araştırmanın amacından, modelinden ve veri ve bilgi toplama yönteminden bahsedildikten sonra, araştırmanın bulgular ve yorumlar kısmında ilk olarak, araştırmanın gerçekleştirildiği XYZ Türkiye ile ilgili genel bilgiler verilmekte ve bu işletmenin İK divizyonu ve vizyonuna değinilmektedir. Daha sonra, araştırmanın birinci bölümünde teorik olarak açıklanan İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ve fonksiyonları doğrultusunda XYZ Türkiye'nin İK uygulamaları hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca, ikinci bölümde teorik olarak açıklanan insan kaynakları yönetiminde eğitim ile ilgili bilgiler doğrultusunda XYZ Türkiye'nin eğitim uygulamaları mülakat yöntemi kullanılarak incelenmektedir.

Bu bölümde amaç, başarılabildiği ölçüde ilk iki bölümde açıklanan teorik bilgiler ile uygulamada yapılanların karşılaştırılmasını ve aralarında ilişki kurulmasını sağlamaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Yapılan çalışmalar incelendiğinde insan kaynaklarında eğitim ve geliştirmenin ne kadar önemli olduğu saptanmıştır ve eğitim ve geliştirmenin önemi düşünüldüğünde, işletmelerin İK yönetiminde eğitim uygulamalarına daha çok önem vermelerinin, eğitim programlarının ve eğitime yapılan yatırımların artırılmasının, ayrıca kriz anlarında yapılacak tasarrufların ilk olarak eğitim uygulamalarından yapılmamasının gerekli olduğu görülmektedir. Bu nedenle insan kaynaklarında eğitim konusunun incelenmesine ve işletmelerde gerçekleştirilen eğitim uygulamalarına yönelik bir çalışmanın yapılmasına gerek duyulmaktadır.

Araştırmanın genel amacı, ilaç sektöründe yer alan uluslararası bir işletmenin eğitim uygulamalarının incelenmesidir. Ayrıca işletmelerde çalışanların eğitilmesine ve geliştirilmesine ne kadar önem verildiğini ortaya koyabilmek, eğitimin önem verilen noktalarını saptayabilmek, eğitim sürecinin işleyişinin nasıl olduğunu tespit edebilmek ve uygulanan eğitim programlarının etkinliği ile ilgili sonuçlara ulaşabilmektir .

3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

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

Araştırma yalnızca, İstanbul'da yerleşik, ilaç sektöründe yer alan uluslararası bir işletmede yapılmıştır. Bu sebeple zaman ve ulaşılabilirlik açısından sadece bir işletme ile sınırlı kalınmıştır.

Araştırma, işletmedeki eğitim uygulamalarının incelenmesiyle sınırlıdır. Ayrıca araştırma, işletmedeki satış ve üretim organizasyonu dışında yer alan beyaz yakalı çalışanların eğitim uygulamaları üzerine yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Araştırmanın modeli keşfidici araştırma modelidir. Kullanılan yöntem ise yapılandırılmış mülakat yöntemidir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda bu çalışma, kendi sektörünün önde gelen işletmelerinden birinde gerçekleştilmiştir. Araştırmada bilgiler, işletmenin eğitim uygulamalarıyla ilgilenen İnsan Kaynakları Sorumlusu'ndan mülakat yoluyla alınmıştır. Bunun için de önceden mülakat formu hazırlanmıştır. Bu form, araştırmacı tarafından işletmelerdeki eğitim uygulamalarıyla ilgili literatür taranarak hazırlanmıştır. Ek 6'da sunulan mülakat formu tamamen açık uçlu sorulardan oluşmakta ve işletme ile genel bilgilere ve işletmenin eğitim uygulamalarına dair bilgileri içermektedir. Soruların cevapları not tutularak alınmıştır. Ayrıca gerekli dökumanlar hem görüşme esnasında hem de e-mail yoluyla toplanmıştır.

3.4. Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında XYZ ile ilgili genel bilgiler, XYZ'nin İK uygulamaları ve araştırmanın konusu olan XYZ'nin eğitim uygulamaları açıklanmaya çalışılmaktadır. Ama daha öncesinde eğitimin ilaç sektörü için öneminden bahsedilecektir.

3.4.1. İlaç Sektöründe Eğitimin Önemi

Küresel ilaç sektörü son yıllarda hızlı bir büyüme süreci içerisine girmiştir. Büyümenin sebepleri arasında yaşlı nüfusun artması, patent sürelerinin uzaması, bireysel ilaçların gelişmesi, sosyal güvenlik müesseseleri kapsamının genişlemesi ve yaygınlaşması, biyolojik ve biyoteknoloji ürünlerinin artması ve yaygınlaşması gibi etkenler bulunmaktadır.

Dünya pazarındaki büyümeye paralel olarak, Türkiye'de de ilaç sektörü büyümektedir. Sektör, ilaç üretiminde AB ülkeleri ile karşılaştırılabilir bir düzeye ulaşmıştır. Ayrıca istihdam açısından baktığımızda da Türkiye Avrupa ülkeleri arasından üst sıralarda yer almaktadır.

Türkiye'de ilaç sektörü en fazla yatırım yapılan alanlardan biridir. Yatırımların artmasına paralel olarak sektördeki stratejik ortaklıklar ve birleşmeler de artmaktadır. Pazarın ilerleyen yıllar içerisinde büyüyeceği ön görüldüğünden bu tip ortaklıkların artacağı düşünülmektedir.

İlaç sektörü, her açıdan rekabetin yoğun yaşandığı bir sektör konumundadır. Şu anda Türkiye'de ilaç sektöründe faaliyet gösteren yaklaşık 250 işletme bulunmaktadır ve bu işletmelerin rekabetçi ortamda sahip oldukları en önemli kaynak çalışanlarıdır. Bu ortamda İnsan Kaynakları'nın önemli misyonlarından biri çalışanları rekabete uyum sağlayabilecek şekilde yetiştirmek, geliştirmek ve onları bünyelerinde tutmaktır.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı ilaç sektöründe değişime hızlı biçimde yanıt verebilen bir yapı oluşturmak oldukça kritik bir konudur. Bu sebeple eğitim ilaç sektöründe yer alan işletmeler açısından çok önemli yere sahiptir. Bunun sonucunda çalışanların işlerini başarıyla yapabilmeleri ve fark yaratabilmeleri için gerekli olan yetkinlikler konusunda eğitimler düzenlenmektedir. İlaç sektöründe yer alan işletmeler uzun vadeli büyüme ve verimlilik gereklerini karşılamak ve çalışanlarının içindeki potansiyelini tam olarak gerçekleştirebildiği bir yapı oluşturmak için titiz bir eğitim analizi sürecinden sonra kişisel ve profesyonel gelişim için etkin eğitim programları organize etmektedirler.

İlaç sektörü oldukça spesifik bir alan olduğu için yöneticileri içerden yetiştirmek oldukça önemli bir konudur. Buna yönelik olarak da hem yöneticilik ve liderlik için potansiyel kişilerin belirlenmesi ve hem de bu kişilerin gelişimine yönelik detaylı eğitim planları oluşturulması üzerine süregelen eğitim çalışmaları büyük önem taşımaktadır. Bundan dolayı ilaç sektöründe yer alan işletmeler beyaz yakalı çalışanların eğitimine ayrı bir önem vermektedirler.

Sonuç olarak; ilaç sektöründe insan kaynaklarının eğitiminin önemli olmasından ve bu sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanların eğitiminin ayrıca eğitim uygulamalarında önemli bir yer teşkil etmesinden dolayı, bu çalışma ilaç sektöründe önde gelen uluslararası bir işletmede yapılmıştır.

3.4.2. XYZ İle İlgili Genel Bilgiler

XYZ, insanların daha sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sürmesi amacı ile bilimsel araştırmalar yaparak yenilikçi sağlık ürünleri keşfeden, geliştiren ve 150 ülkede tıbbın hizmetine sunan bir kuruluştur. Merkezi New York ABD'de bulunan XYZ, beş temel iş alanında etkinlik göstermektedir.

XYZ, 1957 senesinden bu yana Türkiye'de ilaç üretimi, tıbbi tanıtım ve ilaç satış faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

XYZ Türkiye, yaklaşık 1000 çalışanla, fabrikada üretilen yaklaşık 40 çeşit ilaçla, sosyal sorumluluk bilinciyle ve etik anlayışıyla aralıksız olarak, Türk tıbbının hizmetine yenilikçi ilaçlar sunmayı ve insanlara dünyadaki son gelişmelerden en kısa zamanda haberdar ederek daha sağlıklı hayatlar yaşamalarına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

3.4.2.1. XYZ'nin Vizyonu

XYZ'nin vizyonu**, toplumun sağlığını ve yaşam kalitesini iyileştirmeye odaklı** (toplumsal sorumluluğunun bilincinde, toplum sağlığını olumlu etkileyecek projeler geliştiren ve uygulayan, bilinçli ilaç kullanımını teşvik eden, tıp dünyasını bilgi ve araştırma yatırımlarıyla destekleyen, veri oluşmasına katkıda bulunan, yüksek kalite standartlarında üretim yapan), **hizmet sunduğu insanlara merkezli** (tüm ilişkilerinde içten

ve güvenilir, tercih edilen ortak olmayı hedefleyen, hizmetleriyle farklılık yaratabilen, zenginleştirilmiş ürün portföyüyle ihtiyaçlara cevap verebilen, rekabeti yakından izleyen, zamanında karar alarak yön ve odak sağlayan, değişen koşulları yöneterek daha başarılı olmaya yönlendiren), **yaşadığı değişimi başarıyla yöneten** (değişimi doğru algılayan, gelişmelerin dışında kalmayan, değişime yön vermeye çalışan, hızlı karar alıp uygulayarak her alanda etkinliğini arttıran, pazarda hızlı büyüyen, her alanda hedeflerini gerçekleştiren) g**üleryüzlü, güvenilir, güçlü bir XYZ** olabilmektir.

3.4.2.2. XYZ'nin Etik Değerleri

XYZ'nin etik anlayışını iki temel prensip belirlemektedir. Bunlardan birincisi, yasalara ve etik kurallara uygun olarak faaliyette bulunmak hiçbir surette ödün verilemeyecek bir sorumluluktur. İkincisi ise insan sağlığı ve bilim her şeyin üzerindedir.
Bu prensipler doğrultusunda, öncelikle içinde bulunulan sektörü ilgilendiren tüm yasa, yönetmelik ve kurallara titizlikle uyulmaktadır.

3.4.2.3. XYZ'nin Politikaları

XYZ'nin **temel iş etkinlik politikaları**; yasalara uygunluk ve etik davranış, çıkar çatışmalarına izin vermemek, ticari rüşvet kabul etmemek, istihdam politikaları, rekabette anti-tröst ilkeler, hükümetle ilişkilerde tutarlılık ve kayıt dışı veya tutarsız fonların veya aktiflerin olmamasıdır.

XYZ'nin **istihdam politikaları** ise; insana saygı, fırsat eşitliği, ayrımcılığa ve tacize izin vermemek, sağlık ve güvenlik ve son olarak açık kapı politikasıdır.

3.4.2.4. İnsan Kaynakları Divizyonu

Bu divizyon, XYZ'nin en önemli kaynağı olarak gördüğü insan kaynağının planlanması, XYZ'ye kazandırılması, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, etkinliğinin ölçülmesi, uygun çalışma koşullarının oluşturulması gibi insan kaynakları fonksiyonlarını, XYZ'yi "Önde Gelen İşveren Olma" vizyonuna yaklaştıracak şekilde ve tüm birimlerle sıkı bir işbirliği içerisinde yürütmekle sorumludur.

Divizyonun organizasyonel yapılanması, çeşitli birimlerin kendi iç dinamiklerine göre şekillenen ihtiyaç ve taleplerine daha iyi odaklanabilmesini sağlayan divizyonel odaklılığı, bütün birimlerin belirli süreçler bazında şekillenen ortak ihtiyaç ve taleplerini daha etkin bir şekilde karşılayabilmeye yardımcı olan süreç odaklılık anlayışıyla birleştirmektedir.

Bu yapılanma içinde, işe alım, kariyer planlama, eğitim ve gelişim, performans yönetimi gibi süreçler, divizyonlara göre görev bölümü yapmış olan birimler tarafından yürütülürken, ücretlendirme ve sosyal haklar, idari işler, endüstriyel ilişkiler ve filo yönetimi gibi tüm divizyonların ortak ihtiyaçları da, bu süreçlere odaklanmış birimler tarafından karşılanmaktadır.

İnsan Kaynakları Divizyonu, XYZ'nin tüm birimleriyle yürüttüğü stratejik iş ortaklıklarının birimler için yarattığı değeri sürekli arttırmayı kendisine hedef edinmiş ve bu hedefi gerçekleştirebilmek için performansını her geçen gün yükselten, insiyatif kullanma konusunda istekli ve ekip çalışmasına inanan kişilerden oluşmaktadır.

Çalışma Ortamı ve Endüstriyel İlişkiler, İK Operasyonları, İK Stratejileri ve Organizasyonel Gelişim Departmanları olmak üzere üç ana departmandan oluşan İnsan Kaynakları Divizyonu'nda 11 kişi çalışmaktadır. Ayrıca dış kaynak hizmeti veren 3 kişi bulunmaktadır.

3.4.2.5. XYZ'nin İK Vizyonu

XYZ'nin İK vizyonu; yarattığı olumlu imaj ve sunduğu imkanlarla en iyi ve nitelikli kişileri bünyesine çekebilen, kişilere, kendilerini daha da geliştirebilmeleri, iyi birer lider olarak yetişebilmeleri için gerekli koşulları, etik değerler çerçevesinde sağlayan, içtenlik, saygı ve güvene dayalı, tutarlı, şeffaf ve iki yönlü iletişime dayalı çağdaş çalışma koşulları ile fırsat eşitliği yaratan, kaliteli sosyal ilişkileri ön planda tutan, etkin ve hızlı sonuç üretebilen bir ortamda, başarılara açık, başarılarını çalışanlarına sunduğu imkanlara da yansıtan, aranılan, içinde görev alınmak istenen bir kurum olarak önde gelen işveren olmaktır.

3.4.2.6. XYZ'nin İK Uygulamaları

XYZ, başarısını çalışanlarına bağlamakta ve bu amaçla tüm insan kaynakları süreçlerini çalışanları geliştirmeye yönelik olarak planlamaya çalışmaktadır. Bu yüzden çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları uygulamalarıyla ilgili bilgi vermekte yarar görülmüştür. XYZ'nin İK uygulamaları şunlardır: İşe Alım**,** Eğitim ve Gelişim**,** Performans Sistemi, Kariyer Gelişimi**,** Ücret ve Sosyal Haklar**.**

İşe Alım

XYZ'nin işe alım uygulamalarının amacı, önde gelen işveren olma vizyonu doğrultusunda, sunduğu imkanlar ile en iyi ve nitelikli kişileri bünyesine çekebilme niteliğini geliştirerek sürdürmektir.

XYZ'nin işe alım uygulamaları şöyledir:

- Pozisyona değil, XYZ'ye eleman alınmaktadır. İlerinin yöneticisi olma isteğine ve potansiyeline sahip kişiler XYZ takımına katılabilmektedir.
- İşin gerektirdiğinden fazla yetkinlik ve kapasiteye sahip kişiler işe alınmaktadır.
- Kişiler, en iyi yapabilecekleri değil, en çok gelişebilecekleri pozisyonlara getirilmektedirler ve kişilere ek sorumluluklar verilmektedir.
- "Önde Gelen İşveren" olma vizyonu doğrultusunda, üniversitelerle ve ilgili medya kuruluşlarıyla yakın işbirliğini geliştirerek sürdürmektedir.
- XYZ Türkiye, 2000 yılının başından itibaren web siteleriyle çalışmaktadır. İlanlar web sitelerinde duyurulmakta, başvurular bu siteler aracılığıyla alınmaktadır.
- İşe alımda psikoteknik ve İngilizce testleri kullanılmakta, aşamalı mülakatlar yapılmaktadır.

Eğitim Ve Gelişim

XYZ'nin eğitim ve gelişim uygulamalarının amacı, çalışanların kendilerini mevcut ve gelecekteki pozisyonlarında daha da geliştirmelerini, iyi birer lider olarak yetişmelerini sağlamak için gerekli olan anahtar yetkinlikleri belirlemek, sağlamak ve geliştirmektir.

XYZ'nin eğitim ve gelişim uygulamalarında yer alan eğitim programları, başarının önünü açacak biçimde şekillendirilmektedir.

XYZ Türkiye eğitim programları kaynaklarına göre şu başlıklar altında toplanabilir: XYZ içi eğitim programları, XYZ uluslararası programları, lokal dış kaynaklı programlar, üniversitelerle yapılan programlar, üniversite işbirliği ile düzenlenen "XYZ Akademik Gelişim Programı".

XYZ'nin eğitim uygulamaları, çalışmanın ana konusu olduğundan, daha sonra geniş bir biçimde ele alınmaktadır.

Performans Sistemi

XYZ performans sisteminin amacı; işletmenin hedefleriyle, çalışanların bireysel hedeflerinin paralel hale getirilmesini, kişisel başarının desteklenmesiyle, işletme başarısının arttırılmasını, işletmenin vizyonu doğrultusundaki hedeflerine ulaşmasında tüm çalışanların katkısınının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesini, çalışanların üstlendikleri sorumluluğun işletmeye katkısını görebilmelerini, sürekli gelişimin desteklenmesini, motive edici bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlamaktır.

XYZ'nin performans sistemi uygulamaları şöyledir:

- XYZ'de, bireysel gelişim, yüksek performans ve başarı için her türlü olanak yaratılmaktadır. XYZ'de uygulanan Performans Sistemi'nin asıl amacı; işletmenin vizyonu doğrultusunda belirlenen stratejik hedeflere ulaşılmasında çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir.
- Performans Sistemi, hem kişisel başarının hem de işletme başarısının arttırılmasında çok önemli ve etkili bir araç olduğundan, performansın izlenmesi ve objektif şekilde değerlendirilmesi sistemin amaçlarına ulaşması için önemlidir.
- XYZ'de hedef, etkin bir performans değerlendirme sistemi uygulamasıyla, çalışanlara gelişim olanakları sağlamak ve çalışanların performansını motive edici bir ortamda sürekli arttırmaktır.

Kariyer Gelişimi

Kariyer gelişiminde amaç, XYZ Türkiye ve tüm dünya XYZ kuruluşları için, XYZ'nin dünya çapındaki başarısını etkileyecek liderler yetiştirmektir. XYZ'de yetişmiş olan liderler, kendilerinin yerine geçmeye aday yeni liderler ortaya çıkarmak ve geliştirmek için daima çalışmaktadırlar. Kariyer gelişiminde, rotasyon, performans ve fırsat eşitliği temel tutulmaktadır.

XYZ'nin kariyer gelişimi uygulamaları şöyledir:

- XYZ'de tüm çalışanların gelişimleri sistematik olarak değerlendirmektedir; değerlendirme sonuçları ve bireysel kariyer hedefleri doğrultusunda çalışanların kariyer yolları çizilmektedir. Senelik olarak gerçekleştirilen kişisel gelişim planlarının amacı; çalışanın güçlü olduğu alanları korumak ve şirketin çalışanın bu yönlerinden daha fazla faydalanabileceği çalışmaları planlamaktır. Ayrıca çalışanın geliştirmesi gereken alanlara yönelik hareket planları oluşturmaktır.
- Çizilen gelişim planları doğrultusunda yönetici adayları ve yüksek potansiyele sahip çalışanlar belirlenmekte, departmanlar ve divizyonlar arası rotasyonlarla üst pozisyonlara hazırlanmaktadırlar.
- Çalışanlara ayrıca, bireysel gelişim odakları doğrultusunda eğitim fırsatları, kariyer gelişim planlaması**,** takdir ve ödül sistemleri, motivasyonel çalışma ortamı, rekabetçi ücret ve yan haklar paketi sunulmaktadır.
- Kariyer gelişiminde kullanılan araçlardan bir diğeri; "XYZ Uluslararası İş Olanakları"dır. "XYZ Job Posting", yani "XYZ Uluslararası İş Olanakları", XYZ çalışanlarının gerek kendi ülkelerindeki, gerek uluslararası XYZ'lerdeki boş kadroları görebilme ve global tek bir sistem üzerinden başvuru yapabilme olanağını sağlayan bir sistemdir.
- "XYZ Uluslararası İş Olanakları", XYZ'deki mevcut tüm açık pozisyonların, dürüstlük, bütünlük ve insana saygı değerleriyle tutarlı bir şekilde iletişimini içermektedir. Bütün işletmeye açık olan kariyer olanaklarını paylaşmak için yeni yöntemlere yatırım yapmakla XYZ, en değerli varlığını yani çalışanlarını geliştirecek paylaşım gereçlerini sağlamaktadır.

- 90.000 XYZ çalışanı XYZ Job Posting sitesine intranetten ulaşabilmektedir. Böylece çalışanlar, işletmenin başka bir ülkedeki pozisyonuna başvurabilmekte, davet edilirse tüm masrafları işletme tarafından karşılanarak görüşmeye gidebilmektedir. Hata yapmadan öğrenmenin gerçekleşmeyeceği bakış açısıyla korkmadan çalışılmakta, hatalardan neler öğrenildiği gruba prezente edilebilmektedir.

Ücret ve Sosyal Haklar

Amaç, "Önde Gelen İşveren Olma" vizyonunu, rekabetçi ve yüksek performansı ödüllendirmeyi hedefleyen ücretlendirme ve sosyal haklar uygulamalarıyla desteklemektir. Çalışanların gösterdikleri performansın ve yarattıkları değerin karşılığını, XYZ'deki çalışma kültürünün temelini oluşturan yüksek standartlar düzeyinde almalarını sağlamaktır.

Ücret ve sosyal haklar uygulamaları şöyledir:

- XYZ'de ücret paketi; rekabetçi maaş, yılda 4 ikramiye, yol yardımı ve diğer sosyal yardımlardan oluşmaktadır.
- XYZ tüm çalışanlarına Özel Sağlık Sigortası ve Hayat Sigortası'na sahip olma imkanı tanımaktadır.
- XYZ, tüm çalışanlarına grup avantajlarının bulunduğu bir Bireysel Emeklilik Planı sunmakta; kıdemi 1 seneyi geçen çalışanları için Bireysel Emeklilik hesabına şirket katkısı sağlamaktadır.
- Yüksek performans, yılda 1 defa ödenen XYZ performans ikramiyesi ile ödüllendirilmektedir.
- Satış Teşkilatı'nda, gerçekleştirilen satış hedeflerine göre belirlenen satış primleri yılda 4 defa ödenmektedir.
- Satış Teşkilatı için yemek yardımı, harcırah yardımı, giyim yardımı yapılmakta ve bununla beraber şirket otomobili ve cep telefonu verilmektedir.
- Üstün başarı gösteren bireysel ve takım çalışmalarını ödüllendiren çeşitli özel ödüller uygulanmaktadır.

3.4.3. XYZ Türkiye'nin Eğitim Uygulamaları

XYZ'de eğitimle ilgili çalışmalar, Satış Teşkilatı için Satış Eğitim Programı, Üretim Teşkilatı için Üretim Teşkilatı Eğitim Programı ve beyaz yakalı çalışanlar için Merkez Eğitim Programı olarak üçe ayrılmıştır. Bu çalışmada, beyaz yakalı çalışanlar için uygulanan eğitim uygulamaları incelenmektedir. XYZ'de beyaz yakalı olarak çalışan kişi sayısı 250'dir.

3.4.3.1. Eğitim ve Geliştirmeye Verilen Önem

XYZ'de tüm insan kaynakları sistemleri 6 ana prensip üzerine oturtulmuştur. Bu prensipler; işin ihtiyacından daha fazla yetkinlik ve kapasiteye sahip kişileri işe almak, yönetici pozisyonlarına daima işletme içinden eleman yetiştirmek ve terfileri iç kaynaklar ile yapmak, kişileri en iyi yapabilecekleri değil, en çok gelişebilecekleri pozisyonlara getirmek ve sorumluluklar vermek, departmanlar/divizyonlar arası rotasyon ve yoğun bir takım çalışması içerisinde olmak, eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak, hem şirketin, hem de çalışanların kariyer hayatı sürecinde belli riskleri almalarını sağlamaktır.

XYZ, başarısını çalışanlarına bağlamakta ve bu amaçla tüm insan kaynakları süreçlerini çalışanları geliştirmeye yönelik olarak planlamaya çalışmaktadır. Yukarıda yer alan prensiplere de bakıldığında, rotasyon gibi önemli bir eğitim ve gelişim yönteminin kullanılıyor olması ve birkaç prensipte çalışanları yetiştirmeye ve geliştirmeye odaklanılması, eğitim uygulamalarının İK uygulamaları içerisinde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. XYZ, 2002 yılında Training® dergisi tarafından **"**Çalışanlarını Eğitip Geliştirme Bakımından En İyi Şirket" olarak seçilmiş ve "XYZ Eğitim Yolculuğu" WEPR tarafından 2004 yılında verilen "Crystal Obelisk" ödülüne layık görülmüştür. XYZ'de bireysel gelişim, yüksek performans ve başarı için her türlü olanak yaratılmaktadır. Eğitim, liyakat ve performans değerlendirmesi gibi insan kaynağına yönelik önemli sistemler, başarının önünü açacak biçimde şekillendirilmektedir.

3.4.3.2. Eğitim Çalışmalarının Yürütüldüğü Bölüm

Merkez Eğitim Programı ile ilgili eğitim çalışmaları, İnsan Kaynakları Divizyonu tarafından yürütülmektedir. Eğitim çalışmalarıyla ilgilenen iki kişi mevcuttur. Bu kişiler; İnsan Kaynakları Stratejileri ve Organizasyonel Gelişim Müdürü ve İnsan Kaynakları Sorumlusu'dur.

3.4.3.3. Eğitimde Önem Verilen İşlevler

XYZ'de eğitimin daha çok önem verilen işlevleri arasında lider geliştirme ve organizasyonel gelişim yer almaktadır. Kariyer gelişim süreci altında liderler geliştirilmeye çalışılmaktadır ve bu süreç doğrultusunda bireysel gelişimlerin sağlanmasıyla organizasyonel bir gelişim hedeflenmektedir. Kariyer gelişim süreci tüm çalışanları kapsamaktadır. Kişilerin güçlü alanları, gelişim alanları ve kişisel eğitim ihtiyaçları belirlenerek, o yönde kariyer planları çizilmektedir.

XYZ Türkiye'nin amacının lider yetiştirmek olduğu düşünülmektedir. Her çalışanın kendi alanında lider olması istenmektedir. Buna paralel olarak işe alım uygulamalarında pozisyona değil, XYZ'ye eleman almaktadırlar. XYZ takımına ilerinin yöneticisi olacak ve her zaman işin daha üstünde nitelik, yetkinlik ve kapasiteye sahip kişiler katılmaktadır. XYZ'de tüm pozisyonlar için aranan kriterler; adayın öğrenmeye, kendini geliştirmeye açık ve istekli, dinamik, performans odaklı, yenilikçi, değişime açık ve öncülük eden bir takım oyuncusu olmasıdır. Bütün bunların doğrultusunda XYZ'nin değerleri ve vizyonu çerçevesinde lider yetiştirmeye odaklı yönetim felsefesi benimsenmektedir. Bu yüzden XYZ'de, bireysel gelişim, yüksek performans ve başarı için her türlü olanak yaratılmaktadır. Tüm çalışanlara; eğitimler, rotasyon imkanları ve takım çalışmalarıyla kendilerini geliştirme desteği verilmektedir. XYZ'nin sağladığı eğitim programları, kişinin hem bulunduğu pozisyonda gelişmesini ve işini en iyi şekilde yapabilmesini sağlamak; hem de kişiyi ilerideki olası pozisyona hazırlamak odaklıdır.

3.4.3.4. Eğitim Planlaması

Eğitim planlanmasını; eğitimle ilgili olarak var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi şeklinde ifade etmek mümkündür.

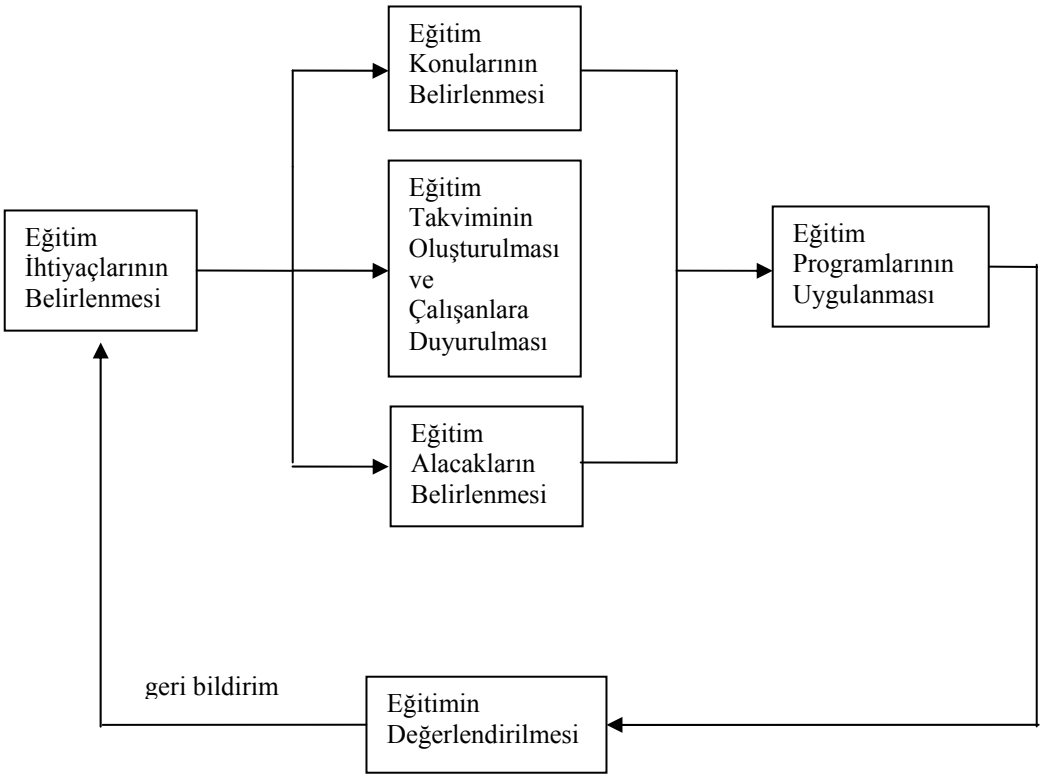
Eğitime yer veren her işletme, uygulamalara geçmeden önce uzun süreli eğitim planları veya kısa ve orta süreli programlar hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin, nasıl, nerede, ne zaman, ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu, araç ve gereçlerin saptanması ve eğitim giderleri gibi konular ayrıntılarıyla belirlenir.

XYZ'de eğitim planları, genel eğitim ve geliştirme amaçları doğrultusunda insan kaynakları tarafından yıllık olarak hazırlanmaktadır. Bazı durumlarda eğitim planının eğitim konularının neler olacağı, eğitimin nasıl ve kimler tarafından verileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olacağı gibi kısımları dış kaynaklar veya uzmanlarca da hazırlanabilmektedir. Ayrıca hazırlanan planların esnek olabilmesine özen gösterilmektedir.

XYZ'de etkin bir eğitim sürecinin gerçekleşebilmesi için inanılmaktadır ki, zaman ve kaynak planının yapılması amacıyla hazırlanan yıllık eğitim planlarında; hangi eğitimlere öncelik verilmesi gerektiği bireysel gelişim ve organizasyonel gelişim öncelikleri dikkate alınarak belirlenmelidir ve verilmesi planlanan eğitimler, işletmenin hedef ve stratejileri, pazar koşulları ve insan kaynakları stratejileri doğrultusunda gözden geçirilmelidir.

XYZ'de eğitim planlaması içinde gerçekleştirilen eğitim süreci şöyledir:

XYZ'nin eğitim sürecinin ilk adımı, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu doğrultuda eğitim bütçesinin oluşturulmasıdır. Bu sürecin ikinci adımı; eğitimin belirlenen genel amaçları doğrultusunda yeni amaçlarının belirlenmesi, eğitim programlarının kapsamının belirlenmesi ve eğitimin uygulanmasıdır. Üçüncü adım ise eğitimin değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu süreç, ana başlıklar doğrultusunda Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5. XYZ'nin Eğitim Süreci

Çalışmanın bundan sonraki başlıkları, bu sürecin işleyişinin nasıl olduğunu içermektedir.

3.4.3.5. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Organizasyonlarda eğitim uygulamalarının ana hedefi çalışanların ve dolayısıyla işletmenin geliştitirilmesi ve verimliliğinin artırılmasıdır.. Eğitim uygulamalarının bu hedefe ulaşabilmesi eğitimlerin ihtiyacına uygun şekilde tasarlanması ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla, eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi, eğitim yönetimi sürecindeki en önemli adımlardan birisidir. Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, bireysel ve kurumsal gelişimi sağlamak ve sürekli hale getirmek için, uygulamada karşılaşılan sorunları ve ihtiyaçları tespit etmek, değişim ihtiyacının ve isteğinin saptanarak uygun çözüm önerilerini sunmaktır. Yani çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemektir. Eğitim ihtiyaç analizi ile elde edilen bilgiler, organizasyonun gelişimini artırıcı yönde yapılacak çalışmaları, verilecek eğitimleri netleştirmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak tanımlanması; kişilere verilecek eğitimlerin içeriği,

eğitimde kullanılacak yöntem ve eğitim verilecek grup gibi konularda özelleştirilerek eğitimlerin daha verimli tasarlanmasına olanak vermektedir. Kişilerin doğru eğitimlere yönlendirilmesi ise kişinin bireysel gelişimini sağlamakta, buna bağlı olarak da kurumun gelişimine katkı sağlamaktadır.

XYZ'de eğitim ve gelişim programlarının başlangıcında, çalışanların bireysel gelişim planlarına yani kariyer gelişim süreçlerine göre her yıl başında çalışanlara verilecek eğitim başlıkları belirlenmektedir. Bu başlıkları belirlemek için her yılın sonunda çalışanlarla ve onların yöneticileriyle toplantılar düzenlenmektedir. Bu toplantıda o yıl içerisinde verilen eğitim programıyla ilgili geribildirimler alınmaktadır. Ayrıca kişilerin sahip olması gereken yetkinliklerden de eğitim başlıklıklarının belirlenmesinde yararlanılmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi XYZ'de eğitim ihtiyaçları belirlenirken, kişilerin kariyer gelişim süreci göz önüne alınmaktadır. Kariyer gelişim sürecinin işleyişi ise şöyledir: Tüm çalışanların gelişimleri sistematik olarak değerlendirilmekte; değerlendirme sonuçları ve bireysel kariyer hedefleri doğrultusunda çalışanların kariyer yolları çizilmektedir. Senelik olarak gerçekleştirilen kişisel gelişim planlarının amacı; çalışanın güçlü olduğu alanları korumak ve işletmenin çalışanın bu yönlerinden daha fazla faydalanabileceği çalışmaları planlamaktır. Ayrıca çalışanın geliştirmesi gereken alanlara yönelik hareket planları oluşturmaktır. Çizilen gelişim planları doğrultusunda yönetici adayları ve yüksek potansiyele sahip çalışanlar belirlenmekte, departmanlar ve divizyonlar arası rotasyonlarla üst pozisyonlara hazırlanmaktadırlar. Çalışanlara bunun için, bireysel gelişim odakları doğrultusunda eğitim fırsatları verilmektedir.

Görüldüğü gibi kariyer gelişim sürecinin olumlu yönde işlemesine eğitim uygulamalarının desteği çok önemli bir yer teşkil etmektedir. XYZ'de ağırlıklı olarak kısa vadeli, ihtiyaç sonucu düzenlenen eğitim programları yerine, çalışanlar için eğitim planlarının, gerek organizasyon yapısı gerekse çalışanların özellikleri göz önüne alınarak etkin olarak belirlenen kariyer gelişim planları doğrultusunda oluşturulması büyük fayda yaratmaktadır. Bu durumda, eğitimlerden sadece kısa vadeli bir çözüm yöntemi olarak yararlanmanın dışında, etkin bir insan kaynağı yaratmada temel teşkil eden, uzun vadeli bir gelişim aracı olarak faydalanmak mümkün olmaktadır. Ayrıca, eğitimlerin, kariyer gelişim planları

doğrultusunda, planlanması ve düzenlenmesi, kişinin şimdiki pozisyonunun ötesinde, ileride üstleneceği pozisyona hazırlık niteliği taşımakta ve sistematik bir gelişim sürecini desteklemektedir.

XYZ'de eğitim ihtiyaçları belirlenirken göz önüne alınan bir diğer faktör ise yetkinliklerdir. Tüm insan kaynakları fonksiyonları arasında önemli bir yer teşkil eden yetkinlikler, XYZ'de görev alan eğitim çalışanlarına kariyer gelişim planları doğrultusunda eğitim planları oluşturmada büyük kolaylık sağlamaktadır. Organizasyonel özellikler ve hedefler doğrultusunda belirlenen temel, teknik ve yönetsel yetkinliklere dayalı çeşitli eğitim programlarının çalışanlara sunulması önemli bir gelişim ortamı yaratmaktadır.

XYZ'nin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik genel bir değerlendirme yapılırsa; XYZ'de, eğitim ihtiyaç analizinin ilk aşaması olan organizasyon analizi sürecinde, işletmenin amaçları, değerleri ve örgüt kültürü doğrultusunda bütün çalışanların eğitimlerinin ve gelişimlerinin sağlanmasının gerekliliğinin düşünülmüş olduğu görülmektedir. Özellikle tüm çalışanların kendi alanlarında lider olabilmelerinin amaçlandığı ve çalışanları bu doğrultuda geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. İkinci aşamada yani iş analizi sürecinde, işlerin daha iyi yapılabilmesi için gerekli olan yetkinlikler belirlenmeye çalışılmakta ve kişilerin işlerinde daha başarılı olabilmesi için, kişilerin bu yetkinliklerle ilgili eğitimler almasına önem verildiği görülmektedir. Bu aşamanın gerçekleştirilmesinde bilgi toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi kullanılmaktadır. Üçüncü aşamada yani kişi analizinde ise genelde çoğu işletmede kullanılan performans sonuçlarının kullanılması yerine, son yıllarda önemi gittikçe artan kişisel kariyer geliştirme planlarının kullanıldığı görülmektedir. Bilgi toplama yöntemi olarak ise, görüşme yöntemi kullanılmaktadır.

XYZ'de kişi analizinde performans sonuçlarına önem verilmemektedir. Eğer kişilerde performans eksikliği görülürse, o kişi sahip olduğu yetkinlikler doğrultusunda başarılı olabileceği başka bir pozisyona getirilmektedir. Bunun için de, divizyonlar arası rotasyona çok önem verilmektedir.

XYZ'nin organizasyonel gelişim sürecinde çalışanlarda olması istenen değerler aşağıda yer alan başlıklar olarak belirlenmiştir:

- Dürüstlük ve Bütünlük
- Topluma Saygı
- Müşteri Memnuniyeti
- İnsana Saygı
- Yenilikçilik
- Takım Çalışması
- Liderlik
- Performans
- Kalite

XYZ'nin kişisel gelişim sürecinde çalışanlarda sahip olması istenen yetkinliklere ise aşağıda yer alan başlıklar örnek olarak verilebilmektedir:

- Sözel ve Yazılı İletişim
- İlişki yönetimi
- Liderlik
- Takım ruhu
- Yazılı ifade
- Stratejik düşünme
- Yaratıcılık
- Planlama
- Karar Verme
- İnisiyatif alma
- Değişim odaklılık
- Stresle başa çıkma
- Etkin dinleme
- İş bilgisi ve teknik uzmanlık

3.4.3.6. Eğitime Yapılan Yatırım ve Eğitim Bütçesi

İşletmenin eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonra, girişilecek eğitim faaliyetlerinin kapsamını belirleyen bir eğitim bütçesi yapılır. Eğitim bütçesi işletmede belirli bir dönemde eğitimle

ilgili yapılacak harcamaları saptamak ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yapılır. XYZ'de yıllık olarak eğitim bütçeleri hazırlanmaktadır. 2005 yılında eğitime yapılan yatırım Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 16. XYZ'de 2005 Yılında Eğitim ve Geliştirme İçin Yapılan Yatırım

	Merkez Teşkilatı İçin (250 kişi)	Satış Teşkilatı İçin (600 kişi)	Tüm Çalışanlar İçin (850 kişi için genel toplam)	Kişi Başı
Eğitime Yapılan Yatırım (YTL)	882.127	1.141.056	2.023.183	2.000

XYZ'de eğitim çalışmalarına verilen önem doğrultusunda, eğitim için yeterli miktarda parasal kaynak ayrılmakta, zaman ve maliyetle ilgili sorunlarda kısıtlamalar öncelikle eğitim yatırımlarından yapılmamaktadır.

XYZ'de eğitim harcamaları içerisinde yer alan bazı kalemler şunlardır: Eğitimin bedeli (örneğin danışmanlık firmaları için ödenen bedel), ulaşım masrafları, kırtasiye masrafları, eğitimde kullanılan malzeme giderleri, konaklama masrafları vb...

XYZ'de eğitim maliyetleriyle ilgili değerlendirme yapabilmek için, yarı yılda ve yıl sonunda elde edilen geribildirimler sonucunda raporlar hazırlanmaktadır.

Bütçe hazırlandıktan sonra eğitim sürecinde eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması aşaması gelmektedir. Aşağıda, eğitimin değerlendirilmesine kadar yer alan başlıklar bu aşamayla ilgilidir.

3.4.3.7. Eğitim ve Geliştirme Amaçları

XYZ'nin eğitim ve gelişim uygulamalarının amacı, çalışanların kendilerini mevcut ve gelecekteki pozisyonlarında daha da geliştirmelerini, iyi birer lider olarak yetişmelerini sağlamak için gerekli olan anahtar yetkinlikleri belirlemek, sağlamak ve geliştirmektir. Bu amaçlar doğrultusunda; XYZ İçi Eğitim Programları, XYZ Uluslararası

Programları/Eğitimleri, Lokal Dış Kaynaklı Programlar, Üniversitelerle Yapılan Programlar, Akademik Gelişim Programı, Uluslararası Eğitim Firmalarıyla Yürütülen Programlar ve Bireysel Eğitim Programları dizayn edilmektedir.

Kısaca, XYZ'nin sağladığı eğitim programları, kişinin hem bulunduğu pozisyonda gelişmesini ve işini en iyi şekilde yapabilmesini sağlamak; hem de kişiyi ilerideki olası pozisyona hazırlamak odaklıdır.

Bu programların dizayn edilebilmesi için önce, eğitim konuları ve eğitim alacak kişiler belirlenmelidir.

3.4.3.8. Eğitim Konularının ve Eğitim Alacakların Belirlenmesi

Yukarıda açıklanan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecinin sonucunda, XYZ'nin eğitim ve geliştirme amaçları doğrultusunda konu başlıkları belirlenmekte, ardından insan kaynakları tarafından bu başlıklar doğrultusunda oluşturulan eğitim takvimi, XYZ intranetinde yer alan Eğitim Sisteminde tanımlanmaktadır (Ek 7'de XYZ 2005 Eğitim Takvimi yer almaktadır.). Daha sonra yine intranet sistemiyle bu takvim tüm çalışanlara duyurulmaktadır. Çalışanlar bu takvimle aşağıdaki bilgilere ulaşabilmektedirler:

- Eğitim amaçları, içeriği ve hedef grupları,
- Eğitim tarihi ve yeri,
- Eğitimi veren işletme ve eğitimcinin özgeçmişi,
- Eğer varsa eğitim için önceden istenen hazırlıklar.

Eğitim ve geliştirme sürecinin işleyişi şu şekilde devam etmektedir. İnsan Kaynakları tarafından Eğitim Takvimi ilan edildikten sonra her yılın başında, her çalışan yöneticileriyle görüş alışverişi yaptıktan sonra, gelişim ihtiyaçlarına ve kariyer planlarına göre belirtilen eğitim programlarına kaydolabilmektedir.

Eğer çalışanlar, kendileri için uygun görmedikleri bir eğitim programı olduğunu düşünüp o programa kaydolmamışlarsa, bu durumda yöneticiler, çalışanları için gerekli gördükleri program ve seminerleri onlara önerebilmektedir.

Bütün bunların sonucunda, insan kaynakları, eğitime katılacakların listesini aşağıdakilere göre hazırlamaktadır.

- Bireysel gelişim planları,
- Çalışanların pozisyon ve iş tanımları,
- Divizyonların/Bölümlerin katılım dereceleri, oranları,
- İstek sırası.

XYZ'de, eğitim konularının ve eğitime katılacakların belirlenmesinde eğitim ve geliştirme intranet sisteminin önemine vurgu yapılmaktadır. Bu yüzden eğitim ve geliştirme intranet sisteminin avantajlarından söz etmek yerinde olacaktır. Bu avantajlar şunlardır:

- Bu sistem sayesinde insan kaynakları kolayca,
    - ✓ Katılımcılara eğitimlerin detayları hakkında (tarihler, taşıma, vb.) haber verebilmektedir.
    - ✓ Çalışanlara, yaklaşan eğitim tarihlerini hatırlatıcı mesajlar iletebilmektedir.
    - ✓ Eğitimden sonra bütün katılımcılara onların geribildirimleri için bir değerlendirme formu gönderebilmektedir.
- Aynı zamanda, eğitime katılacaklar kendi takvimlerine sistemden eğitim takvimini otomatik olarak ekleyebilmektedirler.
- Bu sistemden önce, XYZ'de eğitim verilerinin farklı veri tabanlarında saklandığı ve bu veritabanlarının çokluğu nedeniyle ekstra işyükünün ve etkisiz planlamaların doğduğu görülmektedir. Şimdi ise bu sistemle, bütün sürecin; izleme, raporlama ve iletişim yetenekleriyle yönetilebilmesi çok kolay olmaktadır.
- İşletme içinde bilgi paylaşımıyla herkes eğitim takvimi hakkında fikir sahibi olabilmektedir.
- Sistem çalışanlara kendi gelişimlerini direkt olarak yönetebilme ve kendi eğitim ihtiyaçlarını belirtme fırsatı vermektedir.
- Bu sistemin bu kadar avantajlı olması XYZ IT Grubu tarafından yapılmasına bağlanmaktadır. Çünkü bu sayede XYZ'ye özel ihtiyaçlar doğrultusunda çözümler sistemle birlikte sağlanabilmektedir.

3.4.3.9. Eğitim Programlarının Geliştirilmesi ve Verilen Eğitim Konuları

XYZ'de eğitim programları yukarıda da anlatıldığı üzere bir önceki yılda çalışanlardan elde edilen geribildirimler, yöneticilerden alınan geribildirimler sonucunda ve dış kaynak kullanımı gerçekleştirilerek geliştirilmektedir. İşletme ve eğitim amaçlarına göre geliştirilen eğitim programlarının yıl sonu değerlendirmeleri sonucunda yeterli olduğu düşünülmektedir.

XYZ'de düzenlenen eğitim programları daha çok kişisel gelişim eğitimlerine ve divizyonlarla ilgili teknik eğitimlere yöneliktir.

XYZ'de verilen bazı standart eğitimler bulunmaktadır. Bu eğitimlere örnek olarak verilebilecek bazı başlıklar arasında; Sunum Becerileri, Sözel İletişim Becerileri, Yazılı İletişim Becerileri, Müzakere Eğitimi, Eğitimcinin Eğitimi, Oryantasyon Programı yer almaktadır. Ayrıca XYZ'de standartlar dışında olan bazı eğitimler de verilmektedir. Hızlı Okuma Eğitimi, Pazar Araştırmaları Eğitimi, Türkiye Ekonomisi Eğitimi bunlara örnek olarak verilebilir. Teknik eğitimlere örnek olarak, Performans Sistemi, Muhasebe ve Finans, Pazarlama verilebilir. (Ek 7'de yer alan 2005 Eğitim Takvimi'nde verilen eğitim konu başlıklarına örnek bulunabilir. Ayrıca Ek 8'de bazı eğitim konularıyla ilgili bilgi ve içerikler yer almaktadır.)

Ayrıca XYZ'de yöneticilerle ilgili, bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda yutdışında 2 yılda bir yönetici eğitimleri altında eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler en son 2004 yılının sonunda yapılmıştır. Ayrıca 2005 yılı içerisinde, 55 XYZ yöneticisinin katıldığı toplu bir koçluk eğitimi verilmiştir.

XYZ'de 2005 yılında düzenlenen eğitim programı sayısı 42 ve yılda eğitim için ayrılan gün sayısı 38'dir. Bu doğrultuda çalışanlar için toplam 550 saat eğitim programı düzenlenmiştir. Ayrıca kişi başı alınan en az eğitim süresi 18 saat olarak belirlenmiştir ve tüm çalışanlar birden fazla eğitim programına katılmışlardır.

3.4.3.10. Eğitim Programlarında Kullanılan Eğitim Yöntemleri

XYZ'de verilen eğitimlerin % 90'ı işletme dışında verilmektedir. İşletme içerisinde verilen eğitimler ise genellikle oryantasyon eğitimleridir. Oryantasyon programı ise, işe alınan çalışan hangi bölüme alındıysa o bölüm tarafından organize edilmektedir.

Kullanılan eğitim yöntemlerine örnek olarak; rotasyon, oryantasyon, koçluk, iş zenginleştirme, sınıf eğitimleri, açık alan eğitimleri, takım çalışması ve e-learning verilebilir.

XYZ'de, geleceğin liderlerini işletme içinde yetiştirmek ve geliştirmek üzere, özellikle gelecek vadeden yönetici adaylarına yönelik olarak planlanan, yetkinliklerin temel alındığı, Lider Geliştirme başlığı altında düzenlenen ve birkaç yıla yayılan programlar, kariyer gelişim süreci kapsamında yer alan eğitim uygulamalarında çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu eğitim uygulamaları sadece sınıf içi programlarla kısıtlı kalmamakta, proje grup çalışmaları, kısa süreli divizyonlar arası projeler, iş zenginleştirme, rotasyon, koçluk ve kişinin kendi takip edeceği çeşitli gelişim faaliyetleriyle de ayrıca desteklenmektedir.

XYZ'de yöneticiler, yönetici adayları veya yüksek potansiyele sahip olarak belirlenmiş çalışanlar için standart gelişim yöntemlerinden farklı olarak bireye özel bir gelişim aracı olan "Bireysel Yönetim Danışmanlığı" (executive coaching) hizmeti alınmaktadır. Koçluk, kişisel gelişim planları çerçevesinde yönetici adayları, yüksek potansiyele sahip çalışanlar ya da yöneticiler için düşünülebilecek bir gelişim olarak görülmektedir. İçeriği sadece bireye, bireyin ihtiyaçlarına ve özeliklerine uygun olarak tasarlanıp, tüm bilgiler zamana yayılarak verildiği için, teknik bilgi ve becerilerin daha kalıcı bir şekilde öğrenilmesi sağlanmaktadır. Bu süreçte öncelikle öğrenmek ve değişimini gerçekleştirmek için gerekli olan ortam sağlanmakta, öğrenilenlerin hayata geçirilmesinde koçlar düzenli geribildirimlerle bireye destek olmaktadırlar. Koçluk ile liderlik becerilerinin geliştirilmesi, kişilerin mevcut işlerinde daha yüksek performans göstermesi, güçlü yanlarının ortaya çıkması, profesyonel, sosyal ve özel hayatta arzu edilen farklılığın yaratılması hedeflenmektedir. Koçluk desteğinin önemi, değişimin etkin ve kalıcı olabilmesinde ortaya çıkmaktadır.

3.4.3.11. Eğitim İşbirliği Yapılan Kuruluşlar

XYZ'de, Insead, Harvard Business School, Koç Üniversitesi gibi üniversitelerle, Sinerji Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı, Management Centre Türkiye, Center For Creative Leadership ve Management Centre Europe gibi eğitim danışmanlığı veren işletmelerle eğitim konusunda işbirliği yapılmaktadır. Verilen eğitimlerin eğitimcileri bu işletmelerden seçilmektedir. Ayrıca XYZ dahilinde, Boğaziçi Üniversitesi işbirliği ile düzenlenen "XYZ Akademik Gelişim Programı" adı altında bir gelişim programı da bulunmaktadır.

3.4.3.12. Eğitimin Değerlendirilmesi

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

XYZ'de eğitimi değerlendirmek için katılımcılara, XYZ eğitim ve geliştirme intranet sisteminde yer alan eğitim değerlendirme geribildirim formları gönderilmektedir (Bu form Ek 10'da yer almaktadır.). Bu formla birlikte katılımcıların eğitim konusu, eğitim yeri ve zamanı ve eğitimci ile ilgili düşünceleri öğrenilebilmektedir. Bunun sonucunda ise sonraki eğitimlerle ilgili değişiklikler yapılabilmektedir. XYZ'nin kullandığı değerlendirme formunun, Kirkpatrick'in 4 Aşamalı Değerlendirme Yöntemi'nin ilk aşaması olan tepkinin değerlendirilmesi aşamasının gerçekleştirilmesi için kullanılan, eğitim programıyla ilgili katılımcı görüşlerini tarayan tepki formlarından olduğu görülmektedir.

XYZ'de eğitim değerlendirme çalışmalarından bir diğeri de, verilen eğitimin hemen sonrasında eğitimcilerin katılımcıları değerlendirmesidir. Eğitimciler, yaptıkları değerlendirmelerle ilgili raporları daha sonrasında XYZ'de ilgili kişilere göndermektedirler. Böylece eğitime katılanların, eğitime karşı tutumlarının ne olduğu anlaşılmakta, çalışanların eğitim sonucunda hangi bilgileri kazandığı ve hangi becerilerinin geliştirildiği hakkında bilgi edinilmiş olunmaktadır. Bu aşamanın, Kirkpatrick'in 4 Aşamalı Değerlendirme Yöntemi'nin ikinci aşaması olan öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasına benzer bir aşama olduğu söylenebilir.

XYZ'de eğitimi değerlendirmek için ayrıca, eğitimlerin verildiği yılı takip eden bir sonraki yılın başında yöneticilerle görüşülerek geribildirimler alınmaktadır. Bu görüşmeler sonucunda kişiler yöneticilerinin gözüyle değerlendirilebilmekte, böylece çalışanların aldıkları eğitimleri işlerine ve davranışlarına yansıtıp yansıtmadıkları öğrenilmektedir. Çalışanların yöneticilerle gerçekleştirilen bu görüşmelerle, Kirkpatrick'in 4 Aşamalı Değerlendirme Yöntemi'nin üçüncü aşaması olan davranışların değerlendirilmesi aşamasının gerçekleştirildiği söylenebilir.

XYZ'de, Kirkpatrick'in 4 Aşamalı Değerlendirme Yöntemi'nin dördüncü ve son aşaması olan sonuçların değerlendirilmesi aşaması için özel bir değerlendirme gerçekleştirilmediği görülmektedir.

XYZ'de verilen eğitim sonucunda beklenen sonuçlar içerisinde en önemlisi, çalışanların aldıkları eğitimin işlerine ve kişisel gelişimlerine katkısının sağlanmış olmasıdır. Yukarıda anlatılan değerlendirme süreci ile de bu sonuca ulaşılıp ulaşılmadığı ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda 2005 yılının eğitimleri için elde edilen genel değerlendirme sonuçları Tablo 17'de yer almaktadır. Bu sonuçlara, 250 kişinin cevapları doğrultusunda ulaşılmıştır.

Tablo 17. 2005 Yılı Eğitim Programları İle İlgili Değerlendirme Sonuçları

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Emin Değilim	Katılmıyorum
EĞİTİM				
Öğrendiklerimi işimde uygulayabilirim	43,0%	45,0%	9,2%	2,8%
Uygulamaya yönelik örnekler yeterliydi	41,0%	37,6%	13,0%	8,4%
Eğitimde verilmek istenen mesajlar net ve açıktı	46,6%	41,2%	9,0%	3,2%
Eğitim materyalleri yeterli ve içeriğe uygundu	33,7%	48,2%	12,1%	6,0%
Görsel ekipmanlar öğrenmeyi fasilite etti	31,7%	51,4%	10,4%	6,4%
EĞİTMEN				
Bilgileri uygun dil ve seviyede aktarabiliyordu	57,4%	34,9%	4,8%	2,8%
Katılımı teşvik ediciydi	51,8%	33,3%	10,4%	4,4%
Dikkati konuya toplayabiliyordu	49,4%	32,5%	13,3%	4,8%
Konunun anlaşabilmesi için yerinde ve isabetli sorular sordu	44,4%	37,1%	12,5%	6,0%
Sınıfla kurduğu iletişim pozitifti	59,8%	34,1%	2,4%	3,6%
YER				
Eğitim yeri ulaşım, temizlik, havalandırma açısından yeterliydi	52,2%	40,6%	3,6%	3,6%
ZAMANLAMA	**Çok kısa**	**Kısa**	**Yeterli**	**Uzun**
Programın zamanlamasını ..... buldum	2,8%	12,5%	73,5%	11,2%

2005 yılında uygulanan eğitim programlarının değerlendirilmesi sonucunda ulaşılan rakamsal sonuçlara bakıldığında; uygulanan eğitim programlarının konusu, içeriği, eğitimde kullanılan materyaller ve ekipmanlar, eğitmenler, eğitim yeri ve zamanlaması ile ilgili katılımcıların çok büyük bir çoğunluğunun olumlu görüşte olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre uygulanan eğitim programlarının etkili olduğu ve amacına ulaştığı, katılımcıların eğitimden pozitif yönde tatmin oldukları ve eğitime yapılan yatırımlara ilişkin olumlu geribildirim alındığı söylenebilir.

Eğitime katılanların %88'inin (kesinlikle katılıyorum %43 + katılıyorum %45), "öğrendiklerimi işimde uygulayabilirim" ibaresine olumlu tepki göstermesi, XYZ'de eğitim uygulamalarından beklenen en önemli sonuç olarak düşünülen eğitimlerin işe olumlu katkısının, çalışanlar açısından sağlanmış olabileceğini göstermektedir. Bu sonucun, 2005 yılının sonunda çalışanlarla ve onların yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda da elde edildiği görülmüştür. Bu görüşmelerde, genel olarak kişilerin verilen eğitimler doğrultusunda öğrendiklerini işlerine aktarabildikleri hem çalışanlar hem de yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Bu sonuçlardan eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlendiği, doğru kişilerin doğru eğitimleri almış olduğu ve böylece eğitim ihtiyaçlarıyla belirlenen yetkinliklerin kişilerce kazanılmış olduğu söylenebilir.

"Uygulamaya yönelik örnekler yeterliydi" ve "Eğitimde verilmek istenen mesajlar net ve açıktı" ibarelerine verilen olumlu tepki, eğitim içeriğinin doğru belirlendiğini göstermektedir. Bu durum da eğitim konuları ve içerikleri belirlenirken doğru adımların atıldığını göstermektedir. Ayrıca eğitim materyalleri ve görsel ekipmanlarla ilgili ulaşılan sonuçlar da yine eğitimin içeriğine uygun hazırlanıldığını göstermektedir.

Eğitmenlerle ilgili ibarelere verilmiş olumlu tepkiler, XYZ'nin eğitimle ilgili işbirliği yaptığı kuruluşlarda görev alan eğitmenlerin işlerinde başarılı olduğunu göstermektedir. Eğitim verecek kişilerin seçimi eğitimlerin hedeflerine ulaşması, amaçlanan etkinliğin sağlanması bakımından önemlidir. Bu nedenle eğitimcilerin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Eğitmenlerle ilgili ibareler doğrultusunda, XYZ'de uygulanan eğitim programlarında görev alan eğitmenlerin bu özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcılar tarafından eğitim yerinin her yönden yeterli görülmesi ve eğitim zamanlamasının yeterli bulunması, çalışanların eğitim esnasında eğitim dışı koşullardan olumsuz etkilenmediği ve eğitim için ayrılan zamanın verimli kullanıldığını göstermektedir.

Bütün bu sonuçlar, XYZ'nin eğitim sürecinin başarıyla gerçekleştirilmiş olduğunu ve eğitim ile ilgili işbirliği yapılan kuruluşların doğru seçildiğini de göstermektedir.

Eğitimin değerlendirilmesi aşaması ile XYZ'nin yıllık olarak gerçekleştirilen eğitim sürecinin tamamlanması söz konusudur. Ancak bu değerlendirmeler, bir sonraki yıl için geribildirim sağlamaktadır ve eğitim süreci tekrar başlamaktadır.

XYZ'in eğitim uygulamamalarına genel olarak bakıldığında, eğitim ihtiyaçları belirleme aşamasında çalışanların kariyer gelişim süreçlerinin ve kişilerin sahip olması istenen yetkinliklerin ve değerlerin ön planda tutulduğu görülmektedir. Eğitimlerin hazırlanması ve uygulaması aşamasında, amaçlarına ulaşabilmek için önemli üniversiteler ve çeşitli eğitim kuruluşlarıyla işbirliği yaptıkları görülmektedir. Kullanılan eğitim yöntemlerine de bakıldığında, son yıllarda dünya işletmelerinin özellikle tercih ettiği takım çalışması, koçluk ve e-learning gibi yöntemlerin kullanıldığı dikkat çekmektedir. Eğitimin değerlendirilmesi aşamasında, işletmelerin sıklıkla tercih ettiği değerlendirme düzeyleri olan tepkinin, öğrenmenin ve davranışların değerlendirildiği görülmektedir. Yapılan değerlendirme sonuçlarına göre ise, uygulanan eğitim programlarının etkili olduğu ve amacına ulaştığı, katılımcıların eğitimden pozitif yönde tatmin oldukları ve eğitime yapılan yatırımlara ilişkin olumlu geribildirim alındığı söylenebilmektedir.

SONUÇ

Son yıllarda sosyal, ekonomik, kültürel, toplumsal ve özellikle teknolojik alanlarda yaşanan değişimler; birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte, bütün sosyal kurumların ve işletmelerin yapılarını ve işlevlerini bu şartlara uygun hale getirebilmeleri için değişikliğe zorlamaktadır. İşte bu yüzden işletmeler bu uyum sürecini kolay hale getirebilmek, işinde başarılı olmak ve bu başarısını sürdürebilmek için; öğrenmeyi isteyen, değişimi iyi karşılayan, sürekli olarak kendini geliştiren çalışanlar ve yöneticilerden oluşan kişileri, bünyelerine almalı ve işletme içinde sürekli geliştirmeye çalışmalıdırlar. Bunun için de insan kaynakları uygulamaları içerisinde eğitim ve geliştirmeye önem vermelidirler.

Genelde işletmeler, eğitim uygulamalarını boş bir maliyet unsuru olarak görmekte ve eğitimin işletmelere çok fazla katkısının olmadığını düşünmektedirler. Gerçekte ise, bu maliyetlere katlanmamak için eğitime yönenilmemesi ya da eğitim sürecindeki yanlışlıklara rağmen eğitime devam edilmesi, düzenli ve sistemli bir eğitime göre daha yüksek maliyetlere yol açmaktadır.

Eğitimin etkin ve verimli olabilmesi için işletmeler, kurumsal amaçları doğrultusunda eğitim sistemlerini oluşturmalı ve eğitim programlarını düzenlemelidirler. Eğitim programları, çalışanların bilgi, beceri, kişilik özelliklerini geliştirmek, performanslarını artırmak, işten sağlanan tatmini ve verimliliği yükseltmek için kullanılan araçlardır. İşletmeler açısından verimliliğin artırılması için önemli olan eğitim programları, aslında sadece davranışların değiştirilerek verimlilik elde edilmesi için değil, aynı zamanda kişilerin gelişebilmesi, bilgi kapasitelerinin artması, yeteneklerinin, becerilerinin ve yetkinliklerinin gelişmesi için düzenlenmelidir.

Yukarıda açıklananlar doğrutusunda, eğitim ve geliştirmeye verdikleri önem, yaptıkları yatırımlar, sistemli bir eğitim sürecinin gerçekleştiriliyor olması sebebiyle, ayrıca veri sağlama konusunda gösterdikleri kolaylıklar sebebiyle bu araştırmada saha çalışması için XYZ Türkiye tercih edilmiştir. Dolayısıyla, bu tez kapsamında yapılan çalışma sonucunda, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren XYZ Türkiye'nin eğitim uygulamaları incelenmiş ve eğitim sürecinin nasıl gerçekleştirildiği anlatılmıştır.

XYZ Türkiye'nin eğitim uygulamaları incelendiğinde; XYZ'nin, başarısını çalışanlarına bağlamakta ve bu amaçla tüm insan kaynakları süreçlerini çalışanları geliştirmeye yönelik olarak planlamaya çalışmakta olduğu görülmektedir. Bunun için sadece yurt içinde değil, yurt dışında da üniversiteler ve eğitim firmalarıyla işbirliği yaparak eğitim programları gerçekleştirmektedirler. Ayrıca eğitim için yaptıkları yatırımlar ve eğitim ve geliştirme uygulamalarıyla ilgili aldıkları ödüller de eğitime verdikleri önemi göstermektedir.

XYZ'de eğitim çalışmalarına verilen önem doğrultusunda, eğitim için yeterli miktarda parasal kaynağın ayrıldığı görülmekte, zaman ve maliyetle ilgili sorunlarda kısıtlamaların öncelikle eğitim yatırımlarından yapılmadığı söylenmektedir. Bu durum, işletmelerde sıkça rastlanan, kriz anlarında veya mali sıkıntılarda yaşanan ilk tasarrufların eğitim biriminden yapılması durumuna aykırı bir durum olup, işletmelerin eğitimle ilgili geldiği güzel noktayı da göstermektedir.

XYZ'de ağırlıklı olarak kısa vadeli, ihtiyaç sonucu düzenlenen eğitim programları yerine, çalışanlar için eğitim planlarının, gerek organizasyon yapısı gerekse çalışanların özellikleri göz önüne alınarak etkin olarak belirlenen kariyer gelişim planları doğrultusunda oluşturulması büyük fayda yaratmaktadır. Çünkü bu durumda, eğitimlerden sadece kısa vadeli bir çözüm yöntemi olarak yararlanmanın dışında, etkin bir insan kaynağı yaratmada temel teşkil eden, uzun vadeli bir gelişim aracı olarak faydalanmak mümkün olmaktadır. Ayrıca, eğitimlerin, kariyer gelişim planları doğrultusunda, planlanması ve düzenlenmesi, kişinin şimdiki pozisyonunun ötesinde, ileride üstleneceği pozisyona hazırlık niteliği taşımakta ve sistematik bir gelişim sürecini desteklemektedir.

Tüm insan kaynakları fonksiyonları arasında önemli bir yer teşkil eden yetkinliklerin, XYZ'de görev alan eğitim çalışanlarına kariyer gelişim planları doğrultusunda eğitim planları oluşturmada büyük kolaylık sağladığı görülmektedir. Çünkü, organizasyonel özellikler ve hedefler doğrultusunda belirlenen yetkinliklere dayalı çeşitli eğitim programlarının çalışanlara sunulması, XYZ'de önemli bir gelişim ortamının yaratılmasına sebep olmaktadır.

XYZ'nin eğitim programlarını değerlendirme çalışmalarıyla elde edilen sonuçlarda, uygulanan eğitim programlarının etkinliğinin gerçekleştiği ve amacına ulaştığı,

katılımcıların eğitimden pozitif yönde tatmin oldukları ve aldıkları eğitimleri işlerine aktarabildikleri görülmektedir.

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

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aldemir, Ceyhan Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı, İzmir: Fakülteler Yayınevi, 2001.

Bayraktaroğlu, Serkan. **Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, , 2002.

Baysal, Ayşe Can. **Çalışma Yaşamında İnsan.** İstanbul: Avcıol Basım-Yayım, 1993.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basımevi, 2003.

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.** Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.

Canman, A. Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Ankara, 1965, s.100.

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

Cenzo, David A. ve Stephan P. Robbins. **Human Resources Management.** New York: John Wiley And Sons, 1996.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik.** İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1999.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

Hallack, Jack. **Eğitimde Maliyet ve Harcamalar**. Çev: Mahmut Adem, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1974.

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

Kalkandelen, A. Hayrettin. **İşletmeler,KİT'ler ve Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**. Ankara: Ajans-Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayii, 1979.

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

Kaynak, Tuğray. **Personel Planlaması.** İ.F.Yayın No: 228, İ.İ.E.Yayın No: 122, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, , 2003

Noe, Raymond A.. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi.** Çev: Canan Çetin, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1999

Özçelik, Oya. "Eğitim ve Geliştirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, A.Ü. Yayınları No:968, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:537, Eskişehir, 1996

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetsel Teknikler.** 2. Baskı, A.Ü., Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:1984

Savaş, Ahmet Tuğrul. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**. İstanbul: Çantay Yayınları, 2005

Savaş, Ahmet Tuğrul. **360º Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi.** İstanbul: Çantay Yayınları, 2005

Seçim, Hikmet ve Diğerleri. **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1. Baskı, A. Ü. Yayın No: 831, Açıköğretim Fak. Yayın No: 440, Eskişehir, 1996

Şenatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.** 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi, 1978

Şencan, Hüner ve Nihat Erdoğmuş. **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2001

Tanyeli, Halit. **Personel Eğitimi.** Ankara: B.T.İ. Yayınları, 1970

Taşkın, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. İstanbul: Der Yayınları, 1993

Taymaz, A. Haydar. **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Pegem Yayınları No: 3, Ankara, 1992

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

Tortop, Nuri. **Personel Yönetimi**. 5. Baskı, Ankara, 1994

Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:179, Ankara, 1979

Uğur, Adem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İ.İ.E. Yayın No:154, İstanbul, 1994

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

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Gazi Kitapevi, 2000

MAKALELER

Adal, Zeki. "İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlenmesi", *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.Dergisi*, Yönetim, Yıl: 3, Sayı: 12, Haziran, 1981

Aşkun, İnal Cem. "İşe Alıştırma Eğtimi", *T.C. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, Kasım, 1973

Özçelik, A. Oya. "Duyarlılık Eğitimi", *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.Dergisi*, Yönetim, Yıl: 9, Sayı: 31, Ekim 1998

Şenatalar, Ferhat. "İşletmede Eğitim", *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.Dergisi*, Yönetim, Yıl: 1, Sayı: 1, Temmuz-Eylül, 1975

Koçel, Tamer. "Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi", *T.C. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, Kasım, 1974

TEZLER

Coşkun, Cengiz. "İşletmelerde İşgören Eğitimi ve Türk Kamu ve Özel Ticaret Bankalarında Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994

Çağlayan, Berna. "Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi ve Uygulamadan Bir Örnek", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002

Ergen, Erbil. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005

Galipoğlu, Berna. "Bankalarda Eğitim Değerlendirme Süreci ve Uygulama Örnekleri", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002

İNTERNET KAYNAKLARI

Akıncıoğlu, Nesrin. "Örgütlerde Eğitim Programlarının Maliyet Etkililik Açısından Değerlendirilmesi: TCMB İçin Bir ROI Modeli Uygulaması". Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Aralık 2005, http://tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/nesrinakincioglu.pdf, (02.09.2006)

Aktan, C.Can. "2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği". İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999,

http://www.turkexport.net/trehber/oku.php?trehber_no=38&grup_no=17&bs_no=41, (07.05.2006)

Arıduru, Ayşen. "Eğitim İhtiyaç Analizi". http://www.fortune.com.tr/egitimihtiyac.asp, (15.04.2006)

Atay, Mustafa. "Ücret Yönetimi". http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain14.html, (09.06.2006)

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

Baltaş, Acar. "Başarılı İnsanlara Koçluk". http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_1.htm, (09.07.2006)

Baltaş, Acar. "Usta'dan Mentor'a". http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm,(09.07.2006)

Baycan, Mahmut. "İşletmelerde Eğitim ve Eğitimin Önceliği - I –". http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=62, (11.05.2006)

Baycan, Mahmut. "İşletmelerde Eğitim ve Eğitimin Önceliği - II -". http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=64, (11.05.2006)

Boysen, Stephanie Ann Van Dyke. "An Evaluation Of Aveda Corporations Environmental And Safety Manegmenet System (ESMS) Orientation/Induction Training In An ISO 14001Framework". http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2004/2004boysens.pdf, (09.08.2006)

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

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

"Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Nedir ?", http://www.sosyalsiyaset.com/documents/ceko.htm, (04.05.2006)

"E-Learning Projelerinin Kapsamı", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=982, (25.09.2006)

"E-Learning: E – Learning'i Masaya Yatırdık", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=815, (25.09.2006)

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

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

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

"Endüstri İlişkileri",
http://www.infoturkish.com/index.php/End%C3%BCstri_ili%C5%9Fkileri, (19.05.2006)

Ezerler, Demet Uyar. "Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching)".
http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc, (14.07.2006)

"Feature: Training Evaluation Part 2 - Methods, Models and Approaches",
http://www.crc-wmc.org.uk/trainingevaluationpart2.asp, (19.09.2006)

Ferik, Funda. "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci".
http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp, (03.05.2006)

Ferik, Funda. "İşletmelerde Öğrenme İlkeleri".
http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=272, (03.05.2006)

Fındıkçı, İlhami. "Ücret Yönetimi". http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp, (24.06.2006)

Filiz, Atilla. "Performans Değerlendirme Ve Yönetimi".
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506, (14.05.2006)

Gazze, Patricia. "Ücretin Temeli - Temel Ücret / Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar".
http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=134&Where=danisma_merkezi&Category=020702, (10.07.2006)

Gül, Hüseyin. "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim".
http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html, (01.07.2006)

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

"İnceleme: Uzaktan Öğrenme", http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=479, (22.08.2006)

"İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci",
http://www.turkexport.net/trehber/oku.php?trehber_no=38&grup_no=17&bs_no=41, (30.05.2006)

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

insankaynaklari.com İçerik Ekibi. "Eğitim Parametreleri". http://www.kariyer.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5220, (14.11.2006)

insankaynaklari.com İçerik Ekibi. "Kurumlarda Koçluk ve Mentorluk Uygulamaları". http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4861, (09.06.2006)

insankaynaklari.com İçerik Ekibi. "Şirket Pusulasını Kullanma Kılavuzu: Oryantasyon". http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5065, (18.08.2006)

"Kirkpatrick's Learning and Training Evaluation Theory", http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm,(12.10.2006)

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

Kruse, Kevin. "Evaluating e-Learning: Introduction to the Kirkpatrick Model". http://www.e-learningguru.com/articles/art2_8.htm, (20.05.2006)

"A Learning Measurement Tool For The Government Of Canada Instructional Programs: Discussion Paper", http://www.myschool-monecole.gc.ca/ldc/pdf/measuringtool_e.pdf, (13.07.2006)

"Mentoring (Akıl Hocalığı) ", http://www.rcbadoor.com/rcba/mentoring.htm, (14.09.2006)

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

Özdemir, Nurdan. "İnsan Kaynakları Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İş Başı Eğitim Yöntemleri)". http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf, (28.10.2006)

Özdemir**,** Nurdan. "İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İş Dışı Eğitim Yöntemleri)". http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf, (28.10.2006)

Özdemir, Nurdan. "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi". http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf, (01.10.2006)

Özden, Mehmet Cemil. "İnsan Kaynakları Yönetimi". http://www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm, (04.05.2006)

Özkan, Memet. "İşletmelerde Eğitim Gereksinimleri".
http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/INKA0ISLETMELERDE%20EGITIM%20GEREKSINIMLERI.htm, (01.07.2006)

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

Subaşlar, Belgin. "Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi". http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=55, (05.07.2006)

Taşındı, Sibel. " HR Tez: Orta ve Üst Kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının Saptanması". http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=237, (13.08.2006)

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

Uzun, Turgay. " İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması". http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&hit=zend&pg=m, (24.06.2006)

Winfrey, Elaine C.. "Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation".
http://coe.sdsu.edu/eet/Articles/k4levels/index.htm, (05.05.2006)

Yaralıoğlu, Osman. "Eğitimde Ölçme – Değerlendirme".
http://www.messegitim.com.tr/bultenler/bulten_mart_2006.pdf, (10.10.2006)

Yazıcı , Selim. "Yaşayarak Öğrenme ve Açıkalan Eğitimleri".
http://www.hrdergi.com/search2.asp?titleID=1454, (10.06.2006)

EKLER

EK 1

İş Analizi Soru Formu Örneği

Adı. Soyadı:
Unvanı:
Bölüm:
İlk Amir:

Açıklamalar: Doldurmaya başlamadan önce dikkatlice okuyunuz. Her soruyu kısa ve tam açıklayınız Açıklama istediğinizde yetkiliye baş vurunuz. Doldurduktan sonra ilk amirinize veya Personel Müdürlüğüne teslim ediniz.

Görevler
Günlük kişisel olarak yaptığınız işler nelerdir?
Haftalık veya aylık olarak yapmakla yükümlü olduğunuz görevler varsa, nelerdir?
Belirsiz aralıklarla zaman zaman yaptığınız işler varsa, nelerdir?
Gözetim Görevleri
Gözetiminizde kaç kişi çalışmüctadır?(İşin adını ve kaç kişinin çalıştığını liste olarak yazınız)
Gözetmen olarak yetkilerinizi belirtiniz!
Araç, Gereç ve Malzemeler
İşinizde kullanılan araç ve gereçleri sayınız!
İşinizde kullanılan makine ve diğer donanımlar nelerdir?
Talimat
İşinizle ilgili talimatlarınızı nasıl alıyorsunuz? (Sözlü, yazılı, basılı vb)
Bölüm dışında kimselerle ilişkiler
Bu tür ilişkileriniz varsa, bölüm adlarını ve iş unvanlarını belirtiniz! İlişkilerin tür ve yapısını açıklayınız!
Karar alma
Üstlerinize danışmadan almakta olduğunuz kararlan belirtiniz!
Sorumluluk
Para, araç gereç, donanım ve raporlarınızla ilgili sorumluluklarınızı belirtiniz
Elde olmayan bir hatadan dolayı işinizde ne miktarda maddi kayıp söz konusu olabilir?
Müşteri ilişkileriniz varsa, sorumluluk dereceniz nedir?
Rapor ve Kayıt
Ne tür kayıt ve raporlar hazırlarsınız? Kayıt ve raporlarınızın kaynağı neler olur?
Denerim
İşiniz nasıl denetlenir? Bu işlemi kim yapar? **Fiziksel gerekler**
Aşağıdaki çalışma koşullarında zamanınızın yüzde kaçını geçirmektesiniz?
Ayakta %..... Oturarak %..... Dolaşarak%.....
Kaldırmak ve/veya taşımakla yükümlü olduğunuz ağarlık kilo olarak ve kadardır? Zamanınızın yüzde kaçını kaldırma ve/veya taşıma işleri için kullanıyorsunuz? Zamanınızın yüzde kaçını bir araç, gereç veya makine kullanarak geçiriyorsunuz? İşiniz el-göz koordinasyonu, el yatkınlığı gibi özel fiziksel yetenekler gerektiriyor mu?
Çalışma Koşullan
Çalışma saatleriniz genellikle kaçtan kaçadır?
İşinizin yeri ve içeriği bakımından; ısı, kir, toz, duman, gürültü vb. gibi yakındığınız yönleri

var mı?

Tehlikeler

İşinizle ilgili tehlike olasılıklarını belirtiniz

BU BÖLÜM İLK AMİR TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR

Eğirim gerekleri

Bu işe başlayabilmesi için bir kimsenin sahip olması gerekli en az eğitim düzeyi nedir?
İşin yapılabilmesi için özel bir dalda eğitim almış olmak gerekir mi?

Deneyimler

İşin yapılabilmesi için daha önceden ne tür deneyimlerin olması gerekir? Bu deneyimlerin ne kadar süre geçirilmiş olması gerekir?

Yetiştirme

Gerekli eğitim ve tecrübesi olsa da, çalışacak kimsenin bir yetiştirme döneminden geçmesi gerekir mi?
Gerekirse, hangi alanda ve ne süre olması gerekir?

Tarih: İlk Amirin İmzası:

EK 2

İş Tanım Formu Örneği

BÖLÜM	Kreş Tarih:
İŞİN ADI	Kreş Yöneticiliği
KODU	
BAĞLI OLDUĞU BİRİM	Sosyal işler Müdürlüğü

İŞİN ÖZETİ Yöneticisinin emir ve direktifleri doğrultusunda kreş bölümünün faaliyetlerini planlamak, örgütlemek, yönlendirmek ve denetlemek.

GÖREVLER 1 . Hastane kreşinin tüm faaliyetlerinin yönetimini yapmak 2. Kreş başvuru kayıtlarının yapılmasını sağlamak 3. Aday çocukları değerlendirerek, kreşte bakımı yapılacak çocukların seçiminin yapılmasını sağlamak 4. Çocukların kreşe kayıt işlemlerinin yapılmasını sağlamak 5. Kreş aidatlarının zamanında toplanmasını sağlamak 6. Haftalık, aylık, yıllık eğitim programlarının geliştirilmesini sağlamak ve onaylatmak 7. Geliştirilen programların uygulanmasını sağlamak ve denetlemek 8. Çocukların gelişimini takip etmek 9. Çocukların velileri ile düzenli toplantılar düzenlemek, velileri çocukları ile ilgili sorunlar konusunda bilgilendirmek 10. Kreşin gereksinme duyduğu her türlü malzeme ve aracın temin edilmesini sağlamak 11. Çocukların beslenmesi için yemek listelerinin hazırlanmasını sağlamak 12. Yiyeceklerin satın alınmasını, kontrol edilmesini sağlamak 13. Kreşteki araç-gereçlerin tamir ve onarım işlerinin yapılması için ilgililerle bağlantı kurmak 14. Personelin izin, mesai durumlarını düzenlemek 15. Çocukların eğitimiyle ilgili eğitsel araç-gereçlerin seçim ve teminini sağlamak 16. Kreşte sosyal etkinliklerin düzenlenmesini sağlamak 17. Kreşte bulunan stajyer öğrencilerin eğitimini sağlamak 18. Kısa sürede yazılı ve sözlü görüş bildirmek 19. Amirinin vereceği diğer işleri yapmak

KULLANILAN ARAÇ GEREÇLER	Büro araçları, bilgisayar
KULLANILAN MALZEMELER	Kırtasiye malzemeleri
GÖZETİM	Dört bölümde çalışan, 14 farklı iş yapan personel
MALİ SORUML UL UK	Harcama yetkisi 1 -5 milyar
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Büro ortamı
TEHLİKELER	İş herhangi bir risk öğesi içermemektedir
KİŞİSEL NİTELİKLER	Çocuk gelişimi alanında yüksek lisans

EK 3

İş Gerekleri Formu Örneği

İşin Adı: Bilgisayar İşletmenliği Tarih:
İşin Kodu:
Bölüm: Bilgi İşlem Merkezi

İŞ GEREKLERİ

Beceri Gerekleri
Eğitim: Lise mezunu olmak; bilgisayar işletmenliği sertifikasına sahip olmak.
Deneyim: Bilgisayar işletmenliği konusunda en az altı ay deneyim sahibi olmak.
Özel Bilgi ve Yetenek: İyi derecede İngilizce bilmek, istatistiksel analiz konusunda bilgi sahibi olmak. Basic, Fortran veya Cobol yazılım dillerinde en az birisini (tercihen Basic) iyi derecede bilmek.

Çaba Gerekleri
Bedensel Çaba: İş çok sık bilgisayar ve yazıcı kullanımını gerektirmektedir. Genellikle masa başında çalışılır.
Düşünsel Çaba: İşletmenin gereksinim ve sorunlarına çözüm getirecek bilgisayar programlarının yazımı ve işletilmesi, verilerin girişi ve analizi yüksek derecede kavrayış ve dikkat gerektirir.

Sorumluluk
Malzeme-Makine Sorumluluğu: Bilgisayar ve yazıcıların her türlü sorumluluğunu üstlenmek.
Gözetim Sorumluluğu: İş hiç kimsenin gözetimini gerektirmez.
Diğer kişilerin korunma sorumluluğu: İş diğer kişilerin sağlığını tehdit etmemekte ve korunmalarını gerektirmemektedir.
Mali sorumluluk: Araçların yanlış kullanılmasından kaynaklanan mali kayıpların karşılanması gereklidir.

Çalışma Koşulları
İş Çevresi: İş büro ortamında yapılmaktadır. Zararlı ışın tehlikesi dışında herhangi bir risk taşımaz
İş Riski: Zararlı ışınlar nedeniyle göz hastalıkları ve kan kanseri hastalıkları ortaya çıkabilir.

Diğer Konular
Yaş: 35 yaşından gün almamak.
Cinsiyet: Erkek/Bayan
Askerlik Durumu: Askerlikle ilişiği bulunmamak.

EK 4

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Aşağıdaki formu önce iş gören dikkatlice okuyarak 1. kısmı dolduracaktır. Daha sonra 2. kısmı da kendisine ayrılan bölümde değerlendirme faktörüne göre kendisini değerlendirecektir. Bu form için elemana en az bir gün süre verilir. daha sonra amiri tarafsız bir şekilde formun ikinci kısmındaki "yönetici dolduracaktır" bölümünde işgöreni değerler. yönetici formun 3. kısmında elemanın önceki dönem hedefini ve bu dönem boyunca gerçekleşen hedefini belirleyip,hedeflere ulaşma puanı (P3) 100 üzerinden belirleyerek yazacaktır.

1

İş Görenin Adı Soyadı:	.....	Bölümü	: .....
Doğum tarihi	:	İş Ünvanı	: .....
Eğitim Durumu	:	Değerlendirme Tarihi	: .....
İşe Giriş Tarihi	:	Değerlendirmeyi Yapan:	.....

2

		İşgören Dolduracak						Yönetici Dolduracak					
No	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Yeteneksiz	Gelişmesi gerekl	Orta	İyi	Çok iyi		Yeteneksiz	Gelişmesi gerekl	Orta	İyi	Çok iyi	
1.	İş Bilgisi:(sahip olduğu teorik ve patik bilgilerin yeterliliği)	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
2.	Karar Verme(kararların zamanında ve yeterli verilmesi)	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
3.	Kendi İşini Düzenlemesi Ve Planlaması	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
4.	İş Gücü ve Kaynakların Doğru kullanılması	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
5.	İnsiyatif Kullanma	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
6.	Öncü Olma	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
7.	İkna Edici Olma, Kendini Dinletme	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
8.	Açık ve anlaşılır iletişim	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
9.	İşbirliği Anlayışı	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
10.	Çevre İle Uyum Ve saygılı Davranış	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
11.	Yeniliğe Açıklık ve çabuk uyum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
12.	Yaptığı İşi doğru Yapma ve işte sağladığı ekonomi	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
13.	işi zamanında yapma, raporları zamanında hazırlama	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
14.	Yapılanları izleme, başkalarına gerekli yardımı yapma	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
15.	Sağlıklı yorum yapabilme	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
16.	Talimatları tam anlama	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
17.	Kendi hatalarını zamanında görüp düzeltme	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
18.	İşe zamanında gelme	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
19.	İşe verilen özen	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
20.	Gelişmeleri izleme	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
	TOPLAM			P1						P2			

3

Elemanın hedeflere ulaşma düzeyi: _Bir önceki dönemin hedefi : .....

_Gerçekleşen hedef : .....

P3 (*Hedefin gerçekleşme düzeyini **100** üzerinden belirleyiniz.)*

4

	Adı-Soyadı	İmza	Tarih
Değerlendirmeyi yapan kişinin	:	:	: ...../...../.....
Değerlendirmeyi yapan yöneticinin	:	:	: ...../...../.....

- "işgören dolduracak" yazan kısım işgörenin kendini değerlemesi
- "yönetici dolduracak" yazan kısım yöneticinin iş göreni değerlemesidir.

EK 5

Eğitim İhtiyacı Anketi

İş performansınızı geliştirmede size en çok yarar sağlayacak konuları belirlemek amacıyla katkılarınıza gerek duymaktayız. Konuların her biri için gereksinim düzeyinizi ilgili sütuna X işareti koyarak belirtiniz.

Eğitim konuları	Çok Gerekli	Biraz Gerekli	Gereksiz
İşgücünde çeşitlilik - çalışanları anlama			
Çalışanları motive etme yollan			
Kişilerarası iletişim			
Yazılı iletişim			
Sözlü iletişim			
Zaman yönetimi			
Etkili yetkilendirme yöntemleri			
Planlama ve organizasyon			
Şikayetlerin ele alınması			
Değişim yönetimi			
Karar verme ve güçlendirme			
Liderlik tarzları - uygulamaları			
Performans değerlendirmesi			
Rehberlik ve danışmanlık			
Toplantı yönetiminde üretkenlik			
Ekip çalışması yapma			
Disiplin sağlama yollan			
Toplam kalite iyileştirmesi			
Güvenlik			
İşyeri bakımı			
Moral ve çalışma yaşamı kalitesinin oluşturulması			
Performansı ödüllendirmenin yollan			
Çalışanların eğitimi			
Devamsızlık ve işe geç kalmayı azaltma yolları			
Çok gerekli bulduğunuz diğer konular:			

EK 6

EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU

Bu form eğitim ile ilgili düşüncelerinizi aktarmanız için hazırlanmıştır. Katkılarınız, programın geliştirilmesinde bizlere yardımcı olacaktır. Vereceğiniz samimi cevaplardan dolayı teşekkür ederiz.

Çok İyi		*Beklentimin çok üstünde, beklentimi aşıyor*
İyi		*Beklentilerimi tam olarak karşılıyor, yeterli*
Orta		*Beklentilerimi genel olarak karşılamakla beraber daha iyi olabilirdi*
İyi Değil		*Beklentimin altında ve gelişmeye ihtiyacı var*
Hiç İyi Değil		*Beklentimin çok altında ve hiç tatmin edici değil*

A. EĞİTİMİ ALAN KURUMUN ADI: _____

TARİHİ: _____

*Lütfen eğitim programını **eğitimci(ler)den bağımsız** değerlendiriniz.*

						
1.	Konu ile ilgili mevcut bilgimde olumlu bir değişim yarattı	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Eğitimin içeriği açık ve anlaşılır nitelikteydi	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Verilen örnekler ve yapılan alıştırmalar öğrenmemi kolaylaştırdı	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Dağıtılan materyal öğrenmemi kolaylaştırdı.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Eğitim süresi yeterliydi	☐	☐	☐	☐	☐

Açıklama : Bu bölümde orta ve altında verdiğiniz değerlendirmeler için lütfen açıklama yazınız:

_____

_____

B. 1. EĞİTİMCİ ADI/SOYADI: _____

*Lütfen bu eğitimciyi **eğitim programından ve diğer eğitimcilerden bağımsız** değerlendiriniz.*

						
6.	Aktardığı eğitime hazırlıklı gelmişti	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Konuya hakimdi ve konuyu kolaylıkla aktarabildi	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Yaklaşımı ve grupla kurduğu iletişim olumluydu	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Katılımcıların dikkatini konuya toplayabildi	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Zamanı uygun şekilde değerlendirdi	☐	☐	☐	☐	☐

Açıklama : Bu bölümde orta ve altında verdiğiniz değerlendirmeler için lütfen açıklama yazınız:

_____

_____

_____

EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU

C. KATILIMCININ ADI/SOYADI: _____

11.Eğitime aktif olarak katıldım	☐	☐	☐	☐	☐
12.Anlatılan konuyu öğrendiğime eminim	☐	☐	☐	☐	☐
13.Diğer katılımcılar bu eğitime aktif katılımda bulundular	☐	☐	☐	☐	☐

Açıklama : **Bu bölümde orta ve altında verdiğiniz değerlendirmeler için lütfen açıklama yazınız:**

_____

_____

Peki Sizce Genel Olarak Eğitimin Havası Nasıldı?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐







Bu programdan beklentileriniz nelerdi?

_____

Programın size sağladığı en önemli 3 yarar?

_____

Bu yeni bilgileri işinizde hangi alanlarda kullanacağınızı ve performansınızı nasıl etkileyeceğiniz düşünüyorsunuz?

_____

_____

Genel Düşünceler:

_____

_____

EK 7

MÜLAKAT FORMU

A. İşletme ile ilgili genel bilgilere dayalı sorular:

1. İşletmeyle ilgili genel bilgiler verebilir misiniz? İşletmeyi tanıtabilir misiniz?
2. İşletmenin vizyonu nedir?
3. İşletmenin etik değerleri ve politikaları hakkında bilgi verebilir misiniz?
4. işletmede beyaz yakalı olarak kaç kişi görev almaktadır?

B. İşletmenin İnsan Kaynakları Bölümü ile ilgili bilgilere dayalı sorular:

1. İşletmenin İnsan Kaynakları Bölümü ile ilgili genel bilgiler verebilir misiniz? İK vizyonunuz nedir? İK bölümünde kaç kişi görev almaktadır?
2. İK uygulamaları arasında neler yer almaktadır? Uygulamalarla ilgili kısaca bilgi verebilir misiniz?

C. İşletmenin eğitim uygulamalarıyla ilgili bilgilere dayalı sorular:

1. Eğitimle ilgili çalışmalar hangi bölüm tarafından yürütülmektedir? Eğitim biriminde görev yapan kişi sayısı ne kadardır?
2. Eğitim çalışmalarına yeterince önem verilmekte midir?
3. Zaman ve maliyetle ilgili sorunlarda kısıtlamalar öncelikle hangi bölümlerde yapılmaktadır?
4. Eğitimin daha çok hangi işlevine önem verilmektedir?
5. Eğitim planlaması içerisinde neler yapılmaktadır ve nelere önem verilmektedir? Ayrıca oluşturulan planlar esnek midir?
6. Eğitim ihtiyacı belirlenirken neler yapılmaktadır?
7. Eğitim kimlere verilmektedir? Eğitim alacaklar belirlenirken neler yapılmaktadır?
8. Eğitim birimine ve uygulamalarına yeterince parasal kaynak sağlanmakta mıdır?
9. Eğitim bütçesi ne kadarlık bir dönem için hazırlanmaktadır?
10. Eğitim harcamaları içerisinde neler yer almaktadır?
11. Eğitim yatırımının mevcut düzeyi nedir? (Toplam ve kişi başı yapılan yatırım)

12. Eğitim amaçlarınız nelerdir?
13. Eğitim programları neye göre ve nasıl geliştirilmektedir?
14. İşletme amaçlarına göre eğitim programları yeterli midir?
15. Düzenlenen eğitim programları daha çok neye yöneliktir? Kısaca çalışanlara hangi eğitimler verilmektedir?
16. Yıl içinde toplam kaç saatlik eğitim gerçekleştirilmiştir?
17. Yönetici eğitimi konusunda neler yapılmaktadır?
18. Düzenlenen eğitim programları işletme içerisinde mi yoksa dışında mı gerçekleştirilmektedir?
19. Eğitim yöntemlerinden hangileri kullanılmaktadır?
20. Eğitimleri kim/kimler vermektedir? Eğitimciler işletme dışından mı yoksa içinden mi seçilmektedir?
21. Bilim kuruluşları, diğer işletmeler, resmi veya özel başka kuruluşlar ile eğitim konusunda herhangi bir işbirliği söz konusu mudur?
22. Eğitim programlarının değerlendirilmesi için neler yapılmaktadır?
23. Eğitim programlarını değerlendirmek için gereken veriler nasıl ve nereden toplanmaktadır?
24. Verilen eğitimler sonucunda beklenen sonuçlar neye yöneliktir?
25. Eğitim değerlendirme çalışmaları sonucunda erişilen rakamsal sonuçlar nelerdir?

EK 8

MERKEZ EĞİTİM SİSTEMİ

2005 Yılı Eğitim Takvimi

Ocak	Şubat	Mart
• (06/01/2005) Basic Statistics Training • (14/01/2005) Performance Evaluation Workshop (Afternoon Session) • (14/01/2005) Performance Evaluation Workshop (Morning Session) • (25/01/2005) Proje Yönetimi	• (11/02/2005) Performans Sistemi - Hedef Belirleme (Morning Session) • (11/02/2005) Performans Sistemi - Hedef Belirleme (Afternoon Session) • (16/02/2005) Negation Skills • (23/02/2005) 10. İK Konferansı	• (07/03/2005) XYZ Executive Leadership Program • (14/03/2005) Eğitimcinin Eğitimi • (14/03/2005) 6 Thinking Hats • (21/03/2005) Lateral Thinking • (28/03/2005) Sözel MLDP

Nisan	Mayıs	Haziran
• (03/04/2005) Business Marketing Strategy – MDLP • (08/04/2005) Genelde ve Reklamda Yaratıcılık • (11/04/2005) Sözel İletişim Becerisi • (11/04/2005) Managing People • (13/04/2005) Sözel İletişim Becerisi • (20/04/2005) Akademik Gelişim Programı- Turkish Economy • (26/04/2005) Akademik Gelişim Programı-Accounting and Finance • (29/04/2005) Finance for non Finance – XYZ Applications	• (05/05/2005) Akademik Gelişim Programı- Marketing • (10/05/2005) Business Writing Skills - MLDP • (12/05/2005) Business Writing Skills • (23/05/2005) Leaders Week • (25/05/2005) Akademik Gelişim Programı – Management and Organisation	• (06/06/2005) Chane Management • (09/06/2005) Ajans Yönetimi • (20/06/2005) Görünmez Kahramanlar – Yönetici Asistanlığı • (29/06/2005) Görünmez Kahramanlar/ Modül 2

Temmuz	Ağustos	Eylül
• (25/07/2005) Oryantasyon Programı 2005	• (09/08/2005)Eğitimcinin Eğitimi • (12/08/2005) Targeted Selection İnterviewer Workshop • (15/08/2005) Hızlı ve Etkin Okuma	• (08/09/2005) Marketing • (12/09/2005) APMD • (19/09/2005) Stres Yönetimi

Ekim	Kasım	Aralık
• (10/10/2005) Efective Presentation Skills • (12/10/2005) Effective Presentation Skills- MLDP • (13/10/2005) Yelkenli Teknede Takım Çalışması • (24/10/2005) APDM-1 (MLDP) • (25/10/2005) Developing Your Influence and Impact		

EK 9

Eğitim İçeriği Örnekleri

Eğitimcinin Eğitimi (Train the Trainer)

Bireylerin eğitilmesi işi oldukça zor bir görevdir. Kendi konusunda son derece başarılı ya da son derece bilgili olan her insan, bunu diğer bireylere aktarmakta aynı derecede başarılı olmayabilir.

Kişileri eğitmek mutlaka bir parça "eğitmenlik nosyonu" isteyen bir iştir. Eğer kendi bildiklerinizi başkalarına etkili ve akılda kalır bir şekilde anlatmak-öğretmek istiyorsanız; "Anlat-Göster-Yaptır" üçlüsünü içine alan bir eğitim sisteminin yapı taşlarını bilmeniz gerekir. Bu eğitimde eğitimin nasıl hazırlanacağı, nasıl planlanacağı ve nasıl sunulacağı katılımcılara hem teorik hem de uygulamalı olarak aktarılmaktadır.

Amaç: Eğitimcilerin eğitim sunuşlarını daha etkili, daha katılımcı ve daha renkli aktarabilmeleri için gereken teknik bilgi ve becerileri kazanmalarını sağlamak.

Hedeflediği Beceri:

- Eğitim Ajandası oluşturmak
- Eğitiminizin etkin olmasını sağlamak
- Katılımcıları motive etme yöntemleri
- Öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerin
- İletişim tekniklerini kullanmak
- Ses ve nefes teknikleri ile konuşmanızı kontrol altına almak
- Eğitim sununuzun yapılandırılması
- Görsel yardımcılardan yaralanmak
- Etkin dinleme yöntemleri

Hedeflediği Kitle: Eğitim veren herkes.

Stres Yöntemi

Stresi bir konuk olarak algılayıp, yaşantımıza bir süre misafir etmek mi yoksa stresi konuk olmaktan çıkarıp hayatımızın bir parçası haline getirmek mi? Bu eğitim, stresin özel ve iş hayatımızdaki yerini, onu nasıl, ne şekilde kullanabileceğimizi, stres ile baş edebilmenin ne anlama geldiğini; bireysel özelliklerin farkındalığını yaratarak katılımcılara aktarmaktadır. Paylaşımın yoğun olarak yaşandığı, 5 duyuya hitap eden tekniklerin ağırlıklı olarak kullanıldığı bir yöntemle eğitim gerçekleşir.

Amaç:

- Katılımcıların yaşadıkları stres faktörlerini ve duygusal, zihinsel, fiziksel, zihinsel açılardan tüm bu faktörlerin kendilerinde ne tür etkiler yarattığını ortaya koymak.
- Stresi verimli bir potansiyel güç olarak kullanmanın yöntemlerini keşfetmek.
- Katılımcıların stresi karşılama şekilleri konusunda sıkılmadan, yaratıcı ve keyifli bir şekilde farkındalıklarını arttırıp, stresle başa çıkma teknikleri geliştirmelerine yardımcı olmak.

Hedeflediği Beceri: İş hayatında stresi itici güç haline dönüştürmek.

Hedeflediği Kitle: İş yerinde stres yaşayan herkes.

Sunuş Teknikleri (Presentation Skills)

İletişimin bu denli hızlı ve etkili olduğu bir dönemde, bilgi ve fikirler ancak dinleyenlere özlü, doğru, enerjik, panikten uzak ve akılda kalıcı bir biçimde aktarıldığı taktirde değer kazanmaktadır. Eğitim, etkili sunuş tekniklerinin aktarılmasıyla beraber, katılımcıların kendi sunumlarını videodan seyretmeleri ve kendi gelişim ihtiyaçlarını belirlemeleri yoluyla gerçekleşmektedir. İnteraktif bir şekilde her katılımcıya geri bildirimler verilip aynı zamanda konuşmadaki anlaşılırlığı netleştirme çalışmalarının yapıldığı bir eğitimdir.

Amaç: Şirketinizde sık sık sunuş yapması gereken bireylerin sunuş yaparken kendilerini daha iyi ifade edebilme ve mesajlarını anlaşılır bir şekilde, kendilerine verilen süre içinde karşı tarafa aktarabilme becerilerini geliştirmek.

Hedeflediği Beceri: Etkili bir sunuş yapabilmek için gerekli olan nitelikleri kazanmak.

Hedeflediği Kitle: Yöneticiler, satış ekibi, araştırma ve geliştirme profesyonelleri, pazarlamacılar ve etkili sunumun işlerinin önemli bir parçası olduğunu düşünen herkes.

İletişim Anahtarını Kullanmak (Communication Skills)

Nedir?: İletişim; doğuştan kazanılmış, değişmeyecek bir kavram değildir. Tam tersine sonradan geliştirilip, değiştirilebilme özelliğine sahip bir beceridir. Önemli olan bu beceriyi yani anahtarı etkileyici, özenli ve verimli bir şekilde kullanmanın yöntemlerini fark edip, hayata geçirebilmektir.

Bu eğitim programında; soru sorma, etkili dinleme, problem çözme gibi kavramların çözümleyicisi olarak ele alınan iletişim kavramı, aktiviteler ve grup çalışmaları yardımıyla katılımcılara aktarılmaktadır.

Amaç:

- Katılımcıların iç ve dış müşterilerle yaşadıkları iletişim yöntemlerini fark etmelerine yardımcı olmak.

- İletişim kullanımında ortaya çıkan bireysel farklılıklar karşısında öncelikle bireyin kendi tarzını fark edip, bu tarzla birlikte diğer iletişim tarzlarını da etkin bir şekilde değerlendirme fırsatlarını tartışmak.
- İletişimde doğru kullanıldığında hayatımızı kolaylaştıran ve iletişimi keyifli hale getiren unsurları iş dünyasında hayata geçirme yöntemlerini paylaşmak.

Hedeflediği Beceri:

- Soru sorma
- Etkili dinleme
- Problem çözme
- Öğrenerek iletişim becerisini geliştirmek.

Hedeflediği Kitle: İşinde insanlarla ile etkileşim içinde olan herkes.

Etkili Müzakere Teknikleri (Negotiaton Skills)

Gerek iç, gerekse dış müşteriler ile ilişkilerde iki tarafın da kazançlı çıkması ilkesi ilişkilerin sürekliliği açısından zorunludur. Eğitim, müzakere kavramının tanımlanmasından, müzakere planının hazırlanmasına, müzakere taktiklerinin ele alınmasından taktiklere karşı koyma yöntemlerine kadar geniş bir süreci analiz etmek yoluyla müzakere becerisinin gelişimini hedeflemektedir.

Amaç: Karşı tarafı dinlemeyi, empati göstermeyi öğrenerek kazan-kazan ortamı yaratacak, ortak çözümler üretecek müzakere teknikleri geliştirmek.

Hedeflediği Beceri: Çatışma çözme, iletişim ve müzakere tekniklerini geliştirmek.

Hedeflediği Kitle: Her görev ve seviyedeki çalışanlar.

Etkili İş Mektupları Yazma Teknikleri (Business Mail Writing)

Gün geçtikçe hızlanan iletişim ortamında, iş hayatının ayrılmaz parçaları haline gelen elektronik postalar ya da klasik anlamda yazılan iş mektuplarının etkin sonuçlara ulaşması için belirli tekniklerin ve bilinen mektup yazma modellerinin kullanılması önemlidir. İşin parçası olarak yazılan mektupların, algılanması kolay ve hedefe yönelik bir tarza sahip olması, hem yazan hem okuyan açısından verimi arttırıcı nitelik taşır.

Amaç: Yazılı İletişim'in iç ve dış müşterinin beklentilerini karşılaması, dolayısıyla şirketin imajını doğrudan etkilediği konusunda farkındalık yaratılması, okunanı anlama, analiz etme ve beklentiyi karşılama amaçlı iş mektupları / raporlama / e-mail yazmak için gerekli bilgi ve becerinin kazandırılması.

Hedeflediği Beceri: Açık, anlaşılır, amaca yönelik yazı yazmak.

Hedeflediği Kitle: İş hayatında yazılı iletişimi kullanan herkes.

Temel Yönetim Becerileri (Management Skills)

Bu eğitimin ana hedefi; günümüzün değişen koşulları ve dinamizmine uygun olarak yöneticilerin sahip oldukları yönetim becerilerini kullanabilmeleridir. Yöneticileri geleneksel yaklaşımdan bir adım daha öne götürüp, çalışanları bireysel olarak algılamaya başlamalarının sağlanması amaçlanmaktadır. Hedeflenen beceriler, iş yaşamına yönelik aktivitelerin yanı sıra, yerli ve yabancı firmalardan güncel yönetim uygulama örnekleri ile bağlantılar kurularak katılımcılara aktarılmaktadır.

Amaç: Yöneticilerin, yönetim algılarını zenginleştirmek ve çalışma ortamında yaratılan ortak dili, daha etkin bir yönetim anlayışı ile benimsemelerini sağlamak.

Hedeflediği Beceri:

- Bireysel Yaklaşım
- Organizasyonel Algı
- Delegasyon
- Doğru Ekibi Kurabilme
- Motivasyon Yaratabilme

Hedeflediği Kitle: Müdürler, yöneticiler, şefler ve bir ekibi yönetmekle sorumlu herkes

Yelkenli Teknede Takım Çalışması

"Kaptanın Seyir Defteri", bir günlük yelken seyrinde yolculuk metaforunu kullanarak;

- Planlama
- İletişim
- Karşılıklı Güven
- İş bölümü
- Yaratıcılık
- Karar verme

becerilerini geliştirmeyi hedefler.

MCT Management Centre Türkiye

DEVELOPING YOUR PERSONAL INFLUENCE & IMPACT

Is this seminar for me?

Can you answer 'yes' to any of the following questions? Then 'Developing your personal influence and impact' is for you.

- Do you have strong technical skills and do you need to manage other people?
- Do you have a tendency to dominate, to be judgmental and not to listen to others?
- Do you not get noticed in meetings and/or other people do not pay attention to you?
- Do you find it hard to handle difficult situations such as confronting people or giving bad news?
- Are you uncomfortable giving control to others?

Why should I attend?

This four-day seminar will provide you the opportunity to:
identify where you want to go - increase your personal influence, know your goals and your internal drivers and understand others' motivational drives
see yourself as others see you - no self-delusions here, your external projection of self becomes clear; other participants will tell you
receive concentrated feedback - real and unbiased views from 18-20 others on how they see you - a unique environment where you learn fast
practise in a safe environment - identify your strengths as well as your development needs and practise them in a positive and supportive, yet tough, environment
discover how to drive and motivate other people - once you understand how colleagues relate to you, you can be flexible in how you influence them, and raise your success rate
learn how to manage difficult situations - effective handling of aggressive colleagues and/or awkward customers; they need hold no more fears for you.

MCT Management Centre Türkiye 10 yıl

Programme Outline

Your self - and your place in the organisation

- the changing nature of organisations
- understanding your internal drivers - what drives you
- understanding what drives other people
- your personal influence in the wider organisation
- people skills for matrix and digital-era organisations

The image you want others to see

- the real you - and the image others see
- giving that crucial first impression - the first four minutes
- looking and sounding more confident
- establishing effective personal contact
- 'the autobiography of how you move'
- managing your self-image

Influencing and impacting on others

- recognising the power and influence in relationships
- understanding what motivates others
- recognising that you can not not communicate
- seeing the world as the other person sees it

Making sure you get noticed

- three levels of communication - facts, emotions and values
- becoming flexible in your communications style
- understanding and handling difficult people
- handling awkward situations - frustration, anger and other emotions
- improving your contribution in meetings

Being assertive, not aggressive

- assessing your conflict management style
- identifying assertive, passive and aggressive behaviours
- recognising the emotional triggers you respond to
- learning to be assertive
- saying 'No' without feeling guilty
- applying strategies to manage other non-assertive behaviour

Achieving your goals

- where you are now - and where you want to be
- recognising your values - what it is you want in life and career
- making it happen, and building your support systems
- overcoming obstacles and reaching your goal

Methodology

In addition to attending lectures, you will complete self-assessment questionnaires and practise key influencing skills through exercises and role plays. This programme creates a low-risk learning environment and a high level of interpersonal exchange and feedback.

NEGOTIATING EFFECTIVELY

Programme Outline

Everything is negotiable

- Attitudes
- Win-win grid
- Negotiation defined
- Qualities exercise

An exercise in negotiation - Freeway

- The negotiating
- Preparation for Freeway
- Negotiation

Communicating to influence

- The 3 channels used
- Personal power
- Viewing of freeway video

Principled (win-win) negotiation

- The 4 guidelines
- The awe test

Negotiating Styles

- The dual concern model
- Back-up styles
- Your style

The process of negotiation

- The phases and stages involved
- The critical importance of preparation

An exercise in negotiation - Paint

- Preparation
- Negotiation
- Tutor lead discussion
- Key learning point

Discussion of participants case studies

- Team negotiations - The Pros and Cons

Team preparation for exercise 3 - Multiflex

- Team negotiation
- Syndicate discussion on Multiflex

Review of negotiating concepts and techniques

- Personal action plans

EK 10

Sicil No :
Ad Soyad :

MERKEZ EĞİTİM SİSTEMİ

Çıkış

Ana Sayfa | Geri Dön

EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU

PROGRAM :				
TARİH :				
EĞİTİMCİ :				
KATILIMCI :				
EĞİTİM	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Emin Değilim**	**Katılmıyorum**
Öğrendiklerimi işimde uygulayabilirim	○	○	○	○
Uygulamaya yönelik örnekler yeterliydi	○	○	○	○
Eğitimde verilmek istenen mesajlar net ve açıktı	○	○	○	○
Eğitim kaynakları/eğitim materyalleri yeterliydi ve dersin içeriğine uygundu	○	○	○	○
Görsel ekipmanlar (barcovizyon, video, teyp gibi) öğrenmeyi fasilite etti	○	○	○	○
Eğitimde en faydalı bulduğum konu/bölüm:	1.		2.	
Eğitimden çıkarılmasını istediğiniz konu/bölüm:	1.		2.	
Eğitime eklenebileceğini düşündüğünüz konular:	1.		2.	
EĞİTMEN :	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Emin Değilim**	**Katılmıyorum**
Bilgileri uygun dil ve seviyede aktarabiliyorudu	○	○	○	○
Katılımı teşvik ediciydi	○	○	○	○
Dikkati konuya toplayabiliyordu	○	○	○	○
Konunun anlaşılabilmesi için yerinde ve isabetli sorular sordu	○	○	○	○
Sınıfla kurduğu iletişim ve tavrı pozitifti	○	○	○	○
YER :	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Emin Değilim**	**Katılmıyorum**
Eğitim yeri ulaşım, temizlik, havalandırma açışından yeterliydi	○	○	○	○

ZAMANLAMA :	Çok Kısa	Kısa	Yeterli	Uzun
Programın zamanlamasını ... buldum	○	○	○	○

Bu programdan elde ettiğinizi düşündüğünüz en önemli başlıklar ve düşünceleriniz

Gönder Temizle