

152381

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE EĞİTİM İHTİYAÇLARININ
SAYISALLAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
End. Müh. Selin YILDIRIM
507021102

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 26 Nisan 2004
Tezin Savunulduğu Tarih : 18 Mayıs 2004

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ahmet Fahri ÖZOK
Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Cengiz GÜNGÖR
Doç. Dr. Tijen ERTAY

152381

MAYIS 2004

ÖNSÖZ

“İşletmelerde Eğitim İhtiyaçlarının Sayısallaştırılması” konulu bu çalışma, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Endüstri Mühendisliği Bölümü Yüksek Lisans Programı kapsamında yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Çalışmalarım sırasında benden değerli yardımlarını esirgemeyen sayın danışmanım Prof. Dr. Ahmet Fahri Özok Bey’e, araştırma yaptığım şirketlerde bana vakitlerini ayıran Sn. Yaşar Şentürk, Sn. Emre Mercan, Sn. Serdar Karabacak’a sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Nisan, 2004

Selin Yıldırım

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
1. GİRİŞ	1
2. EĞİTİM KAVRAMI	3
2.1. Eğitim Nedir?	3
2.2. Eğitimin Tarihçesi	6
2.3. Eğitim Ve Gelişim	7
2.4. Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Eğitimin Kullanılması	8
2.4.1. Eğitim Ve Küresel Mücadele	9
2.4.2. Eğitim Ve Kalite Mücadelesi	9
2.4.3. Eğitim Ve Sosyal Mücadele	10
2.4.4. Eğitim Ve Yüksek Per. İş Sistemi İçin Verilen Mücadele	11
2.5. İşletme Stratejisi Ve Eğitim	12
2.6. Eğitimin Nedenleri	15
2.7. Eğitimden Beklenen Yararlar	17
2.8. Etkin Eğitim Planlaması	19
3. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ	22
3.1. İhtiyaç Belirlemede Kullanılan Yöntemler	27
3.2. İhtiyaç Belirleme Süreci	29
3.2.1. Organizasyonel Analiz	29
3.2.1.1. İşletmenin Stratejik Yönü	30
3.2.1.2. Eğitim Faaliyetlerine Yönetici Ve Şeflerin Desteği	30
3.2.1.3. Eğitim Kaynakları	30
3.2.2. Kişi Analizi	34
3.2.2.1. Kişi Karakteristikleri	35
3.2.2.2. Bilişsel Yetenek	36
3.2.2.3. Okuma Yeteneği	37
3.2.2.4. Benlik Yeterliliği	39
3.2.2.5. Kariyer İlgisi, Amaçlar Ve Eğitim İhtiyacının Farkında Olmak	39
3.2.2.6. Girdi	40
3.2.2.7. Çıktı	41
3.2.2.8. Sonuçlar	41
3.2.2.9. Geribildirim	42
3.2.2.10. Eğitimin En İyi Çözüm Olup Olmadığını Belirleme	42
3.2.3. Görev Analizi	44

3.2.3.1. Görev Analizindeki Adımlar	45
3.2.3.2. Bir Görev Analiz Örneği	48
3.3. Yetkinlik Modelleri	49
4. EĞİTİM PROGRAMLARININ TASARIMI	52
4.1. Eğitim Departmanının Organizasyon Modelleri	52
4.1.1. Fakülte Modeli	52
4.1.2. Müşteri Modeli	53
4.1.3. Matris Modeli	54
4.1.4. İşletme Üniversitesi Modeli	55
4.1.5. Sanal Model (Sanal Eğitim Organizasyonları)	56
4.2. Eğitim Politikasının Oluşturulması	59
4.3. Eğitimcilerin Belirlenmesi Ve Özellikleri	60
4.4. Eğitim Yöntemlerinin Seçilmesi	61
4.4.1. Sunuş Yöntemleri	63
4.4.2. Uygulamalı Yöntemler	65
4.4.3. Grup Kurma Yöntemleri	68
4.4.4. Kullanılacak Eğitim Yöntemini Seçme	69
5. EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	72
5.1. Eğitimin Değerlendirilmesi İle İlgili Nedenler	72
5.2. Değerlendirme Sürecinin İncelenmesi	74
5.2.1. Bilişsel Sonuçlar	76
5.2.2. Beceri Temelli Sonuçlar	76
5.2.3. Duygusal Sonuçlar	77
5.2.4. Genel Sonuçlar	79
5.2.5. Yatırımın Geri Dönüşü	79
5.3. Değerlendirme Programlarının Tipleri	80
5.3.1. Sadece Son Test	80
5.3.2. Ön Test/ Son Test	81
5.3.3. Karşılaştırma Grubu İle Ön Test/ Son Test	81
5.3.4. Solomon Dört Grup	81
5.4. Değerlendirme Programı Seçiminde Dikkat Edilecek Hususlar	82
6. EĞİTİM VE GELİŞİMİN GELECEĞİ	84
6.1. Yeni Teknolojiler Eğitim Dağıtımına İlgiyi Artıracak	84
6.2. Eğitim Bölümleri Akıllı Sermaye Kullanımını Artıracak	85
6.3. Eğitim Bölümleri Sanal Eğitim Organizasyonları Haline Gelecek	85
6.4. Eğitim Diğer İş Fonksiyonlarıyla Daha Fazla Bütünleşmiş Olacak	86
6.5. Eğitim Bölümleri Dış Ortaklarla Daha Fazla Çalışacak	87
7. EĞİTİM İHTİYAÇ. BELİRLENMESİ İLE İLGİLİ UYGULAMALAR	88
7.1. Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.'de Eğitim Sistemi	88
7.1.1. Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.	88
7.1.2. Eğitim Sürecinin İşleyişi	89
7.1.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	92
7.1.4. Eğitim Planlarının Hazırlanması	94
7.1.5. Eğitimlerin Değerlendirilmesi	94
7.2. Mercedes-Benz Türk A.Ş.'de Eğitim Sistemi	95
7.2.1. Mercedes-Benz Türk A.Ş.	95

7.2.2. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	96
7.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Sayısallaştırılması	98
7.3.1. Mavi Yakalı Çalışanlar İçin Eğitim İhtiyacı Tespiti	98
7.3.2. Beyaz Yakalı Çalışanlar İçin Eğitim İhtiyacı Tespiti	109
8. SONUÇ	112
KAYNAKLAR	114
EKLER	116
ÖZGEÇMİŞ	144



TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2-1 Genel Eğitim Tipleri	5
Tablo 2-2 Eğitim ile Gelişim Arasında Karşılaştırma	8
Tablo 2-3 Kültürel Farklılığın Yönetilmesi Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?	10
Tablo 2-4 İşletme Stratejilerinin Eğitim Uygulamaları	14
Tablo 2-5 Eğitimsel Tasarım Süreci	20
Tablo 3-1 İhtiyaçları Belirlemede Üst ve Orta Kademe Yöneticilerle Eğitimcilerin Temel İlgileri	26
Tablo 3-2 İhtiyaç Belirleme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları	27
Tablo 3-3 İhtiyaç Belirleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	29
Tablo 3-4 Eğitim Programları Satıcıları ve Danışmanlara Sorulacak Sorular	31
Tablo 3-5 Organizasyonel Teşhis Anketi Örneği	33
Tablo 3-6 Kim Eğitim Alıyor?	43
Tablo 3-7 Görev İfadesi Anket Soru Listesi Örneği	47
Tablo 3-8 Yetkinlik Modeli ve Yetenekler için Örnek	50
Tablo 4-1 SEO ve Geleneksel Eğitim Departmanının Karşılaştırılması	58
Tablo 4-2 Eğitimcilerin Rol ve Yetkinlikleri	62
Tablo 4-3 Eğitim Yöntemlerinin Puanlanması	62
Tablo 4-4 Vak'a Geliştirme Süreci	66
Tablo 4-5 Eğitim Yöntemlerinin Karşılaştırılması	71
Tablo 5-1 Kirkpatrick'ın Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi	75
Tablo 5-2 Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar (Kriterler)	76
Tablo 5-3 Öğrenmeyi Ölçmek İçin Kullanılan Örnek Test Maddeleri	77
Tablo 5-4 Davranış Ölçümü İçin Örnek Değerlendirme Formu	78
Tablo 5-5 Örnek Tepki Ölçümü	78
Tablo 5-6 Değerlendirme Programlarının Karşılaştırılması	80
Tablo 5-7 Solomon Dört Grup Yöntemi Örneği	82
Tablo 5-8 Değerlendirme Programı Tipini Etkileyen Faktörler	83
Tablo 6-1 Eğitimi Etkileyen Gelecek Eğilimleri	84
Tablo 7-1 Öğrenim Düzeyi Derecelendirmesi	99
Tablo 7-2 Beceri Düzeyi Derecelendirmesi	99
Tablo 7-3 Deneyim Düzeyi Derecelendirmesi	100
Tablo 7-4 İnsiyatif ve Çare Buluculuk Düzeyi Derecelendirmesi	100
Tablo 7-5 Makine, Takım, Donanım Sorumluluğu Düzeyi Derecelendirmesi	100
Tablo 7-6 Malzeme ve Ürün Sorumluluk Düzeyi Derecelendirmesi	101
Tablo 7-7 Üretim Sorumluluk Düzeyi Derecelendirmesi,	101
Tablo 7-8 Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk Düzeyi Derecelendirmesi	102
Tablo 7-9 Zihinsel Çaba Düzeyi Derecelendirmesi	102
Tablo 7-10 Bedensel Çaba Düzeyi Derecelendirmesi	103

Tablo 7-11	İşin Doğurabileceği Tehlike Düzeyi Derecelendirmesi	103
Tablo 7-12	Çalışma Koşulları Düzeyi Derecelendirmesi	104
Tablo 7-13	Ustabaşı İçin Faktör Dereceleri	105
Tablo 7-14	Bakım İşçisi-1 İçin Faktör Dereceleri	106
Tablo 7-15	Bakım İşçisi-2 İçin Faktör Dereceleri	107
Tablo 7-16	Bakım Yardımcı İşçisi İçin Faktör Dereceleri	107
Tablo 7-17	Bakım Bölümü İçin Hedef Bilgi/Beceri Düzeyleri	108
Tablo 7-18	Beyaz Yakalılar İçin Hedef Yetkinlik Düzeyleri	111



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 :Eğitim İhtiyacına Neden Olan Değişim Tipleri.....	15
Şekil 3.1 :İhtiyaç Belirleme Süreci	23
Şekil 3.2 :Başarılı Bir Eğitim Sistemi Modeli	23
Şekil 3.3 :Performans Uyumsuzluğu Süreci	34
Şekil 3.4 :Personel Performansını ve Öğrenmesini Etkileyen Faktörler	35
Şekil 3.5 :Elektrik Bakım İşinin Görev Analizinden Örnek Parça	45
Şekil 3.6 :Görev Analizi Adımları	45
Şekil 4-1 :Fakülte Modeli.....	52
Şekil 4-2 :Müşteri Modeli	53
Şekil 4-3 :Matris Modeli	54
Şekil 4-4 :İşletme Üniversitesi Modeli	55
Şekil 4-5 :Eğitim Yöntemleri Kullanımının Genel Görünüşü	63
Şekil 4-6 :Takım Performansının Bileşenleri	69
Şekil 5-1 :Değerlendirme Süreci	75
Şekil 7-1 :Mercedes-Benz Eğitim İhtiyacı Belirleme Süreci.....	96

İŞLETMELERDE EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAYISALLAŞTIRILMASI

ÖZET

Organizasyonlar için, yüksek performansla çalışarak; hızlı değişimler, küreselleşme ve yüksek rekabet koşullarında başarıyı yakalamak ve yaşamlarını sürdürmek mümkündür. Bir organizasyonun performansı çalışanlarının performansına bağlıdır. Bu nedenle, çalışanlar da kendi işlerini yüksek performansla yerine getirmelidir. Bu durum, personelin bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirmesini ve organizasyonun da bu gelişimi desteklemek için uygun koşulları yaratmasını gerektirir. Bu ihtiyaç, İnsan Kaynakları Departmanlarını eğitim ve geliştirme faaliyetlerine odaklanmaya zorlar. Faaliyetler genel olarak üç safha içerir: Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi, Eğitim Programlarının Geliştirilmesi ve Eğitimin Değerlendirilmesi. Bu çalışma, özellikle ilk safha ile ilgili bilgi sunacaktır.

Organizasyonlar tarafından geliştirilen eğitim programları kendi çalışanlarına uygun olmalıdır. Aksi takdirde, etkin bir sonuç alınamaz. Öyleyse, ilk adım personelin ihtiyaçlarının analiz edilmesi ve bu ihtiyaçları karşılayacak eğitim programlarının geliştirilmesidir.

Eğitim ihtiyaç analizleri, organizasyon ve çalışanlarının performansı ile ilgili görüş sunan bir süreçtir. Amacı, eğitimin, çalışma performansını ne şekilde geliştirdiğini belirlemektir. Süreç, organizasyonel, görev ve kişi analizleri ile “ne tip bir eğitim, ne zaman, nerede, neden ve kime verilmeli, eğitimden sonra ne gibi değişiklikler bekleniyor” gibi sorulara cevap verir. Bu analizlerin yardımıyla, katılımcıların eğitim öncesi becerileri ile eğitim sonrası becerileri karşılaştırılabilir. Bu karşılaştırma ile de, bir eğitim sonucu olarak, maliyet azalması yada değer artışı göstermek mümkündür.

QUANTIFICATION OF TRAINING NEEDS IN ORGANIZATIONS

SUMMARY

It is possible for the organizations to be successful and continue their life in the conditions of high competition, rapid change ve globalization, just by working with high performance. The performance of the organization depends on the performance of its employees. So, also the employees should perform their jobs at a high level of performance. This requires the employees develop their knowledge, skills and abilities continuously and the organization should create the convenient conditions to support its employees development. This need forces Human Resources Departments to focus on training and development activities. These activities generally include three stages as Identifying Training Needs, Developing Training Programs and Evaluation of Training. This study involves especially the first stage that is Identifying Training Needs.

Training programs developed by the organizations should be convenient for the employees otherwise, they will not be effective. So, initially needs of the employees should be analyzed and effective training programs should be developed to meet these needs.

Training need analysis is a process of taking an overview of the performance of the organization and employees. Its purpose is to identify how training can improve the performance. It answers the questions “what kind of training, where (in which area), when and why it is conducted, for whom it is conducted and what changes are expected after the training” by conducting some analyses such as organizational, task and person analysis. By the help of these analyses, the skills of the trainees before the training (pre-measure) can be compared with the skills of the trainees after the training (post-measure). And with this comparison, it is possible to demonstrate the cost savings or value added as a result of training.

1. GİRİŞ

Eğitim, teknolojik ve çevresel olarak sürekli değişen iş dünyasında, organizasyonların diğer organizasyonlara göre rekabet avantajı sağlayabilmesi için, odaklanması gereken çok önemli bir fonksiyondur. Dünya hızla değişmekte ve şirketlerin bu değişimle başa çıkabilmesi için, sürekli gelişme bilincine sahip olması gerekmektedir. Çalışanlar organizasyonların ana unsurlarıdır. Dolayısıyla, şirketlerin gelişimi çalışanlarının gelişimine bağlıdır.

Geçmiş yıllarda, birçok eğitim programı çalışanların eğitime ihtiyaç duyup duymadığına bakılmaksızın geliştirilmekteydi. Bu programlar, ihtiyaçları karşılamadığı gibi, çalışanların bilgi ve beceri gelişimini de etkin bir biçimde gerçekleştirememekteydi. Sonuç olarak, bu durum işletmeler için yüksek maliyetlere neden olmaktaydı.

Bu yıllarda ise, organizasyonlar bir eğitim programı geliştirmeden önce çalışanlarının ihtiyaçlarını analiz etmektedir. Çünkü, bir eğitim programının etkin olabilmesi için, çalışanların ihtiyaçlarına bağlı bir amacın tanımlanması ve programın bu amacı gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Genel olarak, eğitim süreci üç ana safhayı içerir:

- İhtiyaç Değerleme Safhası
- Tasarım Safhası
- Değerlendirme Safhası

İhtiyaç değerlendirme safhasında, organizasyonun neresinde eğitime ihtiyaç var, kim hangi konuda eğitime ihtiyaç duyuyor, ne tip bir eğitim gerekiyor ve hangi spesifik bilgi ve beceriler öğretilmeli, gibi sorulara yanıt aranır.

Tasarım safhasında, amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda bir eğitim ortamı tasarlanır. Eğitim konuları, kullanılacak araç-gereçler ve teknikler belirlenir. Sonuç olarak da, eğitim faaliyeti gerçekleştirilir.

Değerlendirme safhasının amacı, eğitim programının önceden belirlenmiş amaçları tatmin edip etmediğini sorgulamaktır. Bu safhada, eğitim etkinliğini ölçebilmek için, katılımcıların eğitimden önceki ve sonraki davranışları gözlemlenmelidir. Safhanın sonunda, eğitimin, mevcut problem için doğru çözüm olup olmadığı anlaşılır.

Bu konularla ilgili tanım ve metotlar, ilerleyen bölümlerde sunulacaktır.



2. EĞİTİM KAVRAMI

2.1. Eğitim Nedir?

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri ve davranışları içerir. Eğitimin amacı, eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır. [1]

Eğitim yeni bir işgörenin oryantasyonu ile başlayan ve işgörenin kariyer hayatı boyunca devam eden bir süreçtir. Bu nedenle, İnsan Kaynakları yöneticisinin değişen işgücünde, işgörenin beceri ve performansını geliştiren eğitim programları oluşturması önemlidir. [2]

Eğitim kritik bir olgudur çünkü, hem şu anda gereken hem de gelecekte gerekecek becerileri sağlar. Burada altı çizilmesi gereken ise: Eğer bir işgören daha üretken ve daha ilgili bir hale gelirse organizasyon da topyekün gelişir. [3]

Eğitim, şirketin rekabet gücünü artırmada kullanılabilecek birçok insan kaynağı yönetim uygulamalarından biridir. Son zamanlarda rekabet etme avantajı kazanmada eğitimin, temel beceri geliştirme çabalarından daha fazla dikkate alındığı doğrulanmıştır. Yani eğitim, rekabet avantajı sağlamada kullanıldığında, entelektüel sermayeyi yaratma yolu olarak gösterilmektedir. Entelektüel sermaye, temel becerileri (birinin işini yerine getirmesi için gereken beceriler), gelişmiş becerileri (diğer personelle bilgiyi paylaşmada teknolojiyi kullanma becerileri), kendi kendine motive olmuş yaratıcılığı ve üretim sisteminin veya müşterinin anlaşılmasını içerir.

Örgütleri yönetmek, mükemmel bir kadroyu gerektirir. İyi bir öğretim sistemi, insanların başarılı bir biçimde çevreleriyle bütünleşmelerini, kendilerini savunmalarını ve bir bütün olarak toplumun gelişmesine yardımcı olmalarını sağlayacak geniş bilgi ve becerileri öğretmeye yöneliktir. Fakat öğretim, belirli işletmeler yada örgütlerde mevcut pozisyonlar için gerekli özel iş becerilerini çalışanlara kazandıramaz. Öğretim ile, bireyin belli bir mesleğe hazırlanması ve

yöneltmesi ifade edilmektedir. Ancak, bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel olarak gelişmesini içeren eğitim kavramıdır. Dolayısıyla, işletme bünyesinde gerçekleştirilen eğitim programları sonucunda birey, işinde daha etkin olabilir ve daha yüksek bir kademedeki işler için nitelikler kazanabilir. [4]

Burada açıklanması gereken bir diğer kavram da gelişmedir. Gelişme ile yetiştirilmiş ve bir meslek veya hizmette çalışmakta olan elemanların eğitilmesi veya bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi ifade edilmektedir. [5]

Gelişme eğitimden daha genel bir kavramdır ve işgörenlerin gelişmesi için tasarlanmış öğrenme fırsatları olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, eğitimden daha az detaylı bilgi sunmasına karşın, işgörenlerin gelecek işleriyle ilgili daha çeşitli özelliklere sahip olmasını sağlar. Gelişmenin amacı, çalışanın genel durumlar karşısında algılamasını genişletmektir. Kısaca, gelişme mikro değil makrodur. Süreçleri algılama ve buradan da daha iyi iş performansı ile sonuçlanır. [6]

Gelişme, insanların yaşamları boyu kazandıkları deneyimlerden meydana gelir. Çoğu insana bisiklet kullanmasını, otomobil sürmesini, bir bilgisayarı çalıştırmasını veya bir radyoyu monte etmesini öğretmek mümkündür. Fakat bir kişi, diğer insanlarla ilişkilerinde yargı, sorumluluk veya duygularını en doğru ve en etkin bir biçimde ortaya koyma konusunda nasıl eğitilebilir? Bunun gibi yetenek ve özellikler; tesadüfen veya planlı bir programın sonucunda meydana gelebilen deneyimlerle geliştirilebilir. Amaç, profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen öğeler; belirleyebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır. [4]

Kısaca, gelişme yönetime yönelik bir çabadır ve yöneticilerin örgütlerin yapı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı duyarlı duruma gelmeleridir. [7]

Yeni teknolojilerin kullanılması, işverenlerin veya potansiyel işverenler için artık gerek duyulmayan becerilere sahip birçok işgörenin saf dışı kalmasına neden olmaktadır. Ancak bu işgörenlerin ücret bordrolarında kalabilmeleri veya başka bir yerde iş bulabilmeleri için onların bir tür yeniden eğitim aracılığıyla yeni becerileri öğrenmeleri zorunludur. İşletmeler de işgörenlerini kaybetmemek amacıyla sürekli olarak eğitim ve yeniden eğitim programları düzenlemektedir. [4]

Çoğu örgüt, gözetimci veya yöneticiler için beşeri ilişkiler, iletişim, kişisel gelişme ve benzer konular üzerinde yoğunlaştırılan eğitim programlarına sahiptir. Eğitim

programları, aynı zamanda ekonomi, psikoloji, istatistik ve bilgi işlem gibi konuları içeren daha geniş eğitim ve öğretim programlarını kapsayabilmektedir.

Aşağıdaki tabloda organizasyonlar tarafından sağlanan genel eğitim tipleri gösterilmektedir. [8]

Tablo 2-1 Genel Eğitim Tipleri

EĞİTİM TİPLERİ	Organizasyonlar (%)
Yönetim becerileri gelişimi	87
Teknik beceriler / bilgiler	86
Denetleme becerileri	83
İletişim becerileri	81
Temel bilgisayar becerileri	78
Yeni metodlar / prosedürler	74
Müşteri ilişkileri / hizmetler	72
Büro / sekreterlik becerileri	68
Kişisel gelişim	65
İşgören ilişkileri	57
Satış becerileri	55
Müşteri eğitimi	47
Temel çözüm eğitimi	37

Eğitimde üzerinde durulan noktaların geleneksel olarak; temel ve gelişmiş beceri aşamalarında olduğu unutulmamalıdır. Tahminlere göre; Avrupa ve Amerika'daki işlerin %85'i bilginin geniş kullanımını gerektirir. Bu, personelin hizmet veya ürün geliştirme sistemini anlaması kadar ürünü değiştirmede veya müşteriye hizmet etmede bilgiyi yaratıcı bir şekilde kullanmasını ve bilgiyi paylaşmasını gerektirir.

Eğitim, İnsan Kaynakları Sistemi'nden ayrı tutulamaz. İki sistem arasındaki ilişki açıklanacak olursa: [9]

- ♦ İşe alma ve yerleştirme gibi diğer İK süreçleri eğitim için önemli birer girdidir.
- ♦ Ücret ve ödüller gibi sistemin diğer kısımları, davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve eğitim transferini etkiler.
- ♦ Eğitim, sadece becerilerle gerçekleştirilmeyen birçok amacı gerçekleştirebilir.
- ♦ Biçimsel eğitim, iş başı uygulamalarıyla desteklenmelidir.

2.2. Eğitimin Tarihçesi

Eğitimin 20. yüzyıl başlarından bu yana gelişimine bakılacak olursa, [10]

1910'lar. 1910 ile 1920 yılları arasında, eğitim konusundaki gelişmeler, otomobil endüstrisindeki değişimler ve 1. Dünya Savaşı'ndan doğan ihtiyaçlarla sonuçlanmıştır. Ford Motor Company otomobil üretimi için montaj hattı yaklaşımının ilk adımını atmıştır. Eğitim, işçilere arabaları bu yolla yapabilmeleri için verilmiştir. 1. Dünya Savaşı boyunca, savaş gemilerine çok büyük bir ihtiyaç vardı ancak, bu talebi karşılayacak özelliklere sahip yeteri kadar işçi bulunmamaktaydı. Sonuçta, donanımsız ve kalifiye olmayan işçiler önce istihdam edilmiş ve daha sonra büyük ölçekli eğitim programlarına dahil edilmişlerdi.

1920'ler. Bu yıllarda ne savaş gücüne destek veren ilave işçilere ne de onların becerilerine ihtiyaç kalmıştı. Çünkü, 1. Dünya Savaşı sona ermişti. Bu yavaşlama ile, iş sahasında eğitimle ilgili sayılı fırsat kalmıştı. Sonuç olarak, kişilerin kendi meslekleri ile ilgili teknik bilgileri öğrenebilecekleri okullar açıldı. Ek olarak, satış eğitimleri tüketici gereçlerinin artan popülaritesiyle yaygın hale geldi.

1930'lar. Sert geçen ekonomik bunalım bir eğitim paradoksuna neden oldu. Bir taraftan, eğitim çabaları, işletmelerin başarısızlıklarından kaynaklanan ve eğitim fırsatlarının kaybolmasından doğan bir sona erdi. İşletmelerin başarısızlıkları ayrıca ilave eğitilmiş işçilerin de işsiz kalmasına neden oldu. Diğer taraftan, hükümet deri işçiliği gibi el becerisi gerektiren eğitimlere fonlar ayırarak, eğitim faaliyetlerini canlandırmaya çalıştı.

1940'lar. 1910'lardaki gibi bu yıllarda da, 2. Dünya Savaşı dolayısıyla devlet tarafından canlandırılmaya çalışılan işçi ve sosyal hizmetler görevlisi eğitim çabaları süreci yaşanmaktaydı. Savaş teknolojisinin daha ileri ve karmaşık olmasından dolayı farklı eğitim metotları doğdu. Ayrıca bu yıllarda Amerikan Eğitim ve Geliştirme Derneği kuruldu.

1950'ler. Bu yıllar boyunca, video, teyp ve televizyon eğitim fırsatlarını taşıyan en belirgin medya araçları oldu. Bu araçlar firmalara, çalışanlarına geniş bir sahada işle ilgili becerileri verimli ve maliyet etkili öğretmeleri fırsatını verdi.

1960'lar. Eğitim, akademik araştırmacıların, eğitim uzmanlarının ve akademisyenlerin ilgilendiği ve etkin eğitimin geliştirilmesi için ortak çalışmaların

yapıldığı bir konu haline geldi. Eğitim ve Geliştirme Dergisinde yayınlanan çalışmalar bu ortaklıkların önemli bir kanıtıdır. Ayrıca eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesinin önemi bu yıllarda anlaşıldı.

1970'ler. Eğitim ayrı ayrı uygulamalar yerine, bir uygulamalar sistemi olarak görülmeye başlandı ve organizasyonel amaçlara ulaşılması doğrultusunda tasarlandı. Eğitim, etkin personel gelişimi, organizasyonel yapı, yönetim metotları, kişiler arası iletişim ve grup dinamikleri gibi konular için başlıca şart olarak görüldü. Eğitimin bu öncü kullanımı, rekabet avantajını sağlamak ve güçlendirmek açısından önem kazandı.

1980'ler. Bu yılların başındaki, sert ekonomik gerileme ile, eğitim profesyonelleri eğitim programlarının maliyetlerini haklı çıkarabilmek için üst yönetimle karşı karşıya geldi. Sonuç olarak çok sayıda araştırma, eğitimin faydasına yada gelecekteki maliyetlerine değer biçmek için metotlar geliştirmeye yöneldi. Bu araştırmalar, eğitim yatırımlarının geri dönüşünü değerlendirmek için eğitim uzmanlarını uyaran emir niteliğinde makaleler şeklinde sonuçlandı ancak çok az kanıtlanmış ve doğru bilgi sunabildi.

1990'lar. Bu yıllardaki gelişmeler, eğitim ve geliştirme faaliyetleri yatırımlarının geri dönüşünü değerlendirmek için yeterince bir şey yapılmadığını gösterdi. Oysa ki, Amerikan firmaları her yıl eğitime anormal miktarlar harcamaktadırlar (tahminen 200 milyar \$). İşletmelerin kendi kar marjlarını korumak amacıyla tüm miktarların ortaya çıkarılması ile, bilançoda neredeyse dikkate alınmamış tek bir masraf bile kalmamaktadır. Ayrıca hiçbir işgören de vazgeçilmez olarak görülmemektedir. Örneğin IBM firması, ününü kısmen ömür boyu çalışma uygulaması ile kazanmıştır. Ancak pazarda ayakta kalabilmeyi sağlamak için, 1993 yılında on binlerce çalışanını işten çıkarmıştır.

2.3. Eğitim Ve Gelişim

Daha önce de bahsedildiği gibi, gelişim ile yetiştirilmiş ve bir meslek veya hizmette çalışmakta olan elemanların eğitilmesi veya bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi ifade edilmektedir. [5]

Diğer bir deyişle gelişim; biçimsel eğitim, iş tecrübeleri, ilişkiler ve personeli geleceğe hazırlamaya yardımcı olan kişilik ve yetenek değerlendirmeleridir.

Geleceğe yönelik olduğu için gelişim, sadece personelin şimdiki işi ile ilgili öğrenim demek değildir. Tablo 2-2, eğitim ve gelişim arasındaki farkları göstermektedir. [1]

Tablo 2-2 Eğitim ile Gelişim Arasında Karşılaştırma

	EĞİTİM	GELİŞİM
Odak noktası	Bugün	Gelecek
İş tecrübelerinin kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	Şimdiki iş için hazırlanma	Değişiklikler için hazırlanma
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Geleneksel olarak eğitim personelin mevcut işindeki performansını geliştirmeye yöneliktir. Gelişim, personeli şirketteki diğer konumlara hazırlamaya yardımcı olur ve görev değiştirmeleri için gerekli olan ancak henüz bulunmayan becerilerini artırır. Gelişim aynı zamanda, personeli, mevcut işlerindeki yeni teknolojilerden, iş tasarımlarından, müşterilerden veya ürün pazarlarından doğabilen değişikliklere hazırlamaya yardımcı olur.

Eğitim, personelin mevcut işlerindeki performanslarını yükseltmeye odaklandığı için, eğitim programlarına devam edilmelidir. Yönetimsel potansiyele sahip olduğu tespit edilen personel içinse gelişim zorunlu olabilir. Eğitim daha stratejik olmaya devam ettikçe, eğitim ile gelişim arasındaki ayrımı yapmak güçleşecektir. Her ikisi de gerekli olacak, şimdiki ve gelecekteki kişisel ihtiyaçlar ve şirket ihtiyaçları üzerine odaklanacaklardır.

2.4. Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Eğitimin Kullanılması

Şirketler, rekabet üstünlüğü sağlamak için dört alan ile mücadele etmek zorunda kalırlar. Bunlar; kalite mücadelesi, küresel mücadele, yüksek performanslı iş sistemi mücadelesi, sosyal mücadeledir. Kalite mücadelesi, müşteri hizmet ve ürün ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamayı gerektirir. Küresel mücadele, küresel pazarlara açılmayı ve yabancı yerlerde çalışmaya hazırlanmayı gerektirir. Yüksek performanslı iş sistemi mücadelesi, yeni teknolojilere ve iş tasarımına entegre olmayı gerektirirken sosyal mücadele, farklı iş gücünü yönetmeyi ve personelin temel becerilerini geliştirmelerini gerektirir. [1]

2.4.1. Eğitim Ve Küresel Mücadele

Kültürlerarası eğitim, deniz aşırı tayinler için personeli ve ailelerini hazırlamada önemlidir. Bu eğitim, personel ve aileleri

- ♦ yeni yerleşecekleri ülkenin normlarını ve kültürünü anlamaya,
- ♦ görevlerini tamamladıktan sonra kendi ülkelerine dönmeye hazırlar.

Küresel pazarda başarılı iş idaresi için, personel değişik ülkelerdeki kültürel normları ve iş uygulamalarını anlamalıdır. Birçok Amerikan şirketi personeli deniz aşırı yerlere hiçbir hazırlık yapmadan göndermektedir. Sonuç olarak, Amerikan şirketlerinde görevlerini tamamlayamadan ülkelere dönen personel sayısı, Avrupa ve Japon şirketlerine göre daha fazladır.

Deniz aşırı görevlerde başarılı olmak için ülke dışına çıkanlar şu özelliklere sahip olmalıdır:

1. Uzmanlık alanlarında yeterli olmalı.
2. Ev sahibi ülkede sözlü ve yazılı biçimde iletişim kurabilmeli.
3. Esnek, toleranslı ve kültürel farklılıklara duyarlı olmalı.
4. Başarılı olmaya motive olmuş, başka ülkelerde çalışmanın mücadelecisi ortamından zevk alabilecek ve ev sahibi ülkenin kültürünü, dilini, geleneklerinin öğrenmeye istekli olmalı.
5. Aileleri tarafından desteklenmeli.

2.4.2. Eğitim Ve Kalite Mücadelesi

Çalışmalar, Amerikan rekabetçiliğini diğer ülkelerle karşılaştırarak, Amerikan şirketlerinin Amerikan ürünlerinin kalitesinin müşterilerin algılamasındaki azalmadan dolayı endüstri liderliğini sürdürmede başarısız olduklarını ileri sürmüştür. Örneğin, yarı iletken pazarında Amerikan fabrikalarının payı % 57'den % 36'ya düşmüştür.

Kalitenin evrensel tanımı yoktur. Değişik tanımlamalardaki ana farklılıklar; ürünün, müşterinin veya üretim işleminin üzerinde durulup durulmamasıyla ilgilidir. Örneğin, kalite ustası W. Edwards Deming, ürün veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı üzerinde durmaktadır. Philip Crosby'nin yaklaşımı, hizmetin veya üretim işleminin mühendislik standartlarını nasıl karşıladığı üzerinde durur.

Eğitim, personele ürünün tüketiciye dağıtımından sonra ürün veya hizmeti tamir etmektense, üründe kaliteyi sağlayabileceği istatistiksel proses kontrolü veya diğer beceriler öğretilerek kalite üstünlüğü konusunda şirketlere yardım edebilir. Toplam Kalite Yönetimi, kalite ve verimliliği sürekli geliştirmede hem işgücünün hem de yönetimin yetenek ve becerilerine dayanarak iş yapmanın işbirliği formu olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak kalite mücadelesi personel ve yöneticilerin; yüksek kaliteli ürün veya hizmetleri yaratmalarında birlikte çalışmalarını için gerekli kişisel beceriler üzerine eğitilmeleri için baskı yapmaktadır.

2.4.3. Eğitim Ve Sosyal Mücadele

Şirketler, işteki değişimlerden özellikle işyeri ve iş sözleşmesi içindeki değişiklikler, beceri eksiklikleri, iş gücünün demografik ve ırksal bileşimi ile ilgili sosyal mücadeleler sonucu pek çok rekabet avantajıyla karşılaşır. Tablo 2-3'te gösterildiği gibi, şirketler rekabet avantajını sağlamada bu artmış çeşitliliği kullanacaklardır. [1]

Tablo 2-3 Kültürel Farklılığın Yönetilmesi Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?

1. Maliyet tartışması	Organizasyonlar daha farklı hale geldikçe, personeli bütünleştirmekte başarısız olan bir çalışmanın maliyeti artacaktır. Bunu iyi kullanan, başkalarının sahip olmadığı maliyet avantajları yaratacaktır.
2. Kaynak kazanma tartışması	Şirketler etnik azınlıklar ve kadınlar için de tercih edilebilir olmalıdır. Farklılık yönetiminde en iyi olan en iyi personeli elde edecektir.
3. Pazarlama tartışması	Çok uluslu şirketler için diğer ülkelerdeki köklü üyelerin pazarlama çabasına getirdiği bakış açısı ve kültürel duyarlılık önemli bir şekilde bu çabaları geliştirecektir. Aynı mantık, yerli faaliyetler kapsamındaki alt nüfuslara yönelik pazarlama faaliyetleri için de geçerlidir.
4. Yaratıcılık tartışması	Geçmişin normlarına daha az önem ve perspektiflerin çeşitliliği yaratıcılığın seviyesini geliştirir.
5. Problem çözme tartışması	Kararlardaki heterojenik problem çözme grupları, potansiyel olarak değişik perspektif aralığında ve daha fazla kritik yayınların analizi sayesinde daha iyi kararlar üretirler.
6. Sistem esnekliği tartışması	Farklılığı yönetmek için çok kültürlü modelin bir ifadesi de sistemin daha az hükmeden, daha az standardize olmuş ve daha akıcı bir hale gelmiş olmasıdır. Bu artan akıcılık, çevresel değişimlere tepki göstermede daha az esneklik yaratır.

Eğitim, personelin birbirleriyle özellikle kadınlarla ve azınlıklarla etkin bir şekilde çalışmayı sağlamada ve onları kabul etmede kilit bir rol oynamaktadır. Farklı işgücü

çeşitliliğini başarılı bir şekilde yönetmede, yöneticiler ve personel; bir dizi yeni beceriler dahilinde eğitilmelidir. Bunlar:

1. Geniş çeşitlilikte geçmişe sahip personelle etkin bir şekilde iletişim kurma.
2. Farklı yaşlarda, eğitim geçmişlerinde, fiziksel yeteneklerde, ırklarda olan personeli geliştirme ve koçluk etme.
3. Fiziksel engel veya ırk, cinsiyet temelli kalıplaşmış örnek ve değerlerden bağımsız performans geribildirimini sağlama.
4. Personele bütün farklı geçmişlerine rağmen yaratıcı ve yenilikçi olmalarına izin veren iş çevresi yaratma.

Sonuçta işyeri personelden, işlerine ve bütün organizasyonun misyonuna uyan yolu anlamasını, ürün ve hizmet kalitesini geliştirmede yenilik yapabilmesini ve hizmet kalitesindeki geliştirmelerle güncel kalabilmesini ister. Şirketler, personelin öğrenmedeki yeteneklerini geliştirmek için eğitime yatırım yapma ihtiyacı duyarlar.

2.4.4. Eğitim Ve Yüksek Performanslı İş Sistemi İçin Verilen Mücadele

Yeni teknoloji, beceri gereklerinde ve iş rollerinde değişikliklere neden olur ve iş yapısının yeniden tasarım edilmesi ile sonuçlanır. Örneğin, bilgisayarlarla bütünleşmiş imalat işlemini otomatik yapmak için robotlar ve bilgisayarlar kullanılır. Bilgisayar, değişik ürünlerin üretimine bilgisayarın yeniden programlanmasını mümkün kılar. Sonuç olarak işçi, malzeme yöneticisi, operatör/montajcı ve bakım işini bir pozisyonda birleştirebilir.

Teknoloji sayesinde ürün kalitesini ve müşteri hizmetini iyileştirmede ihtiyaç duyulan bilgi, personele kolay erişebileceği hale gelir. Bu, personelin müşteriye memnun etme ve işlerini nasıl yerine getirdiklerini saptamak için daha fazla sorumluluk almayı bekledikleri anlamına gelir.

Personelin sorumluluğu ve kontrolünü artırmanın popüler yollarından biri de iş ekipleridir. İş ekipleri, hizmet sağlamada ve ürün birleştirmede birbirini etkileyen belli becerideki personeli gerektirir. İş ekipleri, müşteriler ve şirketteki diğer birimlerle faaliyetleri koordine etme, işi takvimleme ve yeni ekip üyeleri seçmenin dahil olduğu yöneticiler için genelde ayrılan faaliyetlerin çoğunu üzerine alır.

2.5. İşletme Stratejisi Ve Eğitim

Bir şirketin başarısına katkıda bulunmak için, eğitim faaliyetleri şirketin işletme stratejisini gerçekleştirmesine yardım etmelidir. Bir işletme stratejisi, işletmenin hedefini, politikalarını ve faaliyetlerini birleştiren bir plan gibi düşünülmelidir. Bu strateji, işletmenin fiziki sermayesini (örneğin, fabrika ve teçhizat), mali sermayesini (örneğin, mal ve kasa rezervleri) ve insan sermayesini (çalışanlar) ne şekilde kullandığını etkilemektedir. [1]

İşletme stratejisi, yer alan eğitimin türü, miktarı ve kaynakların (para, zaman ve program geliştirme) eğitime verilip verilmemesi konusunda büyük etkiye sahiptir. Strateji aynı zamanda işletmede ihtiyaç duyulan becerilerin çeşidi, düzeyi ve karışımını etkilemektedir. Strateji şu hususları belirlemede özellikle güçlü bir etkiye sahiptir:

1. Cari veya gelecekteki iş becerilerine verilen eğitim miktarını,
2. Eğitimin, bir personelin özel ihtiyaçları için gerçekleştirildiği veya takım, birim veya bölüm gereksinimlerine dayanarak geliştirildiği alanı,
3. Eğitimin spesifik personel grubuyla sınırlanıp sınırlanmadığını veya tüm personele açık olup olmadığını,
4. Eğitimin planlanıp planlanmadığını ve sistematik olarak yönetilip yönetilmediğini, sadece problemler ortaya çıktığı zaman sağlanıp sağlanmadığını veya rakiplerin ne yaptığına bir yanıt olarak kendiliğinden olup olmadığını,
5. Seçme ve ücretleme gibi diğer insan kaynakları yönetimi uygulamalarına kıyasla eğitime verilen önemi.

Tablo 2-4 dört değişik işletme stratejisine göre eğitim uygulamalarını anlatmaktadır. Her strateji işletmenin hedeflerine dayanmaktadır. [1]

Yoğunlaşma stratejisi, pazar payını yükseltmeye, maliyetleri düşürmeye, yeni ürün ve hizmetler için dış pazarlar yaratmaya ve bulmaya odaklanmıştır. Örnek olarak; Southwest Havayolları yoğunlaşma stratejisi uygulamaktadır. Düşük fiyatlarla havayolu taşımacılığı yapmaya odaklanmıştır. Tek bir tip uçak kullanır (Boeing 707), önceden rezervasyon yapmaz ve yemek ikram etmez. Bu da Southwest Havayolları'nın fiyatlarının düşük, gelirinin yüksek olmasıyla sonuçlanır.

İç büyüme stratejisi, yeni ürün ve pazar gelişimine, bir araya gelmelere ve değişimlere odaklanmıştır. Örneğin, iki büyük basım işletmesinin Mc. Graw-Hill ve Richard D. Irwin'in biraraya gelerek söz sahibi tek bir işletme haline gelmeleri bu strateji sonucunda olmuştur.

Dış büyüme stratejileri ise pazarda büyüebilmek için başka işletmelerle birleşmeye odaklanmıştır. Örneğin, General Elektrik, aydınlatma ürünleri ile jet motorları satan bir işletme iken, televizyon ve iletişim işletmesi olan National Broadcast Şirketi ile birleşmiştir.

Araştırma, işletme stratejileri ile eğitimlerin doğru orantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Tablo 2-4'te gösterildiği gibi, eğitim konuları stratejilerle ilgilidir. Örneğin, işletmeler artan sorumlulukları olan personelin iş becerileriyle ilgili eğitimler vermek zorundadır. Niş pazarlara odaklanan işletmeler (yoğunlaşma stratejisi güdenler), iş gücünü ve becerileri artırabilecek eğitimlere önem vermelidir.

Eğitime yeterli bütçe ayırabilmek için, işletmeler, işletme stratejilerini belirlemelidir. Böylece personel doğru ve yeterli eğitimi alabilir. Peki bir yönetici veya eğitimci işletmenin stratejilerini nasıl bilebilir? Bu ancak işletmenin misyon ve hedeflerinin belirlenmesi ile olur. Misyon, işletmenin varolma amacıdır. Bu, müşterileri, onların tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarını ve müşterinin işletmeye verdiği değeri belirler. Hedefler ise, işletmenin orta ve uzun vadede neleri başarmak istediğini gösterir.

Tablo 2-4 İşletme Stratejilerinin Eğitim Uygulamaları [1]

STRATEJİ	ÖNEM	NASIL BAŞARILIR?	KİLİT	EĞİTİM UYGULAMALARI
Yoğunlaşma	♦ Pazar payını artırma ♦ Operasyon maliyetini düşürme ♦ Niş pazar bulma veya yaratma	♦ Ürün kalitesi yükseltilir. ♦ Verim ve teknolojik proseslerde değişiklik yapılır. ♦ Ürün ve servisler gelenekleştirilir.	♦ Beceri ♦ Mevcut iş gücünün geliştirilmesi	♦ Takım çalışması ♦ Çapraz eğitim ♦ Özelleştirilmiş programlar ♦ Kişisel beceri eğitimleri ♦ İş başında eğitim
İç Büyüme	♦ Pazar gelişimi ♦ Ürün gelişimi ♦ Yenilik ♦ Ortak yatırımlar	♦ Dağıtım kanalları ve ürün eklenir. ♦ Global pazarı genişletilir. ♦ Mevcut ürünleri yenilenir. ♦ Yeni ve değişik ürünler yaratılır. ♦ Birleşmeler yoluyla büyüme gerçekleştirilir.	♦ Yeni iş ve görevler yaratılması ♦ Yenilik	♦ Yüksek kalite ve ürün değerinin iletişimini savunmak ♦ Kültürel eğitim ♦ Organizasyonel kültürün gelişimini sağlamak ♦ Teknik yeterlilik ♦ Geribildirim ve iletişim için yönetim eğitimi ♦ Müzakere becerileri
Dış Büyüme	♦ Dikey birleşme ♦ Yatay birleşme ♦ Ortak merkezli farklılaşma	♦ Aynı ürün zincirindeki firmalarla, ürün arz edebilen ve satabilen işletmelerle, hiçbir ortak nokta olmayan firmalarla birleşilir.	♦ Bütünleşme ♦ Fazlalık ♦ Yeniden yapılanma	♦ Birleşilen şirket personelinin yeteneklerinin belirlenmesi ♦ Eğitim sistemlerinin bütünleşmesi ♦ Birleşilen şirket metot ve prosedürleri ♦ Takım çalışması
Küçülme	♦ Masrafları kısma ♦ Yön değiştirme ♦ İflas ♦ Tasfiye	♦ Maliyetler düşürülür. ♦ Hasılat çoğaltılır. ♦ Hedefler tekrar belirlenir.	♦ Etkinlik	♦ Motivasyon, hedef belirleme, zaman yönetimi, stres yönetimi, çapraz eğitim ♦ Kişisel iletişim ♦ İş bulmada yardım ♦ İş araştırma becerileri eğitimi

2.6. Eğitimin Nedenleri

Değişim, organizasyonların hem iç hem de dış çevresini etkileyen sürekli bir harekettir. Dolayısıyla, organizasyonlar bu değişimlerle baş edebilmek ve çalışanlarının yeni bilgi ve beceriler edinebilmesi için eğitim programları hazırlamalıdır. Bu değişimler aşağıdaki gibi iki grupta incelenebilir. [11]



Şekil 2-1 Eğitim İhtiyacına Neden Olan Değişim Tipleri

- ♦ **Politik Değişim:** Bu değişim, organizasyonlarda finanstan pazarlamaya kadar birçok uygulamayı etkiler. Dolayısıyla, bu konuları uygulayan yöneticiler için yeni mücadeleler ortaya çıkar.
- ♦ **Ekonomik Değişim:** Ekonomik şartlar şirketler için çok önemlidir. Birçok şirket, yeniden yapılanmadan ötürü, yönetim kademelerinin azalması ve tecrübeli çalışanlarını kaybetme durumuyla karşı karşıya gelir. Bu, yönetim sahalarında yeni ve daha güçlü bilgi/ beceriler kazanmayı doğurur.
- ♦ **Sosyal Değişim:** Her sosyal değişim bir eğitim ihtiyacı doğurur. Örneğin, insanların ücretleri artarsa, yaşam standartları da yükselir. Daha fazla okumaya ve gezmeye başlarlar. Tüketim alışkanlıkları ve bir ürün/ hizmetten beklentileri değişir. Daha iyi kalitede ürün ve hizmetler beklerler. Bu da, o insanların ihtiyaçlarını karşılamak için şirket içi eğitim ihtiyaçlarını doğurur.

- ♦ Teknolojik Değişim: Teknoloji sürekli olarak değişmekte, şirketler çok sayıda yeni teknikler ve ekipmanlar kullanmaktadır. Bu nedenle şirketler, çalışanlarına bu yenilikleri nasıl kullanmaları konusunda eğitim vermelidir. Ayrıca yöneticiler de, rekabet avantajı için yeni teknolojileri elde edebilme eğitimi almalıdır.
- ♦ Hukuki Değişimler: Bir işte çalışma direkt olarak yasalardan etkilenir. Hukuki değişimler çoğunlukla, ürün sorumluluğu, tüketici ürünlerinin etiketlenmesi ve finansal hizmetlerin düzenlenmesi gibi alanlarda eğitim ihtiyacı doğurur.
- ♦ Çevresel Değişimler: Çevre de sürekli olarak değişmekte ve şirketlere yeni mücadeleler sunmaktadır. Şirketler, çalışanlarını bu değişimlere karşı daha duyarlı kılabilmek için, eğitim programları düzenlemelidir. Örneğin, hava kirliliğinin azaltılması.
- ♦ Yeni mezunlar: Bu grubun iş dünyası ile ilgili öğrenmesi gereken çok şey vardır. Çünkü, daha önce hiç çalışmayan ve hiçbir iş deneyimi olmayan bireylerden oluşur.
- ♦ İşe yeni girenler: Yeni bir işgören, organizasyonun kültürü, misyonu ve stratejilerini, sistem ve prosedürleri, çalışacağı kişileri ve işini nasıl yapacağı ile ilgili bilgileri edinmek ister.
- ♦ İşlerine geri dönenler: Bunlar, askerlik görevi yada sağlık sorunu gibi bir nedenden ötürü işinden kısa süreli olarak ayrılan çalışanlardır. İşlerine döndüklerinde yeni bir çalışma ortamı (yeni teknoloji ve uygulamalar) ile karşılaşılırlar. Dolayısıyla, bu kişiler de eğitime ihtiyaç duyarlar.
- ♦ Konum değişimi: Bir çalışan, konumu değiştiğinde (departman, fonksiyon) yeni konumuna adapte olmak için eğitime ihtiyaç duyar. Yeni işini yapabilme ve yeni ilişkiler kurabilme onun için önemli birer eğitim amacıdır.
- ♦ Emeklilik: Bazı sorumluluk sahibi işverenler, emekliliği yaklaşan çalışanlarına sağlık ve finansal planlama gibi hazırlık kursları sunmakta ve onları bu yeni hayata alıştırmaktadır.

- ♦ Mevcut çalışanlar: İstenilen seviyede performans gösteremeyen çalışanlar da eğitime ihtiyaç duyar. Eğer onlar için bilgi/ beceri eksikliği söz konusu ise, eğitim bu düşük performans düzeyini yükseltmek için en iyi çözümdür.
- ♦ Terfi: Yeni iş için yeni bilgilere ihtiyaç duyulur. Örneğin, departman yöneticiliğine terfi eden bir kişi, yönetim becerilerini artırmak için, liderlik yada etkin takım çalışması eğitimlerine ihtiyaç duyabilir.
- ♦ Gelecek potansiyel: Şirketler, gelecek için önemli birer potansiyel olarak gördükleri çalışanlarına da özel bir takım eğitim programları geliştirir.

2.7. Eğitimden Beklenen Yararlar

Tüm örgütlerde yaşamsal bir faaliyet olan eğitimin, kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli rol oynadığı bir gerçektir. Ancak eğitimin bu rolü oynayabilmesi için onun sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve herşeyden önce zihinsel kaliteyi yükseltmeyi hedef alması gerekir. Bu çerçevede öncelikle işgörenlerin zihinlerine işletmenin misyonu, felsefesi, amacını yerleştirmek ve kalite, verimlilik ve bağlılık kavramlarını onlara kabul ettirmek zorunludur. Bu yapılmazsa eğitimden beklenen yararlar elde edilemez. Bu felsefeyi içeren bir program ise, eğitimden beklenen çeşitli yararların elde edilmesine katkıda bulunur. Bu katkıları şu şekilde sıralayabiliriz: [4]

1. Eğitim, öğrenme süresini kısaltır: Eğitim gelişigüzel bir şekilde yapılırsa, öğrenme süreci çok yavaş devam eder ve çok uzun sürede tamamlanabilir. Oysa ki, geciken her dakika, işletmenin aleyhine işler. Bu bakımdan birçok etmen, işletmeyi öğrenme sürecini hızlandıracak biçimde kurslar oluşturmaya zorlar. Dolayısıyla işgörenler, eğitim programı aracılığıyla kısa zamanda istenilen başarı düzeyine ulaşabilirler.
2. İş verimliliğinde artış sağlar: Bilindiği gibi eğitim, sadece yeni işgörenler için değil, aynı zamanda deneyimli işgörenler için de uygulanır. Bu bakımdan eğitim aracılığıyla halen çalışmakta olan deneyimli işgörenlerin bilgi ve becerilerinin artırılması mümkündür. Bir başka açıdan eğitim, işgörenlerin başarı düzeylerinin artmasına yardımcı olur. Kısaca işgörenlerin belirli bir zamanda, belirli koşullar altında yapmış oldukları iş miktarında artış ve niteliğinde iyileşme, eğitimle

sağlanabilir. Çünkü, onlar, eğitim sayesinde işlerini daha iyi bir biçimde gerçekleştirir duruma gelirler.

3. İşgörenlerde işletmeye karşı olumlu tutum yaratma: Eğitim programlarının bir amacı da, işgörenlerin tutumlarının işletme faaliyetlerini destekleme ve daha iyi bir işbirliği ve daha büyük bir bağlılık yaratma yönünde oluşturulmasıdır. Bu açıdan tutum oluşturma, öğrenme sürecinin bir yan ürünüdür.

4. Gözetimin azaltılması: İyi bir biçimde eğitilen işgörenlerin işbirliği eğilimleri artar ve çalışmalarında hata yapma oranı azalır. Bu nedenle eğitilmiş işgörenlerin fazlasıyla denetlenmelerine gerek yoktur. Çünkü eğitim sayesinde, aynı zamanda onların kendilerini denetleme yetenekleri gelişir.

5. Bazı çalışma sorunlarının çözümüne yardımcı olma: Eğitim, işten gönüllü ayrılmaların ve işe devamsızlıkların azalmasında önemli bir role sahiptir. Öte yandan, iş kazalarının azaltılmasında da etkilidir. Kazalara neden olan dikkatsizlik, yanlış çalışma alışkanlıkları, acelecilik ve sinirlilik gibi tutum ve davranışlar eğitim yoluyla giderilebilir. [12]

6. Örgütte süreklilik ve esneklik sağlama: Bir işletme, eğitilmiş önemli bir personelini kaybettiği zaman, onun yerine istihdam edeceği personeli hazır bulundurmak zorundadır. Bunun için ayrılan personelin yerine getirilecek olası personeli önceden eğitmek, o görev için hazırlamak zorunluluğu bulunmaktadır. Ayrıca değişen iş koşullarına göre, işletmenin iş hacminde ve ürettiği mamullerde meydana gelen değişikliklerin aksaksız yürütülebilmesi, hızla değişen teknolojik yenilik ve değişikliklere uyum sağlayabilmesi, sadece belirli bir görev için değil, gerektiğinde başka görevleri de yapabilecek personelin yetiştirilmesi ve olası iş gereklerine göre bu personelin yeni işlere kaydırılması ile sağlanabilir. Bunun için işletmenin şimdiki ve gelecekteki görevleri gerçekleştirecek kapasitede bulunan personelini eğitmesi, yeni bilgi ve beceriler kazandırması kaçınılmaz bir olgudur. [13]

7. İşgörelere yararları: İşgörelere işgücü piyasasındaki değerlerini ve kazanma güçlerini artıran yeni bilgi ve becerileri eğitim sayesinde kazanırlar. Kuşkusuz yeni bilgi ve becerilere sahip olan işgörelere, işletme için önemli bir değer olarak kabul edilirler ve dolayısıyla iş güvenceleri sağlanmış olur. Ayrıca eğitim, işgörelere başarı göstermelerine ve daha üst kademelere terfi etme olanağını elde etmelerine

neden olur. Dahası, işgörenlerin eğitim programına alınması, onun kişiliğine özel bir değer verildiği anlamına gelir.

2.8. Etkin Eğitim Planlaması

Birçok şirket yüksek geri dönüşlü eğitim olarak bilinen daha geniş perspektifi kabul etmektedir. Yüksek geri dönüşlü eğitim, stratejik iş amaçlarına ve hedeflerine bağlıdır. Etkin olan eğitimi sağlamak için, eğitimsel tasarım sürecini kullanır ve diğer şirketlerdeki eğitim programları ile karşılaştırma yapar.

Yüksek geri dönüşlü eğitim uygulamaları sürekli öğrenmeyi teşvik eden iş koşullarını yaratmaya katkıda bulunur. Sürekli öğrenme, personelden işleri, iş birimleri ve şirket arasındaki ilişkilerin de dahil olduğu bütün iş sistemini anlamalarını ister. Personelden yeni beceri ve bilgi edinmeleri, işlerinde buna başvurmaları ve diğer personelle bu bilgiyi paylaşmaları beklenir. Yüksek geri dönüşlü eğitim uygulamaları öğrenen organizasyonlar olmak isteyen şirketlerin bir özelliğidir.

Bir öğrenen organizasyon, devamlı yeni şeyler öğrenmeye ve ürün veya hizmet kalitesini geliştirmek için yeni şeyler öğrenmeye çalışan personele sahiptir. Gelişmeler, eğitim programı tamamlandığında dahi durmaz.

Yukarıda bahsedilen yüksek geri dönüşlü eğitim, etkin olmasını garantilemek için eğitimsel tasarım sürecinin kullanımını kapsar. Eğitimsel tasarım süreci, geliştirilen eğitim programları için sistematik bir yaklaşıma sahiptir. Tablo 2-5, bu işlemdeki altı aşamayı göstermektedir. 1. aşama, eğitime ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesi için gerekli olan ihtiyaç değerlendirme çalışmalarıdır. 2. aşama, personelin temel eğitim içeriğine sahip olmaları için gerekli motivasyon ve temel becerilere sahip olmasını sağlamayı gerektirir. 3. aşama, oluşacak öğrenme için öğrenme çevresinin gerekli faktörlere sahip olmasını sağlamayı kapsar. 4. aşama, eğitilenlerin işlerine eğitim içeriklerini uygulamalarını sağlamayı kapsar. 5. aşama, eğitim metotlarının seçimini gerektirir. Eğitim ihtiyacı belirlendikten, eğitimin amaçları yazıldıktan, öğrenme çevresinin tipi belirlendikten sonraki aşama, eğitim metodunu seçmektir. 6. aşama, değerlendirme- eğitimin, eğitimden kazanılan finansal faydaların ve/veya istenen sonuçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin saptanmasıdır.

Tablo 2-5 Eğitimsel Tasarım Süreci [1]

1. İhtiyaç Değerlemenin Yürütülmesi Organizasyonel Analiz Kişi Analizi Görev Analizi
2. Eğitim İçin Personelin İstekliliğini Sağlama Tutumlar ve motivasyon Temel beceriler
3. Öğrenme Çevresinin Yaratılması Öğrenme amacının ve eğitim sonuçlarının belirlenmesi Anlamlı materyal Uygulama Geribildirim Diğerlerinin gözlenmesi Programın koordine edilmesi ve yönetilmesi
4. Eğitim Transferinin Sağlanması Öz yönetim stratejileri Personel ve yönetici desteği
5. Eğitim Metotlarının Seçimi Sunuş teknikleri Uygulamalı teknikler Grup teknikleri
6. Eğitim Programının Değerlendirilmesi Değerlendirme tasarımının ve eğitim sonuçlarının belirlenmesi Fayda-maliyet analizi

Etkin iş toplantılarının yürütülmesi için ihtiyaç duyulan yönetici becerilerinin öğretilmesine odaklanan web kaynaklı eğitim programlarının gelişimi, eğitimsel tasarım sürecinin kullanımının iyi örneğini sağlar. Bu işlemin birinci adımı olan ihtiyaç değerlendirme, yöneticilerin katıldıkları toplantı tipinin belirlenmesine yardımcı olmalarını ve onların etkin toplantıları yürütmek için ihtiyaç duydukları becerilerin saptanmasını gerektirir. İhtiyaç değerlendirme süreci, yöneticilerle görüşme yapmayı ve görüşmeleri gözlemlemeyi gerektirir. İhtiyaç değerlendirme süreci, en uygun eğitim metodunu belirler.

Bir sonraki aşama, pozitif öğrenme çevresi yaratmaktır. Tasarımcılar, program amaçlarının eğitimcilere açıkça anlatılmasından ve program içinde alıştırmalar ve geribildirim için fırsatlar tanındığından emin olmalıdır. Ayrıca, eğitim alanlara

program sayesinde geribildirim alma ve testlerdeki değerlendirmeler temelinde önceki skorlarına geri dönme veya atlama imkanını veren değerlendirme testleri kurmalıdır. Değerlendirme, yöneticilerin programdan önce ve programın tamamlanmasından sonraki toplantı becerilerinin testini içerir. Değerlendirme testleri, eğitimcilerin toplantı becerilerinin, daha önceki eğitim seviyesinin üstünde gelişip gelişmediğini tayin etmede, şirketin kullandığı veri bankasında saklanır.



3. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ

Eğitsel tasarım sürecinde ilk adım ihtiyaçların belirlenmesidir. İhtiyaç belirleme, eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemeye yarayan bir süreçtir.

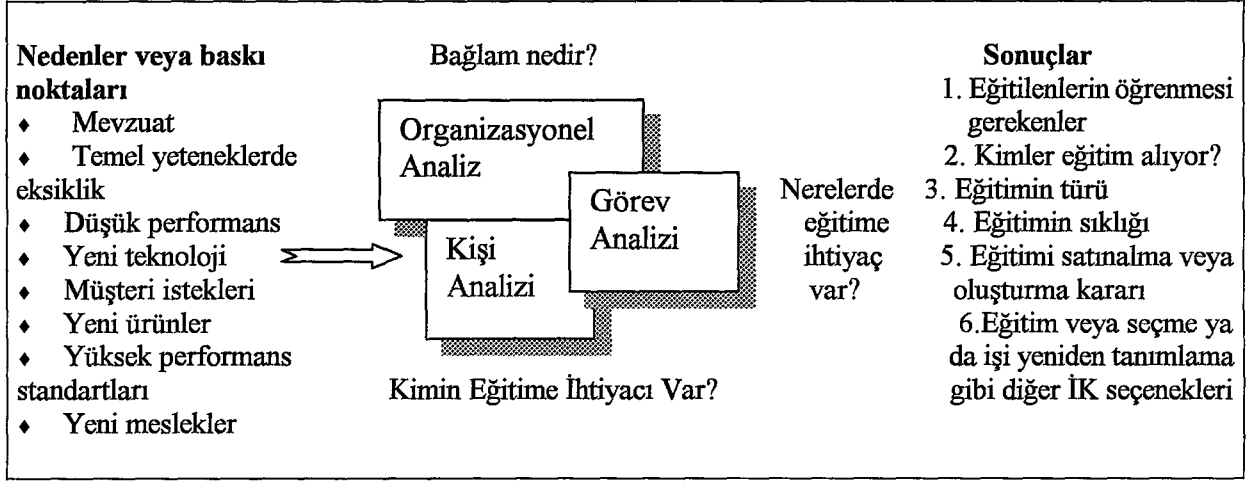
Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, hem organizasyonun hem de organizasyon içinde bulunan her bir bireyin hedeflerine ulaşması amacıyla, çalışanların eğitimden ne derece yarar sağlayacaklarını belirlemeye yarayan bir süreçtir. [14]

Bu noktadan yola çıkarak yapılan eğitim ihtiyaçları analizleri 5 temel adımdan oluşur:

1. Organizasyon amaçlarının açıkça belirtilmesi
2. Bir eğitim sorumlusunun atanması
3. Çalışanların mevcut bilgi ve becerileri ile gelecekte ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerilerin belirlenmesi
4. Toplanan verilerin analiz edilmesi
5. Mevcut durumla gelecekteki ihtiyaçlar arası mesafenin tanımlanması.

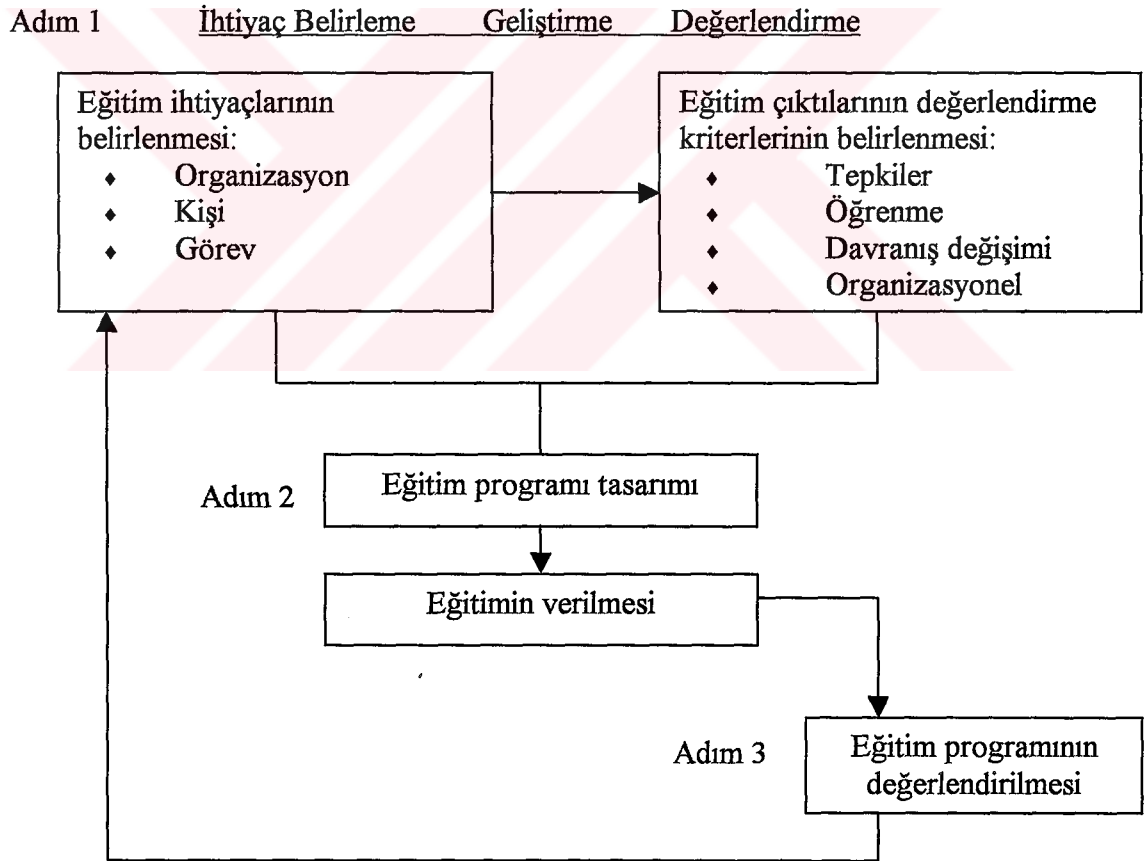
Şekil 3-1, ihtiyaç belirleme sürecinin nedenlerini ve sonuçlarını göstermektedir. Görüldüğü gibi, eğitimin gerekliliğine işaret eden birçok baskı noktası vardır. Bu baskı noktaları, performans sorunları, yeni teknoloji, eğitim için iç ve dış müşteri talebi, işin yeniden tasarımı, yeni mevzuat, müşteri tercihlerindeki değişimler, yeni ürünler yada personelin temel becerilerden yoksun olmalarıdır.

Şekilde görülen baskı noktaları, doğru çözümün eğitim olduğunu garanti etmez. Örneğin, tıbbi donanımlar için anestetik gazlar taşıyan bir kamyon şoförünü ele alalım. Şoför yanlışlıkla hafif bir anestetik gazın tedarik borusunu hastahanenin oksijen sistemine bağlıyor ve böylece hastahanenin oksijen deposunu zehirliyor. Açıkça bir performans sorunu olan bu hatayı şoför niye yapmış olabilir? Belki anestetik gazın doğru bağlantısını nasıl yapması gerektiğini bilmiyordur, belki istediği zammın müdürü tarafından reddedilmesine kızmıştır, yada gaz borusunu bağlayacağı vanaları karıştırmıştır.



Şekil 3-1 İhtiyaç Belirleme Süreci [1]

Eğitim ile yalnızca bilgi eksikliği giderilebilir. Diğer baskı noktalarının ortadan kalkması, yüksek performansın sonuçları yada iş ortamının tasarımı gibi konularla bağlantılıdır.



Şekil 3-2 Başarılı Bir Eğitim Sistemi Modeli [6]

İhtiyaç belirleme genel olarak örgüt analizi, kişi analizini ve görev analizini içerir. Organizasyonel analiz de denilen örgüt analizi, eğitimin gerçekleşeceği genel ortamı göz önüne alır. Yani organizasyonel analiz, şirketin iş stratejilerine eğitimin

uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içerir.

Organizasyonel analiz, ardından gerçekleştirilecek olan kişi ve görev analizlerini etkileyebilecek, organizasyonun sistem bileşenlerinin gözden geçirilmesini kapsar. Bu nedenle organizasyonel analiz diğer ikisine göre daha geniş bir sahayı içerir. Genel olarak, organizasyon amaçlarının, kaynaklarının, eğitim ikliminin ve mevcut iç ve dış kısıtlamaların çıkarılmasını kapsar. [15]

Kişi analizi, kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardım eder. Kişi analizi,

1. performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyonel veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığını,
2. kimin eğitime ihtiyacı olduğunu,
3. personelin bu görevleri tamamlayabilmeleri için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışların belirlenmesini içerir.

Uygulamada organizasyonel analiz, kişi analizi ve görev analizi genellikle belirli bir sıra ile yürütülmez. Bununla birlikte, organizasyonel analiz eğitimin şirketin stratejik hedeflerine uyup uymadığını ve şirketin eğitime zaman ve para ayırıp ayırmayacağını belirlemeyle ilgili olduğu için öncelikli olarak yürütülür. Çünkü, görevleri ve iş ortamını anlamadan, performans eksikliklerinin bir eğitim sorunu olup olmadığını belirlemek oldukça güçtür.

İhtiyaç belirlemeden çıkan sonuçlar nelerdir? Şekil 3-1’de görüldüğü gibi ihtiyaç belirleme süreci, kimin eğitime ihtiyaç duyduğuna ve eğitilenlerin, eğitilmeleri gereken görevlerden, bilgi, beceri, davranış yada diğer iş gereklerine kadar neler öğrenmeleri gerektiğine ilişkin bilgi verir. İhtiyaç belirleme ayrıca, işletmenin, eğitimi bir satıcı yada danışmandan mı satın alacağını, yoksa iç kaynaklarını kullanarak kendisinin mi geliştireceğini belirlemesini sağlar. Eğitilenlerin tam olarak neye ihtiyaç duyduğunu belirlemek, eğitsel tasarım sürecinin bir sonraki adımı olan “öğrenme sonuç ve hedeflerini belirleme” açısından önem taşır.

İhtiyaç belirlemenin amacı, eğitim ihtiyacının var olup olmadığının, kimin eğitime ihtiyaç duyduğunun ve hangi görevler için eğitim gerektiğinin saptanması olduğu için, bu süreçte hem yöneticilerin, hem eğitimcilerin, hem de personelin katılması

büyük önem taşır. İhtiyaç belirleme süreci ile ilgilenenler genellikle eğitimcilerdir. Ancak, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşılmasında eğitimin katkısı artmaya başladıkça, üst kademe ve tepe yöneticiler de ihtiyaç belirleme sürecinde yer alır olmuşlardır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmiş olması, bunların tam olarak karşılanacağını garanti etmez. Çünkü, organizasyonlar, sınırsız bütçeye sahip değildir. Dolayısıyla eğitim faaliyetleri için tahsis edilen bütçe olanakları da sınırlıdır. Bu nedenle, eğitim ihtiyaçlarının organizasyonel amaçlar açısından önemine göre sıralanarak karşılanması gerekir. Özellikle, organizasyonun durumunu güçlendirmek için en fazla ihtiyaç duyulan alandaki eğitim ihtiyacı öncelikle karşılanır. Bununla birlikte, eğitimle ilgili kararlar alınırken aşağıdaki etmenler göz önünde bulundurulur:

- ♦ Üst yönetimin tercihleri
- ♦ Zaman
- ♦ Eğitimcilerin kabiliyetleri ve motivasyonları
- ♦ Bütçe
- ♦ Somut sonuçların olasılığı [16]

Tablo 3-1, üst ve orta kademe yöneticilerle eğitimcilerin, organizasyonel analiz, kişi analizi ve görev analizi ile ilgili, yanıtını aradıkları soruları göstermektedir. Üst kademe yöneticilere idareciler, yönetim kurulu başkanı ve başkan yardımcısı dahildir. Üst kademe yöneticiler, ihtiyaç belirleme sürecini şirketin geniş perspektifinden gösterirler, belirli işler üzerinde odaklanmazlar. Üst kademe yöneticiler şirkette diğer insan kaynağı uygulamaları (seçme, ücret) ile ilişkili olarak eğitimin rolünü belirlemek için ihtiyaç belirleme sürecine katılırlar. Üst kademe yöneticiler eğitimin, yada eğitim türünün, şirketin iş stratejisi ile ilişkili olup olmadığını saptamaya yardım ederler.

Üst kademe yöneticiler ayrıca hangi iş fonksiyonlarının yada birimlerinin eğitime ihtiyaç duyduklarını belirlemede (kişi analizi) ve şirketin stratejiyi gerçekleştirmek ve pazarda rekabet etmek için gerekli iş gücünde bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olup olmadığını saptamada gereklidirler. Orta kademe yöneticiler ise eğitimin, denetlenen birimlerde finansal amaçların gerçekleştirilmesini nasıl etkilediği ile ilgilidirler. Sonuç olarak, orta kademe yöneticiler için organizasyonel analiz ne kadar

bütçenin eğitime adandığını, hangi personelin eğitim alacağını, eğitimin, ürünlerin ve müşteri hizmetinin iyileştirilmesi açısından hangi işlerde fark yarattığını belirleme üzerinde odaklanır.

Tablo 3-1 İhtiyaçları Belirlemede Üst ve Orta Kademe Yöneticilerle Eğitimcilerin Temel İlgileri [1]

	Üst Kademe Yöneticiler	Orta Kademe Yöneticiler	Eğitimciler
Organizasyonel Analiz	Bizim iş amaçlarımızı başarmamızda eğitim önemli mi? Eğitim iş stratejimizi nasıl destekler?	Ben eğitim üzerine para harcamak ister miyim? Ne kadar?	Eğitim hizmetlerini satın almak için bütçemiz var mı? Yöneticiler eğitimi destekler mi?
Kişi Analizi	Eğitim için gerekli fonksiyonlar veya iş birimleri neler?	Kim eğitilmeli? Yöneticiler mi? Profesyoneller mi? Temel nitelikteki personel mi?	Hangi personelin eğitime ihtiyacı olduğunu nasıl belirleyeceğim?
Görev Analizi	Şirketin, piyasada rekabet edebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip personeli var mı?	Eğitim, hangi işler için ürün kalitesi veya müşteri hizmetinde büyük farklılık yaratır?	Hangi görevler için eğitim verilmeli? Hangi bilgi, beceri, yetenek veya diğer özellikler gerekli?

Eğitimciler, eğitimin iş stratejisi ile uyuşup uyuşmadığını göz önünde bulundururlar. Bununla beraber ayrıca, eğitim programlarını uygulama, geliştirme ve desteklemeleri için gerekli bilgiyi edinmek amacıyla ihtiyaç belirleme süreciyle ilgilenirler. Bu, eğitimin satın mı alınacağını, yoksa içerde mi geliştirileceğini, eğitim gerektiren görevleri, üst ve orta kademe yöneticilerin eğitime duydukları ilgi ve desteği belirlemeyi içerir.

Üst kademe yöneticiler eğitimin, şirketin stratejisini karşılayıp karşılamadığına karar vermek ve uygun finansal kaynakları sağlamak ile uğraşırken hangi personelin eğitime ihtiyacı olduğu, hangi görevlerin eğitilmesi gerektiği, bu görevleri tamamlamada gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerle diğer özellikleri belirleme ile uğraşmazlar. Bu, konularında uzman kişilerin rolüdür. Bunlar;

1. Yerine getirilmesi gereken görevler ile ilgili eğitim konuları ile,
2. Başarılı görev performansı için istenen bilgi, beceri ve yeteneklerle,
3. Gerekli teçhizatla,
4. Görevlerin yerine getirileceği koşullarla

ilgilenen bilgi sahibi tedarikçiler, müşteriler, eğitmenler, teknik uzmanlar, yöneticiler ve personeldir. İhtiyaç belirlemeyi yürüten grupta kaç çeşit personelin temsil edilmesi gerektiğine ilişkin bir kural yoktur. Yine de, bu süreçte personelin en azından bir kısmının katılması önemlidir. Çünkü, iş hakkında en çok bilgi sahibi olanlar onlardır ve ihtiyaç belirlemeye girdi sağladıklarını hissetmedikleri sürece, eğitim sürecine büyük bir engel oluşturabilirler.

3.1. İhtiyaç Belirlemede Kullanılan Yöntemler

İhtiyaç belirleme işini yürütmede pekçok yöntem kullanılır. İş yapmakta olan personeli gözlemleme, teknik el kitapları ve diğer belgeleri okuma, uzman kişilerle görüşme ve onlardan, bir iş için yerine getirilmesi gereken görevleri, bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri belirlemek için düzenlenmiş anketleri doldurmalarını isteme; bu yöntemlerden bazılarıdır. Tablo 3-2, her yöntemin avantaj ve dezavantajlarını göstermektedir. Problem çözme, belirsizlikle baş etme ve riskleri en aza indirme, vb, konulardaki düşünce süreçlerini saptamak için uzmanlarla görüşmeler ve gözlemler yapılır.

Tablo 3-2 İhtiyaç Belirleme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları [17]

YÖNTEM	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Gözlem	- İş ortamına ilişkin bilgi sağlar. - İşin en az düzeyde kesilmesini sağlar.	- Usta gözlemcilere ihtiyaç duyar. - Personelin davranışı gözlemlerle değişebilir.
Anketler	- Ucuzdur. - Çok sayıda kişiden bilgi toplanır. - Bilgi kolayca özetlenir.	- Zaman alır. - Düşük geri dönüş oranları ve uygun olmayan cevaplar görülebilir. - Ayrıntılar eksik kalır.
Teknik el kitapları ve kayıtları okuma	- Prosedür üzerine iyi bir bilgi kaynağıdır. - Objektiftir. - Yeni işler ve yaratılmakta olan işler için iyi bir görev bilgisi kaynağıdır.	- Teknik dili anlaşılabilir. - Materyaller eski olabilir.
Konularında uzman kişilerle görüşme	Eğitim ihtiyaçlarının ayrıntılarını ve sorunların neden ve çözümlerini açığa çıkarır.	- Zaman alıcıdır. - Analiz edilmesi zordur. - Beceri sahibi görüşmeciyeye ihtiyaç duyulur.

Yazılı medya	♦ İhtiyaçların ortaya çıkarılması ve açıklanmasında uygun bir kaynaktır. ♦ Mevcut durum bilgilerini sağlar. ♦ Kolay elde edilebilir bir kaynaktır.	♦ Data analizi ve sentezi aşamasında problem olabilir.
Grup görüşmesi	♦ Farklı noktaların anında sentezine olanak tanır. ♦ Kişilerin daha iyi bir problem analizcisi ve dinleyici olmasını sağlar.	♦ Zaman alıcıdır. ♦ Sentez edilmesi ve ölçülmesi zor datalar üretebilir.
Testler	♦ Tartışılan problemin nedeninin bilgi, beceri yada davranıştan mı ileri geldiğinin belirlenmesine yardımcı olur. ♦ Sonuçlar kolay ölçülür ve karşılaştırılabilir.	♦ Ölçülen bilgi yada becerinin iş başında mı, işten sonra mı kullanıldığını göstermez.
İş örnekleri	♦ Teknik kayıtların sağladığı birçok avantajı sağlar. ♦ Organizasyonun kendi mevcut çıktılarıdır.	♦ Uzmanlaşmış analizcilere ihtiyaç duyar. ♦ Analizi yapanların güçlü/zayıf yanlar değerlendirmesi subjektif olabilir.

Bunların dışında iş tanım ve analizleri ile de belli bir iş için gereken bilgi ve beceri ihtiyaçları çıkarılabilir. Yine, performans değerlendirme formları ile kimlerin eğitime ihtiyacı olduğu belirlenebilir. Prodüktivite kayıtları, geridönüş raporları gibi performans kayıtları da nerelerde eğitimin gerekli olduğunu gösterebilir. [18,19]

Yeni yaratılmış işlerde eğitimciler, bu bilgiyi almak için güvencikleri iş görevlilerine sahip değildirler. Daha ziyade, teknik diyagramlar, simülasyonlar ve teçhizat tasarımcıları, eğitim ihtiyaçları, görevler ve işin yerine getirildiği koşullara ilişkin bilgi sağlayabilirler.

Hiçbir yöntem diğerinden daha üstün olmadığı için yöntemler genellikle birlikte kullanılır. Yöntemler sağladığı bilgi çeşidi kadar bilginin detay düzeyi ile de değişiklik gösterir. Anketlerin birçok kişiden bilgi toplayabilme avantajı vardır. Anketler birçok personelin ihtiyaç belirleme sürecine katılmasına izin verir. Bununla

beraber anketler kullanılırken eğitim ihtiyaçlarıyla ilgili detaylı bilgi toplamak zordur. Yüz yüze görüşmeler ve telefon görüşmeleri vakit kaybettirir. Bununla birlikte eğitim ihtiyaçları hakkında daha detaylı bilgi toplanabilir.

Aşağıdaki tablo, iki İK araştırmacısının yöntemleri belli kriterlere göre değerlendirmesini göstermektedir. Burada vurgulanmak istenen, birden fazla yöntem kullanımıyla birbirlerinin dezavantajlarının elimine edilebileceğidir. [20]

Tablo 3-3 İhtiyaç Belirleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

YÖNTEM	Çalışanların Katılımı	Yönetimin Katılımı	Zaman İhtiyacı	Maliyet	Konu ile İlgili Nicel Veri
Uzmanlarla görüşme	Düşük	Orta	Orta	Düşük	Düşük
Gözlem	Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Performans değerlendirme	Orta	Yüksek	Orta	Düşük	Yüksek
Performans kayıtları	Düşük	Orta	Düşük	Düşük	Yüksek
Anketler	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta	Yüksek
Testler	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Toplam Kalite Yönetimi'ne verilen önemin artması ile beraber bir çok şirket, uygun eğitim şeklini, seviyesini ve sıklığını tespit etmek için sıkça diğer şirketlerin eğitim uygulamaları ile ilgili bilgiler de kullanmaktadırlar (kıyaslama süreci). Örneğin, Chevron, Federal Express, GTE, Xerox ve diğer şirketler Amerikan Eğitim ve Geliştirme Topluluğu'nun kıyaslama forumu üyesidirler. Her şirket, ortak bir araştırma aracını doldurur. Araştırma, eğitim masrafları, kadro genişliği, idare, tasarım, program geliştirme ve uygulama hakkında sorular içermektedir. Özetlenen bilgiler katılımcı şirketlerle paylaşılır.

3.2. İhtiyaç Belirleme Süreci

3.2.1. Organizasyonel Analiz

Herhangi bir baskı noktası için eğitimi çözüm olarak seçmeden önce, üç faktör göz önüne alınmalıdır: İşletmenin stratejik yönü, yönetim ve personelin eğitim faaliyetleri için verdikleri destek ve mevcut eğitim kaynakları. [1]

3.2.1.1. İşletmenin Stratejik Yönü

İşletmenin iş stratejisinin eğitimi nasıl etkilediği daha önce açıklanmıştı. Eğitimin stratejik rolü, eğitimin sıklığı ve tipi ile işletmede eğitim işlevinin nasıl örgütlendiğini etkiler. İş stratejileri ve hedeflerine ulaşmada eğitimin katkı sağlamasının beklendiği işletmelerde, eğitim için ayrılan para ve eğitim sıklığı, eğitimin rasgele veya stratejik bir niyet olmaksızın yapıldığı işletmelere göre muhtemelen daha yüksek olacaktır. İş stratejisi, eğitim tipini de etkiler. Örneğin, önceden de anlatıldığı gibi, küçülme stratejisini benimsemiş işletmelerde, başka stratejik girişimleri olan işletmelere göre, dışarıya yerleştirme çabaları ve iş arama becerileri eğitimi çok daha ağırlık kazanacaktır. Son olarak, eğitimin stratejik rolü arttıkça işletmenin eğitim fonksiyonunu, sanal eğitim organizasyonu ve işletme içi üniversite modelini kullanarak örgütlenmesi ihtimali de artar. Her iki model de eğitimin iş problemlerini çözmeye yardımcı olduğunu vurgulamaktadır.

3.2.1.2. Eğitim Faaliyetlerine Yönetici Ve Şeflerin Desteği

Çok sayıda çalışma göstermiştir ki, şef ve yöneticilerin eğitime destek vermeleri büyük önem taşımaktadır. Başarı için kilit faktörler, yöneticilerin, eğitim faaliyetlerine katılım konusundaki pozitif tutumu, yöneticilerin eğitilenlerin eğitimde kazandıkları bilgi, beceri ve davranışları nasıl daha etkili kullanabilecekleri konusunda bilgi sağlama isteklilikleri ve eğitilenlerin, eğitimin içeriğini işte kullanabilme imkanlarıdır. Eğer yöneticilerin tutum ve davranışları destekleyici olmazsa, personel muhtemelen eğitimin içeriğini işlerine uygulayamaz. [21]

3.2.1.3. Eğitim Kaynakları

İşletmenin eğitim için gereken bütçe, zaman ve uzmanlığa sahip olup olmadığının belirlenmesi gereklidir. Örneğin; işletmenin fabrikalarından birinde bilgisayar destekli üretim ekipmanı kuruluyorsa, işletmenin bilgisayar kullanmasını bilen personel sağlamak için üç olası stratejisi vardır. İlk olarak işletme, personelinin uzmanlık ve bütçesini göz önünde tutarak durumdan etkilenen tüm personeli işletme içi danışmanların eğitmesi kararını verebilir. İkinci olarak işletme, testler ve örnek işler kullanarak bilgisayar bilgisi olan personeli belirlemenin daha az maliyetli olacağına karar verebilir. Testlerde başarısız olan ve örnek işlerde standart performansı gösteremeyen personel başka işlere yönlendirilebilir. Bu stratejinin seçilmesi, işletmenin kaynaklarını eğitimden çok, seçme ve yerleştirmeye ayırma

kararını aldığını gösterir. Üçüncü olarak, zaman ve uzmanlık eksikliğinden dolayı işletme, eğitimi bir danışmandan satın almaya karar verebilir.

Eğer işletme eğitim programını kendisi oluşturmak yerine bir danışman veya eğitim programları satıcısından almaya karar verirse, yüksek kaliteli bir ürün sağlayıcı seçmek önem kazanır. Eğitimciler, kişisel danışmanlardan, danışman işletmelerden ve akademik kuruluşlardan oluşur. Pekçik işletme, eğitim hizmetini sağlayacak eğitim programları satıcı ve danışmanlarını önerileri/teklifleri kullanarak belirler. Teklif isteği (Tİ); potansiyel eğitim programları satıcı ve danışmanlara, işletmenin istediği hizmet tipini, gerekli referans sayısı ve türünü, eğitilecek personel sayısını, projenin bütçesini, hizmet ve memnuniyet derecesini belirleme şeklini, projenin bitiş tarihini ve teklifin işletme tarafından alınması gereken zamanı özetleyen bir belgedir. Teklif isteği, potansiyel eğitim programları satıcısı ve danışmanlara gönderilebilir veya işletmenin web sayfasında yayınlanabilir. Teklif isteği, bütün danışmanların değerlendirebileceği bir kriterler dizisi oluşturduğu için önemlidir. Teklif isteği ayrıca, istenilen hizmetleri karşılayamayacak eğitim programları satıcılarının değerlendirmeye hiç girmemelerini sağlar.

Teklif isteği, genellikle kriterlere uygun birkaç eğitim programları satıcısını belirlemeye yardım eder. Bir sonraki adım, kimin tercih edileceğinin belirlenmesidir. Tablo 3-4, satıcılara sorulacak soruları göstermektedir. Yönetici, eğitim programları satıcısını, önceki müşteriler ve profesyonel organizasyonlarla bağlantı kurarak kontrol etmelidir. Danışmanın deneyimi değerlendirilmelidir. Yöneticiler danışmanlık kontratında belirtilen hizmet, malzeme ve ücretleri dikkatlice incelemelidir. Örneğin, eğitim malzemeleri ve el kitapçıklarının danışmanın mülkiyetinde kalması olağan dışı bir şey değildir. Eğer şirket bu malzemeleri eğitimden sonra da kullanmak isterse, danışmanlara ücret ödemek zorunda kalabilir.

Tablo 3-4 Eğitim Programları Satıcıları ve Danışmanlara Sorulacak Sorular [1]

Şirketinizin eğitim tasarlama ve verme konusunda ne kadar ve hangi alanda deneyimi var?
Kadronuzun nitelikleri ve deneyimleri nelerdir?
Geliştirdiğiniz eğitim programlarından örnekler verebilir misiniz?
Birlikte çalışmış olduğunuz müşterilerden referans verebilir misiniz?
Programlarınızın işlediğine dair ne gibi kanıtlarınız var?

Danışman veya diğer dış eğitim programları satıcıları ile çalışırken eğitim programının şirketin gereksinimlerine göre ne dereceye kadar değiştirilebileceğine

veya danışmanın eğitimi pek çok organizasyona uyan bir genel çerçeve içerisinde mi verdiğine dikkat etmek de önemlidir.

Organizasyonel analizde yeni bir yaklaşım da, organizasyonel teşhisin çıkarılmasıdır. Teşhis, çalışanların işlerinin belli yanlarını ve organizasyon içindeki varlıklarını algılama yollarını çıkarır. Eğer, bir grup çalışan, şirketin ve işlerinin kendi kişisel amaç ve ihtiyaçlarına uygun olduğunu düşünürse o organizasyon biriminde işbirliği için gönüllü bir çaba oluşur. Diğer taraftan, eğer çalışanlar şirketin ve işlerinin kendi ihtiyaç ve amaçlarından farklı olduğunu düşünürse, birimde güvensizlik ve değişime karşı direnç meydana gelir. [22]

Bir organizasyonel teşhis, genelde çalışanlara dağıtılan anketlerle çıkarılır. Perspektifler olarak bilinen bir teşhis anketi şu skorları kullanır:

- ♦ Genel iş tatmini
- ♦ İşin kendisinden kaynaklı tatmin
- ♦ Ekip arkadaşlarından kaynaklı tatmin
- ♦ Tazminat ve terfiden kaynaklı tatmin
 - ♦ Ücretten kaynaklı tatmin
 - ♦ Faydalardan kaynaklı tatmin
 - ♦ Promosyonlardan kaynaklı tatmin
- ♦ Liderlik ve denetime karşı genel görüş
 - ♦ Saygılı tutum
 - ♦ Ekiplerin gelişimi
 - ♦ İşin kendi denetimi
- ♦ İletişimin değerlendirilmesi
- ♦ Organizasyona karşı tutum
 - ♦ Politikalar
 - ♦ İnsan kaynakları meselesi
 - ♦ Prodüktivite meselesi
 - ♦ Fiziksel iş koşulları
- ♦ Birey-iş ilişkisi
 - ♦ İş/kişi eşleştirmesi
 - ♦ İşle tanınma
 - ♦ Organizasyonel baskı
 - ♦ İşin yaşam kalitesine katkısı
- ♦ Çeşitli iş yaklaşımlarının ilişkili önemi

Tablo 3-5, bu anketten alınan bazı noktaları içerir. Görüldüğü gibi, tüm soruların çeşitli cevap seçenekleri vardır. [22]

Tablo 3-5 Organizasyonel Teşhis Anketi Örneği

Aşağıdaki sorular size en uygun biçimde cevaplanmalıdır. Bunun için şu değerlere göre cevap veriniz.

1 = hiç
2 = çok az
3 = biraz
4 = oldukça
5 = tamamen

1. İşiniz sizin kendi yetenek ve becerilerinizi kullanmanızı sağlıyor mu?

1 2 3 4 5

2. Çalışma grubunuzdaki kişiler ekip olarak çalışma bilincine sahip mi?

1 2 3 4 5

Bu bölümde işinizin çeşitli yönleri listelenmiştir. Sizin genel iş tatmininiz için her birini aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

1 = çok önemsiz
2 = önemsiz
3 = ne önemli ne önemsiz
4 = önemli
5 = çok önemli

1. Promosyonlar 1 2 3 4 5
2. Yararlar 1 2 3 4 5

Aşağıdaki sorular size en uygun biçimde cevaplanmalıdır. Bunun için şu değerlere göre cevap veriniz.

1 = hiçbir zaman
2 = nadiren
3 = bazen
4 = sıklıkla
5 = her zaman

1. İşinizden ne sıklıkla o günlük çalışmanızla ilgili iyi hissederek ayrılıyorsunuz?

1 2 3 4 5

2. Verilen emir yada talimatlar sonucu anlaşmazlıklar/ çatışmalar yaşıyor musunuz?

1 2 3 4 5

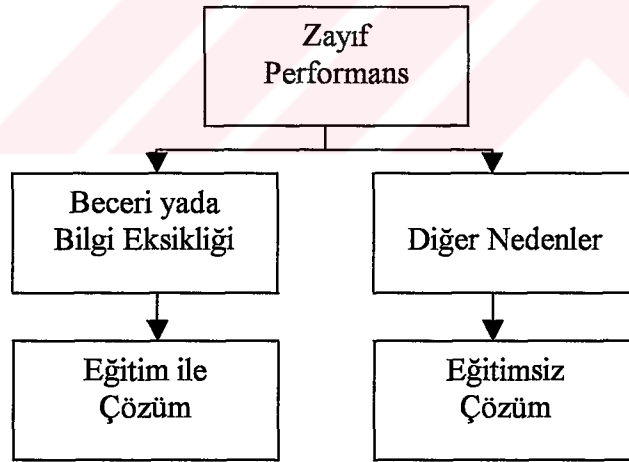
3.2.2. Kişi Analizi

Kişi analizi; eğitime ihtiyacı olan personeli belirlemeye yardım eder. Bu, şimdiki performansın veya beklenen performansın bir eğitim ihtiyacı gösterip göstermediğini tanımlamayı gerektirir. Yine, bu analiz personelin eğitime hazır olup olmadığının belirlenmesini içerir.

Eğitime hazır olma: (1) Personelin programın içeriğini öğrenip işe uygulamak için gerekli kişisel karakteristiklere (yeterlilik, davranış, inanç ve motivasyon) sahip olup olmaması, (2) çalışma ortamının öğrenmeyi kolaylaştırarak performansa engel olup olmaması durumunu tarif eder.

Eğitim için asıl baskı noktası zayıf ve standart altı performanstır. Zayıf performansı, tüketici şikayetleri, düşük performans oranları veya işe bağlı olaylar örneğin; kazalar, güvensiz hareketler gösterir. Eğitim ihtiyacının diğer bir göstergesi, performansın geliştirilmesi veya personelin yeni görevleri başarabilmelerini gerektiren görev değişiklikleridir.

Aşağıdaki şekil basitçe, performans uyumsuzluğu sürecini göstermektedir. Burada, iki farklı durumda iki farklı çözüm ortaya çıkar.



Şekil 3-3 Performans Uyumsuzluğu Süreci [23]

Şekil 3-4, personelin performansını etkileyen faktörleri göstermektedir. Bu faktörler kişi karakteristikleri, girdi, çıktı, sonuçlar ve geri beslemeyi içerir. Kişi karakteristikleri, personelin bilgi, beceri, yetenek ve tutumlarına değinir. Girdi, personele, neyi, nasıl ve ne zaman yerine getireceklerini söyleyen talimatla ilişkilidir. Girdi, personele yardım eden kaynaklara da değinir. Bu kaynaklar; ekipman, zaman veya bütçeyi içerebilir. Çıktı, iş performansı standartlarından bahseder. Sonuçlar,

personeli iyi performans göstermeye sevkeden teşviklere değinir. Geribildirim personelin, çalışırken aldıkları bilgileri içerir.

Kişi karakteristikleri; girdi, çıktı, sonuçlar ve geribildirim; öğrenme motivasyonunu da etkiler. Öğrenme motivasyonu, eğitilenlerin eğitim programının içeriğini öğrenmeye olan arzularıdır.



Şekil 3-4 Personel Performansını ve Öğrenmesini Etkileyen Faktörler [1]

Birçok araştırma göstermiştir ki; öğrenme motivasyonu, eğitimden kazanılan bilgi, davranış değişikliği veya kazanılan beceriyle ilgilidir. Eğitimin performans problemine en iyi çözüm olup olmadığını belirlemede kişi karakteristikleri, girdi, çıktı, sonuçlar ve geribildirimi ele almanın yanında, yöneticiler personeli eğitim programına göndermeden önce bu faktörlere ayrıca dikkat etmelidirler. Bu faktörler personelin öğrenme motivasyonlarıyla ilgilidir. Burada bu faktörlerin her birini ve bunların performans ve öğrenme ile olan ilişkilerini tanımlayacağız.

3.2.2.1. Kişi Karakteristikleri

Temel beceriler, işlerini başarıyla yapmaları ve eğitim programının içeriğini anlamaları için personelde olması gereken becerilere değinir. Temel beceriler, bilişsel yeteneklerle okuma ve yazma becerilerini içerir.

3.2.2.2. Bilişsel Yetenek

Araştırmalar bilişsel yeteneğin öğrenme ve iş performansını etkilediğini göstermiştir. Bilişsel yetenek, üç boyutu içerir. Sözlü anlayış, nicel yeterlik ve muhakeme yeteneği. Sözlü anlayış; kişinin konuşulan ve yazılan dili anlama kapasitesi ile ilgilidir. Nicel yeterlik; kişinin matematik problemlerini ne kadar hızlı ve doğru çözdüğü ile ilgilidir. Muhakeme yeteneği; kişinin problemlere çözüm sunma kapasitesi ile ilgilidir. Araştırmalar bilişsel yeteneğin tüm işlerde başarılı performans ile ilgili olduğunu göstermiştir. İş başarısı için bilişsel yeteneğin önemi, iş daha karmaşık hale geldikçe artar.

Örneğin; bir süpermarket kasiyeri işini başarıyla yapmak için düşükten orta seviyeye kadar bilişsel yeteneğin üç boyutuna ihtiyaç duyar. Bir acil servis hekimi kasiyerden daha yüksek sözlü anlayış, nicel yeterlik ve muhakeme yeteneğine ihtiyaç duyar. Süpermarket kasiyeri müşterilere doğru para vermek için temel matematik hesaplamalarını (toplama, çıkarma vb.) anlamaya ihtiyaç duyar. Kasiyer problemlere çözüm sunmaya da ihtiyaç duyar (örneğin; mallar müşterinin almak istemediği bir fiyatta ise kasiyer nasıl davranmalıdır?). Kasiyer müşterileri anlamaya ve onlarla iletişim kurmaya da ihtiyaç duyar (sözlü anlayış). Hekim de nicel yeteneğe ihtiyaç duyar, fakat daha yüksek seviyede. Örneğin; tehlikeli seviyede bir hastalık nöbeti geçiren bir bebekle ilgilenirken, çocuğun ağırlığını dikkate aldıktan sonra nöbeti durdurmak için ilaç dozajını hesaplamaya ihtiyaç duyar (yetişkin dozajına dayanarak) Hekim durumu çabucak teşhis edebilmeli ve ne yapılması gerektiğine (kan tahlili, röntgen) hemen karar verebilmelidir. Hekim hasta ile (veya ebeveyni ile) tedavi ile ilgili olarak açık bir şekilde iletişim kurmaya da ihtiyaç duyar.

Bilişsel yetenek, eğitim programında iş performansı ve öğrenme yeteneğini etkiler. Eğer eğitilenler iş görevlerini yerine getirmek için gerekli olan bilişsel yetenek düzeyinden yoksun ise, iyi performans gösteremeyeceklerdir. Ayrıca bilişsel yetenek seviyesi, eğitilenlerin eğitim programlarındaki performansını etkileyebilir. Bilişsel yeteneği düşük olan eğitilenler eğitimi tamamlamada başarısız olurlar (eğitim sonunda veya ne kadar öğrendiklerini ölçen testlerde düşük dereceler alırlar).

İşte veya eğitim programında başarılı olmayı sağlayacak bilişsel yetenekten yoksun personeli tanımlamak için, şirketler kağıt ve kalem bilişsel yetenek testlerini

kullanılır. İşin bilişsel yetenek gerekliliklerinin belirlenmesi görev analiz yönteminin bir parçası olup, daha sonra açıklanacaktır.

3.2.2.3. Okuma Yeteneği

Uygun okuma seviyesinden yoksunluk, eğitim programlarında öğrenme ve performansa sekte vurur. Eğitimde kullanılan materyallerin okuma seviyeleri, işin gerektirdiği okuma seviyesini aşmamalıdır. Okunabilirlik, yazılı materyallerin zorluğu ile ilgilidir. Okunabilirlik ölçümü, cümle uzunluğu ve kelime zorluğu analizini içerir.

Eğer eğitmenlerin okuma seviyesi, eğitim materyalleri için gerekli olan seviyeye uymuyorsa dört seçenek kullanılabilir: Birincisi, video veya iş başı eğitimin uygun olup olmadığı belirlenebilir (seyretme veya pratiğin okumadan daha ilgili olduğu durumlar). İkincisi, gerekli okuma seviyesine sahip olmayan personel bir okuma testi ile belirlenebilir ve yeteneklerine uygun başka işlere yerleştirilebilir. Üçüncüsü, tekrar bir okuma testi ile gerekli okuma yeterliliğinden yoksun personel belirlenebilir ve onlara uygun bir eğitim programı verilebilir.

Dördüncüsü; işin, personelin okuma seviyesi ile bağdaştırılıp bağdaştırılamayacağı belirlenebilir. Dördüncü seçenek açık bir şekilde en pahalı ve en pratik olmayan yöntemdir. Bundan dolayı, alternatif eğitim programları düşünülmelidir veya hiç eğitim vermeme yoluna gidilmelidir.

Eğitim vermeme durumunda, personeli, iş ve eğitim fırsatları için okuma, hesaplama, yazma ve gereken diğer temel beceriler bakımından ayırmak mümkündür.

Birçok şirket personelin eğitim programlarını başarıyla tamamlamak için gerekli olan temel becerilerden yoksun olduğunu düşünür. Örneğin; Georgia-Pasific'teki (kağıt üreticisi) 1800 saatlik eğitim; personel için verimsiz olmuştur. Personel eğitim programlarının içeriğini anladıklarını fakat eğitimi bırakıp iş başına geçtiklerinde görevlerini başarıyla yerine getiremediklerini rapor etmişlerdir. Eğitimin başarısızlığının sebebini belirleme çalışmalarında personelin temel becerileri test edilmiştir. Test, birçok personelin okuma ve yazma zorluğu çektiğini ortaya çıkardı. Sonuç olarak eğitimde kullanılan materyalleri anlamada yetersizdiler. Bu, öğrenme azlığına ve düşük iş performansına yol açtı.

Eğitim programında başarılı olmak için gerekli olan temel becerileri sağlamak için, Georgia-Pasific, bir temel beceri eğitimi geliştirdi. İlk adım personelin temel

becerilerinin ölçülmesiydi. Okuma ve matematiksel beceri testi personele verildi. Dokuz veya daha yüksek okuma puanı alanlar eğitim programına seçildi. Okuma seviyesi dokuz puandan düşük olanlar temel beceri eğitimine gönderildi. Georgia-Pasific'in ana ilgisi, personeli eğitim programına devam etmeye ikna etmek olduğu için şirket personelle güveni kurmak zorundaydı. Genellikle temel becerilerden yoksun olan personel, bunu kabul etmekte zorlanıyorlar ve okuma eksikliklerinin işlerini kaybetmelerine neden olacağından korkuyorlardı. Bu korkuyu atmak için personel, test sonuçları üzerinde gizli değerlendirmeyi kabul ettiler, değerlendirmeden hemen sonra temel beceri eğitimine gönderilmediler ve şirket personel dosyalarına test sonuçları (geçti veya kaldı) konulmadı.

Yerel bir kolej temel beceri eğitimini sağladı. Sınıflar, Georgia-Pasific'e yakın bir yere kuruldu böylece personel derslere çalışma saatlerinden önce veya sonra devam edebildiler. Dersler için bir ücret yoktu. Şimdi iş gücü gerekli temel becerilere sahiptir. Personelin temel becerilerden yoksun olmasını engellemek için Georgia-Pasific personel alım şartlarını değiştirdi. Şirket, kolejde onsekiz aylık eğitimi tamamlamayanların başvurularını kabul etmemektedir.

Temel becerileri geliştirmek için diğer bir yaklaşım, eğitim programlarına temel beceriler öğretimini koymaktır. Ford Vakfı tarafından elektronik teknisyenleri için geliştirilen eğitim programı buna bir örnektir. Programın başlamasından önce, öğrencilere elektronik teknisyenliği mesleği hakkında bilgi verilir, öğrencilere, tanışık oldukları, ışıklar, demir kıvrımlar ve lambalar gibi elektronik malzemeleri çalıştırırken ve onarırken nasıl düşünmeleri gerektiği öğretilir. Bu gibi malzemeler temel elektronik kavram ve yöntemlerini anlatmaya uygun oldukları için seçilmiştir.

Eğitimdekilere, eğitim ve işle ilgili materyalleri okuyabilmeleri için gerekli temel okuma becerilerini içeren bir kitap verilir. Kitabın alıştırmaları ve çalışma kağıtları eğitimdekilerin işi için gerekli olan "yapmak için okuma" ve "öğrenmek için okuma" becerilerini kazanmalarına yardım eder. Yapmak için okuma el kitabı, çizelgelerdeki bilgileri okuma ve araştırmayı içerir (örneğin; tablo inceleme, bilgi bulma gibi teknik el kitabında yazılı olan bilgiler). Öğrenmek için okuma el kitabı, bilgiyi gelecekte uygulamak için okumayı içerir, örneğin; bir teçhizat parçasını nasıl kullanacağı ile ilgili bilgiyi okumak gibi (örneğin bilgiyi özetleme).

Elektronikle ilgili okuma becerileri öğrenmenin yanında, eğitimdekiler elektroniğin ışıklar ve lambalarda nasıl kullanıldığı üzerinde çalışırlar. Ders kitabı, osileskop üzerinde görülen dalgaları anlamak için gerekli bilimsel yazış tarzının da dahil olduğu matematiksel kavramları ve uygulamaları öğretir. Bu eğitim programı, yetenekli elektronik teknisyenlerini giriş seviyesindeki pozisyonlara hazırlamıştır.

3.2.2.4. Benlik Yeterliliği

Benlik yeterliliği; personelin, eğitim programlarının içeriğini anlayacağına veya işini başarıyla yapacağına olan inancıdır. İş ortamı, geçmişte başarılı performans gösterememiş birçok personel için tehdit edici olabilir. Örneğin; çalışma programından alınan kişiler, -personele iş bulmada yardım etmek için düzenlenen program - benlik yeterliliğinden yoksun olabilir. Eğitim ortamı da eğitim programı konularında tecrübeli olmayan, eğitim eksiği bulunan veya belli bir süre için eğitim veya resmi eğitim almamış personel için tehdit edici olabilir. Örneğin bilgisayar temelli üretim için teçhizat kullanma eğitimi, personel için potansiyel bir tehdidi temsil edebilir, özellikle personel yeni bir teknoloji ile karşılaşmaktan korkuyorsa ve bilgisayar kullanmak için gerekli olan becerilere sahip oldukları konusunda tereddütleri varsa. Araştırmalar benlik yeterliliğinin eğitim programındaki performansla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Personelin benlik yeterliliği derecesi şunlarla yükseltilebilir:

1. Personelin, eğitimin amacının onların yetersiz olduğu alanları belirlemek değil, performansı geliştirmek olduğunu bilmelerini sağlamak.
2. Eğitimden önce eğitim programları ve amaçları hakkında olabildiğince çok bilgi sağlamak.
3. Personele benzer işlerde personelin eğitimle nasıl başarılı olduğunu göstermek.
4. Personele, öğrenmenin kendi kontrolleri altında olduğuna ve program süresince karşılaştıkları öğrenme zorluklarını yenmenin kendi yetenek ve sorumlulukları dahilinde bulunduğuna ilişkin geribildirim sağlamak.

3.2.2.5. Kariyer İlgisi, Amaçlar Ve Eğitim İhtiyacının Farkında Olmak

Eğitim programında öğrenmeye motive olmak için, personelin kendi becerilerinin güçlü ve zayıf yönleriyle, eğitim programı ve zayıf yönlerinin iyileşmesi arasındaki

bağlantının farkında olmaları gerekir. Yöneticiler personelin niçin eğitim programına devam ettiklerini anladıklarından emin olmalı ve bilgi eksikliği veya beceri zayıflığını geliştirme ile eğitim arasında bağlantı kurmalıdırlar. Bu; personele performans geribildirimini vererek, kariyer geliştirme tartışmaları yaparak veya onların kariyer ilgisi ve amaçları kadar becerilerinin gücü ve zayıflığını değerlendirmelerini sağlayarak başarılabılır.

Eğer mümkünse, personel hangi programlara devam edeceklerini seçme şansına sahip olmalı ve sürmekte olan eğitim çalışmalarının, öğrenme motivasyonlarını en üst düzeye çıkarmak için yapıldığını anlamalıdırlar. Son zamanlarda yapılmış birkaç çalışma eğitimdekilere hangi programa devam edeceklerini seçme şansı verildiğinde ve yaptıkları seçim övüldüğünde, öğrenme motivasyonunun en üst düzeye çıktığını göstermiştir. Personele seçenek vermek fakat bunlara saygı göstermemek öğrenme motivasyonunu engelleyebilir.

3.2.2.6. Girdi

Personelin iş ortamına ait iki karakteristiği algılayışı, - durumsal kısıtlar ve sosyal destek- performans ve öğrenme motivasyonunun belirleyicileridir. Durumsal kısıtlara gerekli alet, teçhizat, materyal, bütçe ve zaman eksikliği de dahildir. Sosyal destek, yönetici ve üst kademelerin destek ve geribildirim sağlamaya olan arzuları ile ilgilidir. Eğer personel, gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışa sahipse, fakat gerekli alet ve teçhizatlardan yoksunsa, performansları yetersiz olacaktır.

İş çevresinin personelin öğrenme motivasyonunu artırmasını sağlamak için;

1. Eğitim programına katılmadan önce, personelin yeni becerileri kullanmaları için gerekli olan materyal, zaman, işle ilgili bilgi ve diğer yardımları sağlayınız.
2. Şirketin eğitim programı hakkında olumlu olarak konuşunuz.
3. Personelin, eğitim programının içeriğini işlerinde kullandıklarında işlerini iyi yapacaklarını bilmelerini sağlayınız.
4. Çalışma grubu üyelerini, geribildirim vererek ve eğitim içeriğinin işe yaradığı durumları aktararak, yeni becerilerini işlerinde kullanmalarında birbirlerine destek olmaları için cesaretlendiriniz.

5. Personele, yeni beceri ve davranışları işlerine uygulamaları için zaman ve fırsat sağlayınız.

3.2.2.7. Çıktı

İş başında zayıf ve standartların altında performans oluşabilir, çünkü personel hangi seviyede performans göstermelerinin beklendiğini bilemezler. Örneğin; hizmetin hız veya derecesiyle ilgili beklenen standartların farkında olmayabilirler. Personel; performans için gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olabilirler ancak performans standartlarının farkında olmadıkları için başarısız olabilirler. Performans standartlarının farkında olmama bir iletişim problemidir, fakat eğitimin çözebileceği bir problem değildir.

Performansın gerekliliğini anlamak öğrenme için önemlidir. Eğitilenler eğitim programında tam olarak ne öğrenmelerinin beklendiğini anlama ihtiyacı duyarlar. Eğitilenler eğitim programında, program içeriğini uygun seviyede anlayabilmek için, kendilerinden beklenen ustalık derecesini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Örneğin; görevler için işi ne kadar iyi yaptıkları ile ilgili ustalık derecesi. Bilgi için, ustalık derecesi yazılı bir testte alınan notla ilgili olabilir. Standartlar veya performans seviyesi, Öğrenme amaçlarının bir parçasıdır.

3.2.2.8. Sonuçlar

Eğer personel performans için olan ödüllerin yeterli olduğuna inanmıyorsa, gerekli bilgi, beceri ve davranışa sahip olsalar bile performans standartlarını karşılamaya istekli olmayacaklardır. Ayrıca çalışma grubu normları, performans standartlarını karşılamamaları için personeli cesaretlendirebilir. Normlar, çalışma grupları için davranışların kabul edilmiş standartlarıdır. Örneğin; toplu sözleşme görüşmeleri boyunca Northwest Havayolları bagaj taşıyıcıları uçağa bagaj yüklerken ve boşaltırken yavaş çalıştılar. Sonuç olarak birçok kalkış ve varışlar gecikti. Bagaj taşıyıcıları uçağı boşaltmak için gerekli bilgi, beceri ve davranışa sahiptiler fakat yavaş çalıştılar çünkü yönetime, eğer sözleşmedeki talepleri karşılanmazsa, havayolunun verimli çalışamayacağı mesajını göndermeye çalışıyorlardı. Sonuçlar eğitim programında öğrenmeyi de etkiler. Personelin öğrenmeye olan motivasyonları, eğitim programına devam etmek ve işle ilgili kişisel ve kariyere yönelik yararlar anlatılarak artırılabilir. Bu yararları, bir prosedürü daha etkili bir şekilde yapmayı öğrenme, şirketteki diğer personelle bağlantılar kurma veya

şirketteki diğer işlere geçme şansını artırma da dahildir. Yöneticilerin potansiyel yararlar hakkında söyleyeceklerinin gerçekçi olması önemlidir. Eğitim programıyla ilgili karşılanmamış beklentiler, öğrenmeye olan motivasyonu engelleyebilir.

3.2.2.9. Geribildirim

Performans problemleri, personelin, beklenen performans standartlarını karşılayıp karşılamadıklarına dair geri bildirimini alamadıkları zaman ortaya çıkabilir. Eğer personel kendilerinden ne yapmaları beklendiğini biliyorlarsa, fakat performanslarının, standartlara ne kadar yakın olduğunu biliniyorlarsa, eğitim bu tip problemlere en iyi çözüm olmayabilir. Personel etkili ve etkili olmayan performansa ilişkin belirli ve ayrıntılı geribildirim verilmesine ihtiyaç duyar. Standartlara ulaşmak için geribildirim personele sadece yıllık performans hesaplamaları sırasında değil, sık sık verilmelidir.

Geribildirim eğitilenlerin davranış ve becerilerini şekillendirmede çok önemli olduğu unutulmamalıdır.

3.2.2.10. Eğitimin En İyi Çözüm Olup Olmadığını Belirleme

Bu bölümün belirttiği gibi, eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemek için, herhangi bir performans problemini; personelin karakteristikleri, girdi, çıktı, sonuçlar ve geribildirim temelinde analiz etmek gereklidir. Bu nasıl yapılabilir? Şekil 3-4'teki modele dayanarak, eğitimin bir performans problemine iyi çözüm olup olmadığını belirlemek için birkaç soru sorulmalıdır:

1. Performans problemi önemli midir ve müşteri veya verim kaybından dolayı şirkete belli bir miktarda para kaybına mal olacak mıdır?
2. Personel nasıl verimli çalışabileceklerini bilmiyorlar mı? Belki daha önce çok az veya hiç eğitim almadılar ya da eğitim verimsizdi. (Bu problem bir kişi karakteristiğidir.)
3. Personel doğru bilgi ve davranışı sergileyemiyor mu? Personel eğitildi fakat eğitim içeriğini (bilgi, beceri, vb.) iş üzerinde çok az uyguladılar ya da hiç uygulamadılar. (Bu bir girdi problemi.)
4. Performans beklentileri açık mıdır (girdiler) ve alet ve teçhizat eksikliği gibi performansa engel olan bir şey yok mudur?

5. Zayıf performans ödüllendirilmezken iyi performans için pozitif sonuçlar var mıdır? Örneğin; eğer personel ücretlerinden memnun değilse, arkadaşları veya sendika onları iş gidişini yavaşlatma yolunda cesaretlendirebilir (Bu sonuçlarla ilgilidir).
6. Personel performansları hakkında zamanında, ilgili, doğru, yapıcı ve belirli geribildirimleri alıyorlar mı? (Geribildirim söz konusu).
7. İşin yeniden tasarımı veya personelin diğer görevlere transferi gibi çözümler çok pahalı veya gerçekçilikten uzak mıdır?

Eğer personel çalışmak için bilgi ve beceriden yoksunsa ve diğer faktörler doyurucu ise; eğitim gereklidir. Eğer personel çalışmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip ise fakat girdi, çıktı, sonuçlar veya geribildirim yetersiz ise; eğitim en iyi çözüm olmayabilir. Örneğin; zayıf performans teçhizat yetersizliğinden kaynaklanıyorsa bu sorunu eğitim değil, tamirat çözer. Ama zayıf performans geribildirim eksikliğinden kaynaklanıyorsa, personel eğitime ihtiyaç duymayabilir fakat yöneticiler performans geribildiriminin nasıl verileceği konusunda eğitime ihtiyaç duyabilir.

Aşağıdaki tablo Amerika'daki Training Dergisi tarafından yapılmış bir araştırmanın sonucunu göstermektedir. 1600'den fazla organizasyonun katıldığı araştırmada, işletmelerin hangi kademedeki çalışanlarına ne oranda eğitim verdikleri görülmektedir.

Tablo 3-6 Kim Eğitim Alıyor? [24]

İŞ KATEGORİSİ	Eğitim Sağlayan Organizasyon (%)	Eğitilenlerin Ort. Değeri (org. başına)	Toplam Eğitilen Sayısı (milyon kişi)	Eğitimin Ortalama Süresi (kişi başına)
Satış personeli	42	51	3.3	39
Profesyoneller	61	65	6.1	37
Üretim işçileri	35	189	10.2	37
Denetleyiciler	72	33	3.7	34
Orta kademe yöneticiler	77	24	2.8	33
Üst kademe yöneticiler	57	12	1.1	33
Müşteri hizmeti personeli	50	71	5.4	29
İdari personel	62	37	3.5	16.6

3.2.3. Görev Analizi

Görev analizi, personel tarafından yerine getirilen görevler ve görevleri tanımlamak için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin dahil olduğu iş aktivitelerinin tanımlanmasıdır.

Görev analizindeki adımlara geçmeden önce işin terminolojisi anlaşılmalıdır. Bir iş, belli görevlerin tanımlanmasını gerektiren belirli bir pozisyonudur. (Şekil 3-5'teki görevler elektrik bakım personelinin işinin bir bölümüdür). Bir görev, belli bir işte personelin iş aktivitelerinin bir ifadesidir. Şekil 3-5, elektrik bakım personelinin işleri için birkaç görevi gösterir. Bu görevler ampulleri, prizleri ve ışık düğmelerini değiştirmeyi içerir. Görevleri tanımlamak için personel belli bilgi, beceri, yetenek seviyelerine ve diğer özelliklere (BBYD) sahip olmalıdır. Bilgi, olay ve prosedürleri içerir (örneğin, altın kimyasal özellikleri gibi). Beceri görevleri yapmadaki yetkinliği gösterir (uzlaşma becerisi gibi). Yetenek görevi yerine getirmek için fiziksel ve zihinsel kapasiteleri içerir (uzaysal yetenek, fiziksel boşluktaki nesneler arasındaki ilişkiyi görme yeteneği gibi). Diğerleri, görevlerin yerine getirildiği şartlarla ilgilidir. Bu şartlar, personelin çalıştığı çevre ve teçhizatlarını (oksijen maskesi giyme ihtiyacı, çok yüksek sıcaklıkta çalışma gibi), görevin zaman sınırlamasını (son fırsat gibi), güvenlik şartlarını veya performans standartlarını tanımlamayı içerir.

Görev analizi, şirketin, organizasyonel analiz sonucunda eğitim için zaman ve para ayırmayı istediği belirlendikten sonra kabul edilmelidir. Görev analizi, yönetici, personel ve eğitimci de dahil olmak üzere şirkette bir çok farklı insandan gelen bilgilerin toplanıp analiz edilmesi için geniş bir zaman dilimi gerektiren, çok zahmetli bir süreçtir.

1. Analiz edilecek iş(ler)i seçmek.

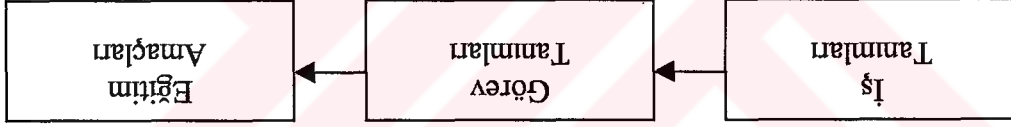
Buradan görev analizinin adımlarını sıralayacak olursak:

1. Servis kurallarını okumak ve yorumlamak,
2. Kabloyu bağlamak için direğe tırmanmak,
3. Kabloyu direktten eve çekmek,
4. Sistemin doğru çalıştığını kontrol etmek.

İş tanımları, bir noktaya kadar detay verilebilirken, eğitim için gereken asıl spesifik bilgiyi görev tanımları verir. Görev tanımları iş başındaki açık, gözlenebilir davranışlara odaklanır. Bir telefon tesisat görevlisi için görev tanımları:

Tamir iş esnasındaki mevcut koşulları da içerir (soğuk hava, aşırı zaman baskısı). Bir iş tanımlı, kişinin iş başında tam olarak ne yaptığını açıklayan özel bir ifadedir.

Şekil 3-6 Görev Analizi Adımları



Aşağıdaki şekil görev analizinin adımlarını basitçe göstermektedir. [22]

3.2.3.1. Görev Analizindeki Adımlar

Şekil 3-5 Elektrik Bakım İşinin Görev Analizinden Örnek Parça [1]

GÖREV NO.	GÖREV TANIMI	PERFORMANS SIKLIĞI	ÖNEM	ZORLUK	İŞ: ELEKTRİK BAKIMINDA ÇALIŞMA		
					PERFORMANS SIKLIĞI	ÖNEM	ZORLUK
199-264	Ampul değiştirme	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
199-265	Priz değiştirme	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
199-266	Elektrik tesisatı	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
199-267	döşeme	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
199-268	Işık düğmesi	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	değiştirme	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Yeni sigorta döşeme	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

2. (1) uzman personel ve yöneticilerini gözlemleyerek ve onlarla görüşerek
(2) görev analizi yapmış diğer kişilerle konuşarak iş başında yerine getirilen görevlerin listesini yapmak.
3. Görev listesini doğrulamak: Bu konu uzmanlarından oluşan bir grubun görevlerle ilgili sorulara görüşmelerle veya yazılı olarak cevap vermesidir. Şu tür soruları içerebilir:
 - ♦ Görev ne sıklıkta yerine getiriliyor?
 - ♦ Her bir görev için ne kadar zaman harcanıyor?
 - ♦ İşte başarılı performans için görev ne kadar önemli ve kritik?
 - ♦ Görevi öğrenmek ne kadar zor?
 - ♦ Görev performansı giriş seviyesindeki personelden bekleniyor mu?

Tablo 3-7, görev analizi anketinden bir örnek sunmaktadır. Bu bilgi, eğitim programında hangi görevler üzerinde durulacağını belirlemek için kullanılır. Gerekli değerlendirmeyi yapan kişi veya komite, farklı boyutlardaki derecelendirmeleri göz önünde bulundurarak eğitim programına dahil edilmesi gereken görevleri belirlemelidir. Orta önemli, sık yapılan ve yüksek zorluk seviyesindeki görevlerin eğitimi yapılmalıdır. Önemli olmayan ve sıklığı düşük olan görevlerin eğitimi yapılmaz. Yöneticiler ve eğiticiler için sıklıkla yapılmayan ve minimum zorluk içeren görevlerin eğitime dahil edilip edilmeyeceğine karar vermek güçtür. Yöneticiler ve eğiticiler, önemsiz görevlerin hangi sıklıkla yapıldığını önemsemeden yada zorluk seviyesine bakmadan eğitime dahil edilip edilmeyeceklerini belirlemelidir.

4. Görevler belirlendikten sonra, bunların her birini icra etmek için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemek önem taşır. Bu bilgi, görüşme ve anketlerle toplanabilir. Gereken temel beceri ve bilişsel yeteneklere ilişkin bilgi, bazı bilgi, beceri ve yetenek düzeylerinin eğitim programına katılmak için ön koşul olup olmadığını yada önemli beceriler için ek eğitime gerek duyulup duyulmadığını belirlemek bakımından önemlidir. Eğitsel amaçlar için, bilgi, beceri veya yeteneği öğrenmenin ne kadar zor olduğuna ilişkin bilgi önemlidir. Tıpkı söz konusu bilgi, beceri veya

yeteneğe, personelin işe girmeden önce sahip olup olmadığına ilişkin bilginin önemli olması gibi.

Tablo 3-7 Görev İfadesi Anket Soru Listesi Örneği [1]

İsim	Tarih
Pozisyon	
Lütfen her bir görev ifadesini 3 faktöre göre derecelendiriniz: Etkili performans için görevin önemi, görevin ne sıklıkta yapıldığı ve görevde etkili olmak için gerekli zorluk derecesi. Değerlendirmenizi yaparken şu skalayı kullanınız.	
Önem	Sıklık(Frekans)
4= Görev etkili bir performans için kritiktir.	4= Görev günde 1 kere yapılır.
3= Görev etkili bir performans için önemli fakat kritik değildir.	3= Görev haftada 1 kere yapılır.
2= Görev etkili bir performans için biraz önemlidir.	2= Görev birkaç ayda bir yapılır.
1= Görev etkili performans için önemli değildir.	1= Görev yılda bir veya iki kere yapılır.
Zorluk	
4= Görevin etkili performansı geniş deneyim ve/veya eğitim gerektirir.(12-18 ay veya daha uzun)	
3= Görevin etkili performansı minimum deneyim ve eğitim gerektirir. (6-12 ay)	
2= Görevin etkili performansı kısa dönemli eğitim ve deneyim gerektirir. (1-6 ay)	
1= Görevin etkili performansı belli bir eğitim ve/veya deneyim gerektirmez.	
0= Bu görev yapılmaz.	
Görev	Önem Sıklık Zorluk
1. Teçhizat, aletler ve güvenlik kontrollerinin devamlılığını sağlama	
2. Personel performansını kontrol etme	
3. Personeli zamana göre programlama	
4. Bilgisayarda istatistik kullanma	
5. İstatistik metodunu kullanarak değişiklikleri kontrol etme	

5. İş ve görev tanımlarından elde edilen bilgiler eğitim amaçlarının oluşturulmasında kullanılır. Eğitimin amacı, eğitim sonunda katılımcılardan beklenen davranışların bir ifadesidir. Unutulmaması gereken bir nokta ise, amaçların eğitime katılacak kişilere göre şekillenmesi gerektiğidir. Onların motivasyon düzeyi ve becerileri eğitim sonunda beklenen performans kalitesini etkilemektedir. [22]

Görev analizi yapılırken hatırlanması gereken kilit noktalar şunlardır:

- ♦ Bir görev analizi, personelin hem ne yaptığını, hem de ne yapmaları gerektiğini belirlemelidir.
- ♦ Görev analizi, işi ödev ve görevlere bölmekle başlar.
- ♦ Analizin geçerliliğini sağlayabilmek için, bilgi toplarken ikiden fazla yöntem kullanılmalıdır.
- ♦ Görev analizinin yararlı olması için bilginin konularında uzman kişilerden yani yapılan işe aşina olan yönetici ve personelden toplanması gerekir. Görevlerin nasıl değerlendirileceğine karar verilirken, şirketin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli görevler üzerine odaklanılmalıdır. Bunlar, en zor ve en zaman alıcı görevler olamaz.

3.2.3.2. Bir Görev Analiz Örneği

Görev analizinin dört adımının her biri, kamu kuruluşunun bu örneğinde görülebilir. Eğitimcilere altı ay içerisinde bir eğitim sistemi geliştirme görevi verildi. Programın amacı, görevleri, bilgiyi, beceriyi, yetenekleri ve eğitim programının amaçları ve ders planları için temel teşkil eden diğer ilgi alanlarını belirlemektir.

Programın ilk bölümü genel elektrik bakım alanındaki her bir iş için potansiyel görevleri tanımlamakla ilgiliydi. Konularında uzman kişiler tarafından sağlanan prosedürler, teçhizat listeleri ve bilgiler görevleri oluşturmak için kullanıldı. Uzmanlar yöneticiler, eğitimciler ve teknisyenlerden oluşmaktaydı. Görevler, elektrik bakım departmandaki bütün teknisyenlere uygulanan ankete dahil edildi. Anket soru listesi 550 görevi içine alır. Elektrik bakım işleri anket soru listesinden örnek maddeler Şekil 3-5'te gösterilmektedir. Teknisyenlerden her görevi önemi, zorluğu ve yapılma sıklığına göre değerlendirmeleri istendi. Sıklık için değerlendirme skalasında sınır yer alıyordu. Sıfır değeri, teknisyenin o görevi hiç yapmamış olduğunu gösteriyordu. Göreve sıfır vermiş olan teknisyenlerden görevin zorluğu ve önemini değerlendirmemeleri istendi. Anketler aracılığıyla toplanan değerlendirmelerin analizinde, paket bilgisayar programlarından yararlanıldı. Bir görevin eğitim gerektirip gerektirmediğini belirleyen birincil veri, görevin önem değerlendirmesiydi. "Çok Önemli" olarak nitelenen bir görev, sıklığı ya da zorluğu dikkate alınmadan eğitim gerektiren bir görev olarak tanımlandı. Bir görev orta derecede önemli fakat zor olarak nitelenmişse, yine eğitime dahil edildi. Önemsiz, zor olmayan ve sıklıkla yapılmayan görevler eğitim kapsamına alınmadı.

Eğitim için saptanan görev listesi, görevlerin doğru tanımlanıp tanımlanmadığının anlaşılması için uzmanlar tarafından gözden geçirildi. Sonuç 487 görev içeren bir listeydi. 487 görevin her biri için iki uzman gerekli bilgi, beceri, yetenek ve diğer faktörleri tanımladı. Bunlar; çalışma koşulları bilgileri, görevin başlama ve bitim noktalarını belirleyen işaretler, performans standartları, güvenlik ve gerekli alet ve teçhizatı içermektedir. Bütün bilgiler eğitim departman üyeleri ve teknisyenler tarafından gözden geçirildi. 14000'den fazla bilgi, yetenek, beceri ve diğer özellikler, ortak alanlar içinde kümelendirildi. Her gruba bir kimlik kodu verildi. Bu kod; grupların görev, bilgi, beceri, yetenek ve diğer faktörlerle bağlantısını sağladı. Bu gruplar daha sonra kümeler ayrıldı. Kümeler nitelendirme alanlarını temsil etti. Kümeler, eğitim ders planları ve amaçlarını tanımlamak için kullanıldı. Ayrıca eğitimciler, her bir küme için zorunlu becerileri tanımlamak amacıyla kümeleri gözden geçirdiler.

3.3. Yetkinlik Modelleri

Geleneksel olarak, ihtiyaçların belirlenmesi bilgi, beceri, yetenek ve görevlerin tespit edilmesini kapsar. Bununla birlikte ihtiyaçların belirlenmesinde güncel bir akım, yetkinlikler üzerine odaklanmadır. Yetkinlik, personelin işlerini başarıyla yapmalarına imkan tanıyan kişisel kabiliyet alanlarını tanımlar. Bilgi, beceriler, tutumlar, değerler veya kişisel özellikler birer yetkinlik olabilir.

Bir yetkinlik modeli, her bir yetkinliğin altında yatan, her bir iş için gerekli olan bilgi, beceri, davranış ve kişilik özelliklerini belirler. Tablo 3-8, bir sistem mühendisi için yetkinlik modelini göstermektedir. Tablonun sol tarafında, teknik küme (sistem mimarisi, veri göçü ve dokümantasyon) içerisinde yer alan teknik yetkinlikler bulunmaktadır. Sağ taraf ise, bir sistem mühendisinin her bir yetkinlik için yeterli seviyesini belirlemede kullanılabilecek davranışları göstermektedir. [1]

Yetkinlikler nasıl tespit edilir ve yetkinlik modelleri nasıl geliştirilir? Öncelikle; analiz edilecek görev veya konum tespit edilmelidir. İkinci olarak, iş stratejisindeki herhangi bir değişikliğin belirlenmesi gerekmektedir.

Tablo 3-8 Yetkinlik Modeli ve Yetenekler için Örnek

TEKNİK KÜME	YETERLİK DERECEŚİ
Sistem Mimarisi Karmaşık yazılım uygulamaları, tasarlama, protokoller kurma ve prototipler yaratma kabiliyeti	0- Temel görevleri yerine getiremiyor. 1- Temel prensipleri anlıyor, yönlendirme veya yardımla görevleri yerine getirebiliyor. 2- Rutin görevleri güvenilir sonuçlarla yerine getiriyor, minimum denetim ile çalışıyor. 3- Karmaşık ve sayıca fazla görevi yerine getiriyor, başkalarına öğretebiliyor ve onları çalıştırabiliyor. 4- Bu işte uzman olarak görülüyor, işi tanıtıyor, öğretebiliyor veya liderlik edebiliyor.
Veri Göçü Tam ve verimli olarak veri transferini koordine etmek için gerekli platform ihtiyaçlarını oluşturma kabiliyeti	0- Temel görevleri yerine getiremiyor. 1- Temel prensipleri anlıyor, yönlendirme veya yardımla görevleri yerine getirebiliyor. 2- Rutin görevleri güvenilir sonuçlarla yerine getiriyor, minimum denetim ile çalışıyor. 3- Karmaşık ve sayıca fazla görevi yerine getiriyor, başkalarına öğretebiliyor ve onları çalıştırabiliyor. 4- Bu işte uzman olarak görülüyor, işi tanıtıyor, öğretebiliyor veya liderlik edebiliyor.
Dokümantasyon Tarifnameler, akış diyagramları, proses kontrolü ve bütçeyi içeren ayrıntılı ve eksiksiz dokümantasyonu hazırlama kabiliyeti	0- Temel görevleri yerine getiremiyor. 1- Temel prensipleri anlıyor, yönlendirme veya yardımla görevleri yerine getirebiliyor. 2- Rutin görevleri güvenilir sonuçlarla yerine getiriyor, minimum denetim ile çalışıyor. 3- Karmaşık ve sayıca fazla görevi yerine getiriyor, başkalarına öğretebiliyor ve onları çalıştırabiliyor. 4- Bu işte uzman olarak görülüyor, işi tanıtıyor, öğretebiliyor veya liderlik edebiliyor.

İş stratejisindeki değişiklikler, yeni yetkinliklere veya var olanların değiştirilmesine ihtiyaç doğurabilir. Üçüncü olarak; etkin veya etkin olmayan personel belirlenmelidir. Dördüncü olarak; bu etkinlik farkına sebep olan yetkinlikler belirlenmelidir. Yetkinlikleri tespit etmek için birçok yaklaşım vardır. Bunlar, bir

veya daha çok "yıldız" personeli analiz etmeyi, işe aşına olanlarla görüşmeler yapmayı (konunun uzmanı kişiler) ve diğer şirketlerde iyi personelden alınan, seviye teşkil edebilecek verilerle yetkinliklerin geliştirilmesini kapsar. Beşinci olarak, modelin doğruluğu kontrol edilip onaylanmalıdır. Yani model içindeki yetkinliklerin gerçekten performans etkinliğiyle bağlantılı olduğu belirlenmelidir. Tablo 3-8'deki sistem mühendisi için teknik yetkinlikler örneğinde, işte başarılı olmak için gösterilen üç yetkinliğin gerekliliğini ve yetkinlik yeterlik seviyesinin uygunluğunu doğrulamak önemlidir.

Yetkinlik modelleri, gelişim için kullanıldığı gibi, eğitim ihtiyaçlarını saptamak için de kullanılır. Yani yetkinlik modeli, personelin işlerinde ne tür eğitime ihtiyaç duyacaklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Yetkinlik modelleri, bir pozisyona yükselmek isteyen personelin gelişim planlamalarında da kullanılabilir. Personel mevcut kişisel yetkinliklerini, iş için istenen yetkinliklerle karşılaştırarak geliştirilmesi gereken yeteneklerini tespit edebilir ve bu yetkinliklerini geliştirmek için uygun hareket planları seçebilir. Bu faaliyetler; kursları, iş tecrübelerini ve diğer tip gelişmeleri kapsayabilir.

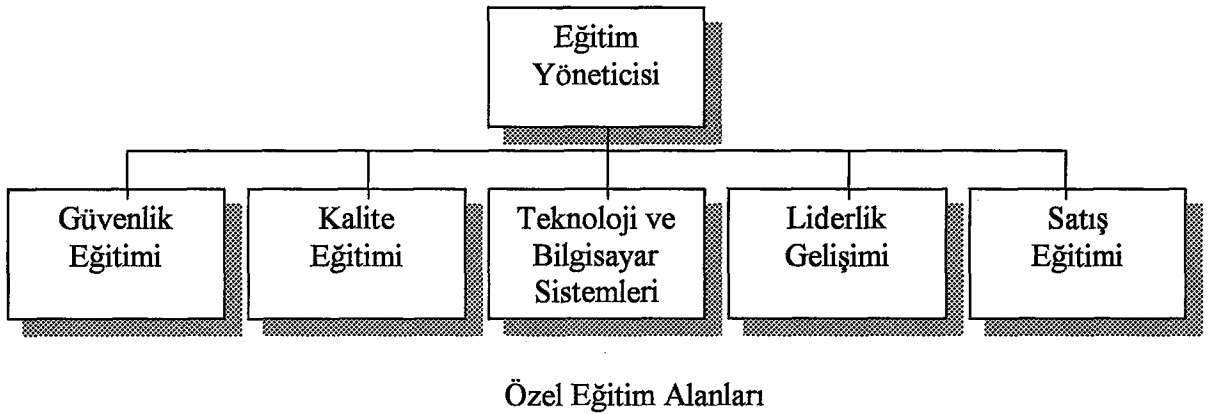
4. EĞİTİM PROGRAMLARININ TASARIMI

4.1. Eğitim Departmanının Organizasyon Modelleri

Bu bölümde eğitim departmanının beş organizasyon modeli anlatılacaktır: Fakülte modeli, müşteri modeli, matris modeli, İşletme Üniversitesi modeli ve sanal model. Bu modeller, eğitim departmanının işletme stratejileri ile doğrudan ilgili olduğunu ve hedeflere ulaşmada önemli bir yere sahip olduğunu gösterecektir. Ancak unutulmamalıdır ki, büyük ve merkeziyetçi olmayan işletmelerin birden fazla eğitim departmanı ve eğitim modeli olabilir. Sanal model ve İşletme Üniversitesi modeli, eğitimi, işletmenin amaçlarına ulaşması için önemli bir araç olarak gören firmalar tarafından kullanılır. Bu modeller aynı zamanda entelektüel sermayeye ve bilginin paylaşılmasına önem veren işletmeler tarafından da kullanılır.

4.1.1. Fakülte Modeli

Fakülte modeli yapısı kolej yapılarına benzer. Şekil 4-1, bunu göstermektedir. Bu tip departmanlarda bir yönetici ve ona bağlı olarak çalışan bir uzman kişi vardır. Bu uzmanlar eğitim programlarını organize ederler. Örneğin, satış eğitimcileri satış becerilerinden, bilgisayar eğitimcileri internet kullanımı ve mail yoluyla iletişim gibi konuları öğretmekten sorumludurlar. [1]

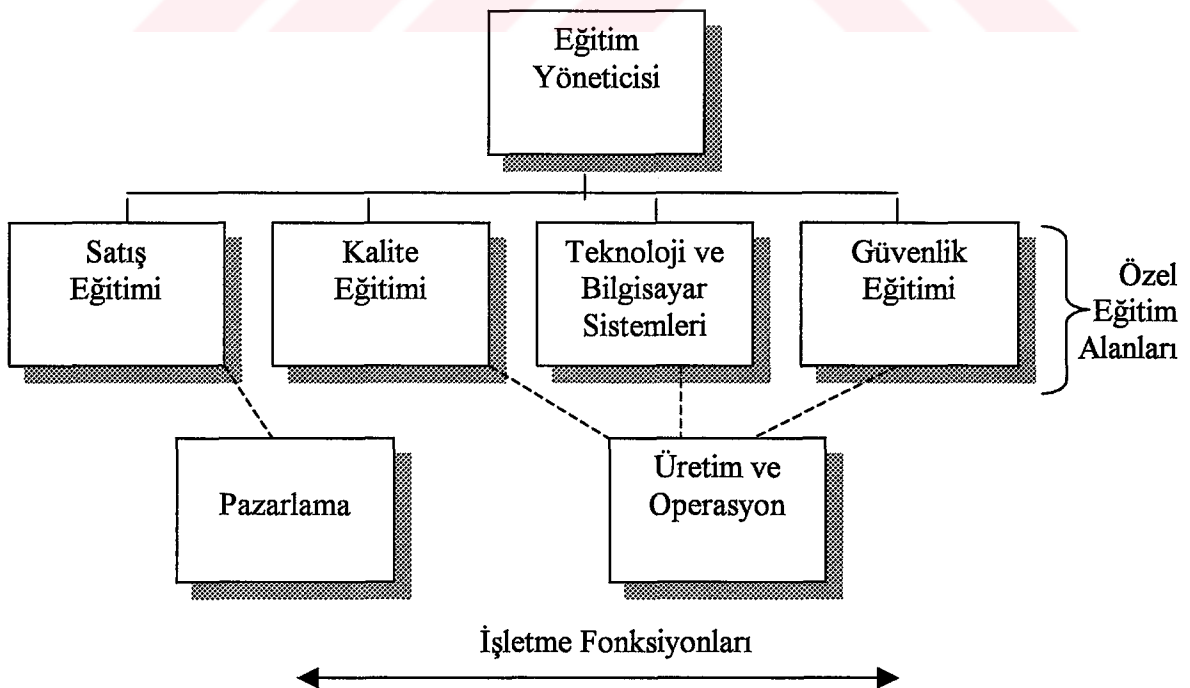


Şekil 4-1 Fakülte Modeli

Bu modelin bazı dezavantajları bulunmaktadır. İlk olarak, eğitilenler işletme fonksiyonlarını öğrenebilmek için zaman harcamak durumundadırlar. İkincisi, aynı içerikte birçok konu başlığı müşteriler tarafından belirlenebilir. Belirlenen bu konular için ayrı ayrı eğitimler açmak çok zordur. Bu tip modellerde katılımcılar fonksiyonel departmanlardan gelirler. Bu kişilerin yeterli teknik bilgileri vardır. Ancak pratik konusunda yeterli değildirler. Sonuç olarak, eğitimler anlamlı olabilir ama geribildirim ve uygulama konusunda zayıftır.

4.1.3. Matris Modeli

Matris modelde eğitim, hem eğitim departmanı yöneticisine hem de diğer fonksiyon müdürlerine rapor edilir. Şekil 4-3 matris modeli göstermektedir. Eğitimci, hem eğitim uzmanı hem de fonksiyonel uzman durumundadır. Örneğin, Şekil 4-3, satış eğitimcisinin hem eğitim departmanı müdürüne hem de pazarlama departmanı müdürüne rapor sunduğu görülmektedir. Bu modelin bir avantajı, eğitim birden fazla kişiye raporlandığı için işletme ihtiyaçlarına daha kolay cevap vermesidir. Diğer bir avantajı ise, belli bir işletme stratejisinde eğitimciler de uzmanlaşmış olur. Çünkü onlar, eğitim verdikleri departman hakkında da bilgiye sahip olma durumundadır. Bu modelin en büyük dezavantajı ise, eğitimciler iki kişiye rapor hazırladıkları için zaman problemi yaşanabilmesidir.



Şekil 4-3 Matris Modeli [1]

4.1.4. İşletme Üniversitesi Modeli

Şekil 4-4'te işletme üniversitesi modeli görülmektedir. İşletme üniversitesi modelini diğerlerinden ayıran nokta, eğitime sadece yöneticilerin ve personelin değil şirket ortaklarının da katılmasıdır. Diğer modellere göre daha geniş bir eğitim programı uygulanır. Kültür ve değerler bu modeldeki eğitim müfredatında daha fazla yer kaplar. İşletme üniversitesi modelinde eğitim uygulamalarının yaygınlaştırılması ve daha iyi eğitim programlarının hazırlanması esastır.

Tarihsel Eğitim Problemleri

- ♦ Yüksek Maliyet
- ♦ Yetersiz teslimat ve odaklanma
- ♦ Tutarlı olmayan eğitim programları
- ♦ Paylaşılmayan en iyi eğitim uygulamaları
- ♦ Koordine ve entegre edilemeyen eğitimler

Liderlik Gelişim Programları			
Ürün gelişimi	Operasyon	Satış ve pazarlama	İK
Yeni Personel Programları			



Eğitimin Avantajları

1. En iyi uygulamaların yaygınlaşması
2. Eğitimin işletme ihtiyaçlarına uyumlu hale getirilmesi
3. Eğitimler için girişimcilik
4. Yeni teknoloji, metotların etkin kullanımı

Şekil 4-4 İşletme Üniversitesi Modeli [1]

Motorola Üniversitesi bu modele güzel bir örnektir. 1970'lerde elektronik ve telekomünikasyon endüstrisi çok güçlüydü. Bu nedenle, Bob Galvin, Motorola'nın bu alanda rekabet üstünlüğünü, bilgi ve beceri düzeyleri artırılan personele sahip olmakla elde edeceğine inanıyordu. Kendi inanç ve vizyonuna dayanarak, 1989 yılında 110 tam zamanlı ve 300 yarı zamanlı personeli bulunan Motorola Üniversitesi kuruldu.

Müfredat; mühendislik, imalat, satış ve pazarlama fonksiyonlarına göre belirlendi. Her müfredat üç ayrı yetenek grubundan oluşuyordu: Bölümle ilgili beceriler, teknik beceriler ve işletme becerileri. Motorola, bölümle ilgili becerilerin eğitimini kendi üzerine aldı, ancak teknik ve işletme becerilerinin eğitimi için ilgili üniversite ve

teknik okullarla anlaştı. Bu okullardan bir tanesi Northwestern Üniversitesi idi. Motorola ve Northwestern Üniversitesi, MBA Programı'nın ikinci yılı için bir kalite dersi geliştirdiler.

Motorola Üniversitesi'nin oluşturduğu bu eğitim programları, işletme ihtiyaçlarını karşılamak için yerel bazı merkezlerde de kuruldu. Bu merkezlerde kişiler, yerel aktivitelerde eğitim programları geliştirdiler.

Motorola bu başarıya, ortak bir kültüre sahip olmakla, risk almakla ve takım çalışması yapmakla ulaştı. Aynı zamanda kaliteyi her personeline aktarabildi. Sonuç olarak, müfredatta bu konular da yer aldı.

Motorola Üniversitesi, şirketin başarısındaki payını korumaktadır. Motorola eğitime harcadığı her dolar karşılığında, üç yıl içinde produktivite artışından \$30 kazandığını hesaplamıştır. 1989'dan bu yana firma, işçilerini eğiterek kayıpları ortadan kaldırmış ve maliyetlerini \$3.3 milyar azaltmıştır. İşgören başına satışlar son beş yıl içinde ikiye katlarken karlar da %47 artmıştır. [6]

Motorola dünyanın bir numaralı telefon, çağrı cihazı ve radyo üreten şirkettir. Global işletmecilik anlayışı ile, yakın zamanda Motorola Üniversiteleri Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'da da açılmıştır.

4.1.5. Sanal Model (Sanal Eğitim Organizasyonları)

Birçok organizasyon (Corning, Apple ve MCI gibi) eğitimlerini, kullanıcıların ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek ve yüksek kalitede servis sağlayacak şekilde düzenlemektedir. Sanal eğitim organizasyonları, üç temel prensibe göre çalıştırılır. Birincisi, personel bilgi için birincil sorumluluğa sahiptir. İkincisi, en etkin öğrenme işte gerçekleşir. Üçüncüsü de, iş performansını geliştirmek için yönetici-personel ilişkisi (personel-eğitimci arasındaki değil) kritiktir. Personel için eğitim içeriğini işlerinde kullanma, yani eğitimde hangi içeriğin işin neresinde kullanılacağını anlama sorumluluğu bulunmaktadır. Yöneticiler de personelin sorumlu oldukları, işlerinde edindikleri bilgileri kullanmaları ve bunu yapmada önlerine çıkacak engelleri ortadan kaldırmaktan sorumludurlar.

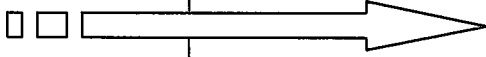
Bir sanal eğitim organizasyonu (SEO) beş bileşeni ile tanımlanabilir. Stratejik yönetim, ürün tasarımı, yapısal çökyönlülük, ürün dağıtımı ve sonuçtan sorumlu olma. Stratejik yönetim, açıkça departmanın hedeflerini ve yönünü belirleme ile

açıklanabilir. Bu da müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabilmeli ve geliştirilebilir olmalıdır. Bir SEO'da müşteriler yalnızca eğitilenler olarak değerlendirilmez, aynı zamanda yöneticiler eğitim için personeline fikirlerini belirtir ve daha üst kademe yöneticiler de, eğitimler için bütçelerinden pay ayırırlar. Tablo 4-1'de geleneksel eğitim departmanları ile SEO karşılaştırmasını görebiliriz. [1]

Karşılaştırmaya göre SEO müşteri odaklıdır. Ama SEO ile geleneksel eğitim anlayışı arasındaki en çok dikkate değer farklılık, yapılarından kaynaklanmaktadır. Geleneksel eğitim anlayışı çok özel amaçlar sabit yönetici ve eğitimcileri çalıştırma yönelimindedir. SEO'da eğitimcilerin sayısı ve çeşitliliği ürünlerin ve servislerin çeşitliliğine bağlıdır. Eğitimciler yalnızca özelleşmiş yetkinliklere sahip değildir, aynı zamanda iç danışmanlıklara geniş alanda hizmet sağlamada gereksinimleri karşılayabilirler.

Birçok şirket rekabete dayanan piyasalarda eğitimin kritik rolünün farkına varmışlardır. Eğitim fonksiyonlarında şirketin boyutu ne olursa olsun artışı gösteren bir SEO eğilimi vardır. Hatta şirketler kendilerine özel üniversiteler kurmaktadır. Örneğin, Missouri-Kansas City'deki restoranlar zinciri olan Gates Bar-B-Q, Rib Tech Barbekü Üniversitesi'ni kurmuştur. Şirketin yalnızca 300 personeli olmasına rağmen şirketin sahibi eğitime yatırım yapmıştır. Çünkü, problemlerinin çözümünde eğitimin kendi şirketine yardımcı olacağını bilmektedir. Ana problemleri de istikrarlı bir kaliteyi tutturabilmektir. Kolej, bu konuda şirkete yedi temel eğitim sunmuştur. Bütün personel kendileri ile ilgili kurslara devam etmek zorundadır. Barbekü Üniversitesi, eğitimler ile besinler, hizmet ve personelin görüşlerinin istikrarlılığından sorumludur.

Tablo 4-1 SEO ve Geleneksel Eğitim Departmanının Karşılaştırılması

GELENEKSEL EĞİTİM DEPARTMANI	SANAL EĞİTİM ORGANİZASYONU
Stratejik Yönetim □ □  Amaçları açıklanmamış ve belirsiz bırakır. Katılımcıların tek müşterileri olduğunu varsayar. Önceden belirlenmiş eğitimlere teklifleri sınırlar. Yararı kalmayan ürünleri sağlamaya devam eder. Tekliflerini eğitimlere göre organize eder. Eğitimleri kontrol altına almaya çalışır. Ürün Tasarımı Katı ve kullanışsız tasarım metodolojileri kullanır. Tedarikçiyi malzeme ambarı olarak görür. Yapısal Çokyönlülük Eğitimciler, kolaylaştırıcı olarak ve sınıf içi eğitimi gerçekleştirecek kişiler olarak görevlerini yaparlar. Belirli sayıda personel bulundurur. Departmanın tekliflerini belirlemede sadece eğitim personeline güvenir. Ürün Teslimi Eğitim listesi dağıtır. Belirli yerde belirli programda eğitim önerir. Sonuç Sorumluluğu Şirketin personel gelişimini yönettiğine inanır. Eğitim bittiğinde katılımcılarla irtibatı keser. Öğrenmede eğitimcinin kilit rolü üstlendiğini düşünür. Temel geribildirim olarak eğitim kritiklerine güvenir. Eğitim sonuçlarını üstü kapalı biçimde tanımlar.	Açık, anlaşılır bir misyon yayar. Müşteri tabanının bölümlendiğinin farkındadır. Müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun çözümler sunar. Ürün hayat eğrisini anlar. Tekliflerini rakiplerine göre organize eder, içteki müşterilerle yarışır. Hızlı ürün tasarımı için karşılaştırma ve diğer yenilikçi tasarım stratejilerini kullanır. Tedarikçi ile stratejik ortak olarak çalışır. Ürün yöneticisi ve içsel danışman olarak çalışan profesyonellerle çalışır. Pekçok alandaki kaynaktan yararlanır, yön ve içerik belirlemede hat yöneticileri ile çalışır. Eğitim seçenek mönüsü önerir. Çalışma sahasında eğitim verir. Herbir personelin kendi kişisel gelişimi için sorumluluk alması gerektiğine inanır. Öğrencilerin yerleşip yerleşmediğini iş sırasında takip eder. Öğrenmede yöneticinin kilit rolü oynadığını düşünür. Eğitimin stratejik etki ve sonuçlarını değerlendirir. Eğitimin performansı artırmasını garantiler.

4.2. Eğitim Politikasının Oluşturulması

İşletmelerde eğitim işlevinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi ve eğitimden beklenen yararların elde edilebilmesi için işletmelerin genel bir eğitim politikasına sahip olmaları gerekir. Hangi sektörde olursa olsun, çapı ne olursa olsun tüm kuruluşların kendilerine özgü bir eğitim politikası olmalıdır. Kuşkusuz, eğitim politikası, örgütün genel politika ve amaçları doğrultusunda biçimlendirilmelidir. [4]

Eğitim politikası, genel olarak, gerçekleştirilmek istenen amaçlarla, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir. İşletmede eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim plan ve programlarına bu politika yol gösterecektir. Böylece gerek zaman boyutu içinde, gerekse işletmenin tüm birimlerinde zaman ve para israfına meydan vermeden eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenebilecektir.

Tüm işletmeler için kalıplaştırılmış bir politika söz konusu değildir. Her işletme, kendi yapısına, kendi çapına, üretim ve hizmet tekniğine, çalıştırdığı personel sayısına, eğitim ihtiyacının durumuna göre kendine özgü bir politika oluşturur. Ancak eğitim politikasının oluşturulmasında bazı sorulara yanıt bulmak gerekir. Bu sorulardan bazıları şunlardır: [26]

1. Eğitim faaliyetlerinden kim ve hangi birim sorumlu olacaktır?
2. Eğitimle nelerin başarılabacağı düşünülmektedir?
3. Hangi eğitim yöntemleri kullanılacaktır?
4. Eğitim nerede ve nasıl yapılacaktır?
5. Eğitimle ilgili ne gibi öncelikler söz konusu olmalıdır?
6. Eğitime alınan işgörenlere ücret ödenecek midir? Ödenecekse, ücret ne olacaktır?
7. Eğitim sürekli mi yoksa geçici mi olacaktır?
8. Eğitimde öğretim kurumları, kamu kuruluşları, sendikalar gibi kuruluşlardan yararlanılacak mıdır?

Bunlar dışında politikaların yazılı duruma getirilmesi bazı yararlar sağlar. Örneğin, örgüt üyelerinin tümü eğitim konusunda bilgi sahibi olur, eğitim programını yürütenler değişse bile zaman içinde tutarlı davranmak mümkün olabilir.

4.3. Eğitimcilerin Belirlenmesi Ve Özellikleri

Tüm iş adamları kabul edecektir ki; yeni yada eski çalışanların eğitiminden öncelikle yönetim sorumludur. Modern ticari ve endüstriyel işletmeler, deneme-yanılma yöntemine dayanan plansız bir eğitimi uygun göremez. Bu, hem çok yavaş hem de zaman, enerji ve sonuçlar bakımından çok maliyetlidir.

Basitçe, işletme yönetimi, eğitim sorumluluğunu departman yöneticilerine verir. Bu basit plandan yola çıkarak, yöneticiler tüm sorumluluğa sahip olmakla birlikte eğitimlerin verilmesi için bazı eğitimcileri/uzmanları görevlendirebilir.[25]

Hangi düzeyde olursa olsun eğitim verecek kişilerin seçimi eğitimlerin hedeflerine ulaşması, amaçlanan verimin sağlanması bakımından önemlidir. İşçilere yönelik eğitimlerde eğitimin anlaşılır, net, düzeye uygun olması gerekir. Bunun için bu konuda kendini geliştirmiş insan kaynakları uzmanları eğitimci olarak tercih edilebilir. Memurlara yönelik eğitimlerde kurum içinden yada dışından konuyla ilgili bilgili kişilere görev verilmelidir. [27]

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.

Eğitimcilerin aktif öğrenme metodunu çok iyi bilmeleri, öğretme değil öğrenme merkezli olması gereklidir. Eğitimcinin mümkün olduğunca iyi bir model oluşturması gereklidir. Eğitimcilerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktalar şu şekilde sıralanabilir: [28]

- ♦ Eğitimcinin konusuna hakim olmasına dikkat edilmelidir.
- ♦ Eğitimci, gereken ön hazırlığı yapmalıdır.
- ♦ Gereken teknolojik araç-gereçleri kullanabilmelidir.
- ♦ Eğitim sırasında yaparak-yaşayarak öğrenme imkanları oluşturulmalıdır. Oyunlar oynatılabilmeli, canlandırmalara ve dramatizasyonlara yer verilebilmelidir.
- ♦ 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 olmayan iletişime de büyük önem vermeli, beden dilini etkin olarak kullanmalıdır.
- ♦ Eğitimci, katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerine sahip olduklarının bilincinde hareket etmelidir.
- ♦ Eğitimci, kişilerin yaşamlarından alınan örnek olaylardan hareket edebilecek kıvrak zekaya sahip olmalıdır.

Yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerin eğitim alanına yansması ile eğitimde adeta dijital öğretmenliğe doğru gidilmekte ise de öğretmenin eğitime katılanlarla kurduğu iletişim ve etkileşimin öneminin çok büyük olduğu unutulmamalıdır.

Eğitimciler tipik olarak eğitim tasarımcısı, eğitim yöneticisi ve ihtiyaç analisti, vb. çoğu işleri yapabilmektedir. Herbir işin spesifik rolü ve işleri vardır. Örneğin, ihtiyaç analistinin rolleri görüşme, gözlem ve iş sınıfının (işleri gruplaştırma) spesifik bir işinin eğitim gereksinimlerini anlamak için yapılan araştırmalar yoluyla toplanan verileri özetlemektir. Her rolü başarıyla yapmak için özel bilgi, beceri veya davranışlar/yetenekler gereklidir. Örneğin ihtiyaç analisti, hangi tür veriler toplayacağını ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için hangi tür verileri özetleyeceğini bilmek için, temel istatistik ve araştırma metotlarını anlamalıdır.

Eğitim personeli için en anlamlı çalışma, Amerikan Eğitim ve Geliştirme Derneği'nce (AEGD) yapılmıştır. Bu çalışmada beş kilit rol ile herbir rolde başarılı olmak için gerekli önemli yetkinlikler tanımlanmıştır. Tablo 4-2, bu rol ve yetkinlikleri göstermektedir. [1]

4.4. Eğitim Yöntemlerinin Seçilmesi

Eğitim yöntemleri üç geniş kategoride toplanmaktadır. Bunlar; sunuş yöntemleri, uygulamalı yöntemler ve grup oluşturma yöntemleridir.

Tek başına hiçbir yöntem en iyi değilken, birden fazla yöntem kullanımı ile birbirlerinin dezavantajları giderilebilmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan bir ankette İK uzmanlarından yöntemleri puanlamaları (1 en yüksek puandır) istenmiştir. Sonuç aşağıdaki gibi çıkmıştır. [29]

Tablo 4-2 Eğitimcilerin Rol ve Yetkinlikleri

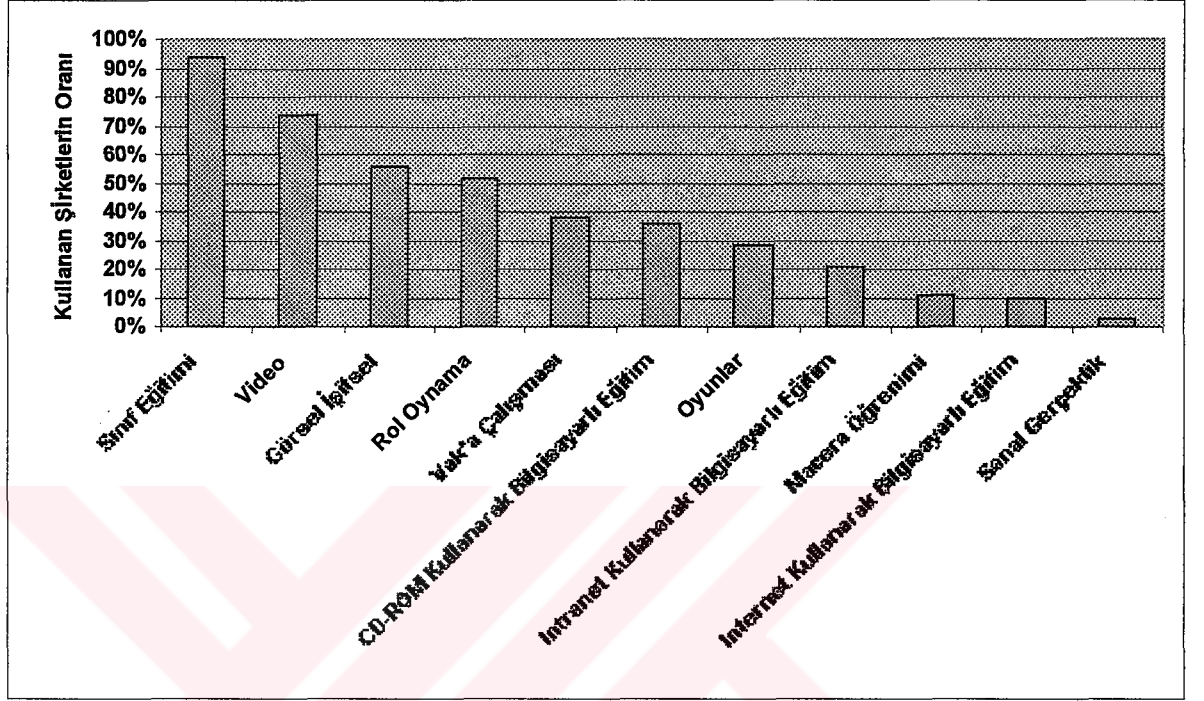
ROLLER	YETKİNLİKLER
Analiz/Değerleme Roller Araştırmacı İhtiyaçlar analisti Değerlendirmeci	Endüstriyi anlama, bilgisayar yeteneği, veri analiz becerisi, araştırma becerileri
Geliştirme Roller Program tasarımcısı Malzeme geliştirici Değerlendirici	Yetişkin öğrenimini anlama, geribildirim, yazışma, elektronik sistemler ve amaçları hazırlamadaki beceriler
Stratejik Roller Pazarlama yöneticisi Değişim ajanı Kariyer danışmanı	Kariyer geliştirme teorisi, işi anlama, yetki göçerme becerileri, eğitim ve geliştirme teorisi, bilgisayar becerisi
Eğitici/Rehber Roller	Yetişkin öğrenimi ilkeleri, koçluk yapma, geribildirim, elektronik sistemler ve grup süreçleriyle ilgili beceriler
Yönetsel Roller	Bilgisayar yeteneği, tesisleri seçme ve tanımlama becerileri, fayda-maliyet analizi, proje yönetimi, kayıt yönetimi

Tablo 4-3 Eğitim Yöntemlerinin Puanlanması

Eğitim Yöntemleri	Bilgi Edinme Oranı	Davranış Değişikliği Oranı	Problem Çözme Becerileri Oranı	Kişilerarası Beceriler Oranı	Katılımcı Uygunluk Oranı	Bilgiyi Tutma Oranı
Vaka çalışması	1	3	1	3	2	1
Tartışma	2	2	4	2	1	3
Anlatım	7	6	7	6	6	6
Simülasyon	5	4	2	4	3	4
Video	3	5	5	5	5	5
Rol oynama	6	1	3	1	4	2
Görsel-ışitsel	4	7	6	7	7	7

Şekil 4-5 ise, Training Dergisi'nin işletmelerde yürüttüğü bir araştırmaya dayanarak, en popüler eğitim yöntemlerini göstermektedir. Araştırma sonuçları anlatım ve videonun en çok kullanılan eğitim yöntemleri olduklarını göstermektedir. Diğer sık kullanılan yöntemler arasında vak'a çalışmaları ve rol oynama vardır. İşletmeler ayrıca eğitim için yeni teknolojileri kullanmaya başlamaktadır. Multimedya eğitim

olarak adlandırılan bu tip, görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektedir. Multimedya eğitiminde CD-ROM, Internet, Intranet veya etkileşimli video eğitim dağıtımında kullanılabilir.



Şekil 4-5 Eğitim Yöntemleri Kullanımının Genel Görünüşü [1]

4.4.1. Sunuş Yöntemleri

Sunuş yöntemleri; eğitilenlerin bilginin pasif alıcıları olduğu yöntemleri ifade eder. Bu bilgi; verileri, süreçleri ve problem çözme tekniklerini içerebilir. Sunuş yöntemleri anlatım ve görsel işitsel yöntemleri içerir.

Anlatım, eğiticinin, konuşulan kelimeler yoluyla eğitilenlerin öğrenmesini istediği şeyleri iletmesinden oluşur. Örneğin; yeteneklerin iletimi esas olarak, eğiticiden dinleyiciye olmak üzere, tek yönlüdür. Şekil 4-5'in gösterdiği gibi, interaktif video ve bilgisayar destekli eğitim gibi yeni teknolojilere rağmen, popüler bir eğitim yöntemidir.

Anlatım çok miktarda bilginin, organize bir şekilde sunulması için en ucuz, en az zaman gerektiren bir yöntemdir. Anlatım yönteminin yararlı olduğu bir diğer yön ise; geniş sayıda katılımcı grupları ile uygulanabilmesidir. Çok miktarda bilgi aktarmanın başlıca yolu olmasının yanı sıra, davranış, modelleme ve teknoloji-temelli teknikleri desteklemek için de kullanılabilir. [23]

Anlatım yönteminin çeşitli dezavantajları da vardır. Anlatım yönetiminde eğitilenlerin katılımı, geribildirim ve iş ortamı ile anlamlı bağlantı kurma konularında eksikliklerin ortaya çıkması yönünde bir eğilim vardır. Bu özelliklerin hepsi de öğrenmenin oluşmasını ve eğitimin transferini engelleyen unsurlardır. Anlatım, esas olarak bilgiyi işitmek üzerinde odaklandığı için eğitilenlerin bütün duyularına hitap etmez. Anlatım ayrıca, eğiticinin eğitilenlerin anlama düzeyleri hakkında çabuk ve verimli şekilde yargıda bulunmasını engeller. Bu problemlerin üstesinden gelmek için, anlatım yöntemi soru-cevap bölümleri, tartışma veya vak'a çalışmaları ile desteklenir. Bu teknikler, eğiticinin anlatım yöntemini; daha aktif katılım, işle ilişkili örnekler ve alıştırma ile oluşturmalarını sağlar. Bunun sonucunda öğrenme ve eğitimin transferi kolaylaşmış olur.

Görsel-işitsel eğitim ise, tepegöz, slayt ve video kullanımını içerir. Şekil 4-5'in gösterdiği gibi video en popüler eğitim yöntemlerinden biridir. Bu yöntem, iletişim, görüşme ve müşteri

hizmetleri becerilerinin geliştirilmesi ve prosedürlerin nasıl takip edileceğinin gösterilmesi için kullanılır. Video nadiren tek başına kullanılır. Genellikle anlatımla birlikte gerçek hayattan örnek ve deneyimleri eğitim alanlara göstermek için kullanılır.

Eğitimde video kullanmanın çeşitli avantajları vardır. Birincisi, eğitici dersi gözden geçirebilir, yavaşlatabilir veya hızlandırabilir. Bu da ona eğitimi, eğitilenlerin uzmanlığına göre uyarlama imkanı verir. İkincisi, eğitilenlere ekipmanın kusurlu çalışması, kızgın müşteriler veya acil durumlar hakkında gösterimler yapılabilir. Üçüncüsü, eğitilenlere tutarlı bir eğitim verilir. Program içeriği belirli bir eğiticinin yorumu olmaksızın eğitilenlerin kendilerini duymalarına ve görmelerine imkan verir. Sonuç olarak eğitilenler, düşük performansı, eğiticiler ve katılımcılar gibi dış etkenlere bağlayamazlar.

Video ile ilgili birçok sorun, kullanılan yaratıcı yaklaşımdan kaynaklanır. Bu sorunlar arasında eğitilenlerin öğrenmesi için çok yüklü bir içeriğin olması, aktörler arasındaki zayıf diyalog (mesajın açıklığını ve güvenilirliğini etkiler), mizah ya da müziğin gereğinden çok kullanımı ve katılımcının videoda vurgulanan önemli öğrenme öğelerini anlamasını zorlaştıran drama kısmı sayılabilir.

4.4.2. Uygulamalı Yöntemler

Uygulamalı yöntemler, eğitilenin öğrenmeye aktif olarak katıldığı eğitim yöntemlerini ifade eder. Bu yöntemler arasında iş başında eğitim, simülasyon, vak'a çalışmaları, şirket oyunları ve rol oynama sayılabilir. Bu yöntemler; spesifik becerilerin geliştirilmesi, beceri ve davranışların işe nasıl transfer edildiğinin anlaşılması, bir hedefe ulaşmanın tüm boyutlarının tecrübe edilmesi veya işte ortaya çıkan kişiler arası sorunlarla ilgilenilmesi için idealdir.

İş başında eğitim, yeni veya deneyimsiz personelin, işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek yoluyla öğrenmelerini ifade eder. Ayrıca, yeni işe alınan personelin eğitimi, yeni teknoloji geldiğinde personelin beceri düzeylerinin yükseltilmesi, personelin bir departman veya iş biriminde çapraz eğitimi ve terfi alan personelin yeni görevlerine oryantasyonu konularında yararlıdır.

Simülasyon, gerçek yaşamda yer alan bir durumu temsil eden bir eğitim metodudur. Bu metotta eğitilenler; verdikleri kararların, gerçek iş durumlarında ne tür sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görürler. Eğitilenlerin kararlarının etkilerini yapay ve risksiz bir ortamda görmesine imkan veren simülasyonlar, yönetim ve kişilerarası beceriler kadar, üretim ve işleme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır.

Vak'a çalışması, personel veya organizasyonun, zor bir durumun üstesinden nasıl geldiği hakkında bir betimlemedir. Eğitilenlerden, yapılan eylemleri analiz edip eleştirerek uygun davranışları belirtmeleri ve başka türlü nelerin yapılabileceğini önermeleri istenir. Vak'a çalışması yaklaşımının başlıca varsayımı, personelin, keşif süreci vasıtasıyla öğrenirlerse, bilgi ve becerilerini daha kolay anımsayacakları ve kullanacakları yönündedir.

Vak'alar özellikle analiz, sentez ve değerlendirme gibi yüksek zihinsel becerileri geliştirmede uygun olabilmektedir. Bu beceriler daha çok yöneticiler, hekimler ve diğer profesyonel personelden istenilmektedir. Vak'alar eğitilenlere, durum analizlerine dayanarak belirsiz çıktılar karşısında risk alma isteklerini de geliştirmede yardım etmektedir. Vak'aları verimli kullanmak için öğrenme ortamı, eğitilenlere kendi vak'a analizlerini hazırlama ve tartışma fırsatını vermelidir.

Ayrıca eğitilenler arası yüz yüze veya elektronik iletişim düzenlenmelidir. Öğrenci katılımı, vak'a metodunun etkililiği için önemli olduğundan, eğitilenler vak'a analizi yapmada istekli ve yeterli olmalı ve kendi konumlarını iletmeli ve savunmalıdırlar.

Tablo 4-4, vak'a geliştirmede kullanılan süreci göstermektedir. Bu süreçteki ilk adım problem veya durumu saptamaktır. Bu, seçilen hikâyenin öğretim amacıyla ilgili olup olmadığını, tartışmaya yol açıp açmayacağını, karar verme yeteneğini güçlendirip güçlendirmedeğini, süre içinde anlatılıp anlatılamayacağını ve eğitilenlerin karşılaşabileceği durumlara genelleştirilebilir olup olmadığını anlamak için önemlidir. Problem veya durum hakkındaki bilgiler erişilebilir de olmalıdır.

Sonraki aşama; belgeleri araştırma, katılımcılarla görüşme ve vak'anın ayrıntılarını sağlayan verileri elde etmedir. Üçüncü aşama ise; hikayenin taslağını çıkarmak, ayrıntıları ve ipuçlarını hikayedeki ilgili noktalara bağlamaktır. Dördüncü olarak olayın sunulacağı araç belirlenmelidir. Vak'a geliştirmedeki bu noktada eğitici, vak'a alıştırmalarının nasıl yürütüleceğini de düşünmelidir. Bu, ise eğitilenlerin bireysel mi, takım olarak mı çalışacağını ve öğrencilerin kendi analizlerinin sonuçlarını ne şekilde rapor edeceğini belirlemeyi kapsayabilmektedir. Son olarak, gerçek vak'a malzemelerinin hazırlanması gerekir. Bu ise ipuçlarını (şekiller, tablolar, makaleler, iş tanımları, vb.) düzenlemeyi, hikaye yazmayı, eğitilenlerin analizine rehberlik için gerekli soruları hazırlamayı ve eğitilenlerin dikkatini çekerek vak'aya hızlı bir oryantasyon sağlayan ilginç, dikkat çekici bir vak'a açılışı yazmayı içermektedir.

Tablo 4-4 Vak'a Geliştirme Süreci [1]

1. Hikayeyi tanımlama.
2. Bilgi toplama.
3. Hikaye taslağını çıkarma.
4. İdari konular üzerine kararlar verme.
5. Vak'a malzemelerini hazırlama.

İş oyunları, eğitilenlerin bilgi toplamalarını, onu analiz etmelerini ve karar vermelerini gerektirmektedir. İş 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.

Oyunlardan öğrenmenin belgeleri, kısa hikayeler 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.

Rol oynama, yönteminde, eğitilenler kendilerine verilen karakterler gibi davranırlar. Durumla ilgili bilgi (örneğin; iş veya kişiler arası problem) eğitilenlere sağlanmaktadır. Rol oynama, eğitilenler için mevcut olan cevap seçenekleri ve verilen durumun ayrıntı seviyesi temelinde simülasyondan farklıdır. Simülasyonda sağlanan bilgi genellikle oldukça ayrıntılı iken rol oynama durumla ilgili sınırlı bilgi sağlayabilmektedir. Bir simülasyon, fiziki yanıtlar (örneğin; kaldırıcı çek, kadranı çevir) üzerine odaklanmaktadır. Rol oynama ise kişiler arası yanıtlar (örneğin; daha fazla bilgi isteme, çatışmayı çözme) üzerine odaklanmaktadır. Simülasyonda eğitilenlerin cevaplarının doğurduğu sonuçlar, iyi tanımlanmış bir gerçeklik modeline bağlıdır (Eğer bir öğrenci uçuş stimülatöründe flapların açısını düşürürse, bu uçağın istikametini etkilemektedir). Rol oynamada ise sonuçlar, diğer eğitilenlerin duygusal (öznel) tepkilerine bağlıdır.

Yöneticilere yönelik eğitimlere de değinilecek olursa, burada pratik ağırlıklı ve kişisel kariyere hizmet edecek, bireysel gelişimi kolaylaştıracak programlar tercih edilmelidir. [30]

Eğitimler genelde, problem çözme, karar verme, liderlik, kişisel ilişkiler, insan kaynakları yönetimi ve benzeri alanlarda gerçekleşmelidir. Eğitim sırasında rol oynama, vaka çalışması, çeşitli alıştırmaların yapılması, bireysel deneyimlerden yararlanılması, kurum ziyaretleri gibi yöntemlerden yararlanılmalıdır. Özellikle yöneticiler için duyarlık eğitimi (T-Grubu) de yararlı sonuçlar vermektedir.

Duyarlık eğitimi (T-Grubu), aynı kurumdan veya başka kurumdan 10-12 yöneticinin katılımı ile gerçekleşen bir eğitim yöntemidir. Amaç, yöneticilerin kendi kişilik özellikleri ve ilişkileri konusunda daha duyarlı hale getirilmesidir. Yöneticinin insan ilişkileri yumağı içinde kendi ilişkilerini görmesi, diğerleri ile ilişkilerini düzenlemesi, bütün içindeki rolünü görmesi, kendi bireysel özellikleri, davranışları, ilişkileri ile yüzleşmesi bakımından duyarlık eğitimi önemli sonuçlar sağlamaktadır. [31]

4.4.3. Grup Kurma Yöntemleri

Grup kurma yöntemleri, takım veya grup verimliliğini artırmak için tasarlanan eğitim yöntemleridir. Eğitim, takımın etkililiği kadar, eğitilenlerin becerilerini geliştirmeye de yönelmektedir. Grup kurma yöntemleri, eğitilenlerin fikir ve deneyimlerini paylaşması, grup kimliği oluşturmaları, kişiler arası ilişkilerin dinamiklerini anlaması ve kendi güçlü ve zayıf yönleri ile çalışma arkadaşlarınıninkileri öğrenmesini içermektedir. Grup teknikleri; verimli takım çalışması için takımların becerilerini artırmalarına yardım edilmesine odaklanmıştır. Başlıcaları; macera öğrenimi, takım eğitimi, eylem öğrenimidir.

Macera öğrenimi, yapılanmış açık hava aktivitelerinden yararlanarak takım çalışması ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Macera öğrenimi; boş arazi eğitimi ve açık hava eğitimi olarak da bilinmektedir. Öz farkındalık, problem çözme, çatışma yönetimi ve risk alma gibi grup verimliliğiyle ilgili becerileri geliştirmede en uygun yöntemlerden birisidir. Macera öğrenimi, arazide sürünme veya dağa tırmanma gibi güç, zor fiziki aktiviteleri içerebilmektedir. Ayrıca, duvara tırmanma, halat kursları, güven düşüşü, merdiven tırmanma ve iki kuleyi bağlayan tele asılı bir aleti kullanarak bir kuleden diğerine geçme gibi yapılanmış bireysel veya grup açık hava aktivitelerini de içerebilmektedir.

Macera öğrenimi programının başarılı olması için alıştırma, katılımcılar tarafından geliştirilmesi beklenen becerilerle ilgili olmaları gerekir. Ayrıca alışımlardan sonra deneyimli bir grup yöneticisi, alıştırma neler olduğu, ne öğrenildiği, alıştırmadaki olayların iş ortamıyla nasıl bağlantılı olduğu ve hedeflerin nasıl belirleneceği ile öğrenilenlerin iş başında nasıl uygulanacağına ilişkin bir tartışma yürütmelidir.

Takım eğitimi, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan bireylerin performansının koordine edilmesini içermektedir. Şekil 4-6, takım performansının üç bileşenini göstermektedir: Bilgi, tutum ve davranış. Davranışsal gereklilik, takım üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmek için iletişimde bulunma, koordine ve adapte olma ve karmaşık görevleri tamamlamaya imkan veren eylemleri yapması gerektiğini ifade etmektedir. Bilgi bileşeni, takım üyelerinin beklenilmeyen veya 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 ilgilidir. Başarılı performans, kararları almak için bireysel aktivitelerin koordinasyonu, takım performansı ve potansiyel olarak tehlikeli durumlarla başa çıkmaya hazırlıklı olmaya bağlıdır. Araştırmalar, iyi eğitilmiş takımların hataları saptamak ve çözmek, bilgi toplamayı koordine etmek ve birbirini güçlendirmek için prosedürler geliştirdiklerini göstermektedir.



Şekil 4-6 Takım Performansının Bileşenleri [1]

Takım eğitimleri genellikle birçok metodu kapsamaktadır. Örneğin; bir konferans veya video; eğitilenlere iletişim becerileriyle ilgili bilgileri yaymak için kullanılabilir. Rol oynama veya simülasyonlar; eğitilenlere derste vurgulanan iletişim becerilerini uygulamaya koyma fırsatı vermek için kullanılabilir.

Eylem öğrenimi, takımlara veya iş gruplarına gerçek bir problemi vermeyi, onların problemin çözümü üzerinde çalışmalarını ve bir eylem planı geliştirmelerini, sonra da planın yerine getirilmesinden sorumlu olarak tutulmalarını içermektedir. Genellikle eylem öğrenimi, 6-30 personeli kapsar. Bu, müşteri ve satıcıları da kapsayabilmektedir.

Eylem öğrenimi, personelin karşılaşmakta olduğu gerçek zaman problemlerini içerdiğinden, öğrenimi ve eğitim transferini maksimize etmektedir. Ayrıca eylem öğrenimi etkili problem çözme engelleyebilecek işlevsel olmayan takım dinamiklerini saptamada da yararlı olabilmektedir.

4.4.4. Kullanılacak Eğitim Yöntemini Seçme

Bir eğitici ve yöneticinin görevi uygun eğitim yöntemini seçmektir. Çok sayıda eğitim yönteminin var olduğunu düşünürsek, bu zor bir görev olarak görülebilir. Eğitim metodunu seçmenin bir yolu, metodları karşılaştırmaktır. Tablo 4-5, bu bölümde tartışılan her bir eğitim metodunu birkaç özelliğe göre değerlendirmektedir.

Ayrıca her bir metod için; öğrenim ortamı, eğitim transferi, maliyet ve etkililiğin her bir özelliği için yüksek, orta veya düşük derecelendirilme yapılmıştır.

Bu tablo eğitim metodunu seçmede nasıl kullanılabilir? Metod seçmedeki ilk aşama, eğitimin etkilemesini istediğiniz öğrenme çıktısını (sonucunu) tanımlamaktır. Bu doğrultuda bir öğrenme metodu tanımlandıktan sonra ikinci aşama; bu metodun öğrenme ve eğitim transferini ne ölçüde kolaylaştırdığı, metodun gelişim ve kullanımıyla ilgili maliyetler ve metodun etkinliği hakkında düşündürmektir.

Öğrenmenin oluşması için eğitilen, eğitim programının amaçlarını anlamalı, eğitim içeriği anlamlı olmalı ve eğitilen uygulama ve geribildirim edinme fırsatına sahip olmalıdır. Öğrenme için etkili bir başka yol; gözlem yapma ve birbiriyle etkileşimde bulunmaktan geçmektedir. Genel olarak, öğrenim çıktıları iş başında kullanması için eğitilenleri hazırlayan eğitim içeriği ve ortam ne kadar gerçekçi ise; transferin oluşma olasılığı o kadar büyüktür.

Bir başka nokta ise maliyetlerdir. Burada iki tür maliyet önemlidir: Geliştirme maliyetleri ve idari maliyetler. Geliştirme maliyetleri, programı satın alma veya yaratma maliyetleri dahil olmak üzere eğitim programı tasarımıyla ilgili maliyetlere ilişkindir. İdari maliyetler, eğitim metodunun her kullanılmasında ortaya çıkan maliyetlerle ilgilidir. Bunlar danışmanlar, öğretmenler, malzemeler ve eğiticilerle ilgili maliyetleri içermektedir. Etkililik derecelendirilmesi hem akademik araştırmalara, hem de uygulayıcı önerilerine dayanmaktadır.

Tablo 4-5 Eğitim Yöntemlerinin Karşılaştırılması [1]

	Sunuş		Uygulamalı					Grup Kurma				
	Anlatım	Video	İş Başında Eğt.	Simülasyon	Vak'a Analizi	İş Oyunları	Rol Oynama	Macera Öğr.	Takım Eğt.	Eylem Öğr.		
Öğrenim Çıktıları												
Sözel bilgi	Evet	Evet	Evet	Hayır	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır		
Zeka becerileri	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Hayır		
Bilişsel stratejiler	Evet	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet		
Tutumlar	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet		
Motor beceriler	Hayır	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır		
Öğrenim Ortamı												
Açık amaç	Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek		
Uygulama	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Orta	Yüksek	Orta		
Anlamlılık	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek		
Geribildirim	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Yüksek		
Gözlem ve etkileşim	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek		
Eğitim Transferi	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek		
Maliyet												
Geliştirme	Orta	Orta	Orta	Yüksek	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Düşük		
İdari	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta	Orta	Orta		
Etkililik	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Düşük	Orta	Yüksek		

5. EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitimin etkinliği, işletmenin ve eğitilenlerin eğitimden sağladıkları faydaları ifade eder. Eğitilenler için faydalar; yeni beceri veya davranışların öğrenimidir. İşletme için faydalar; artan satışlar ve daha fazla tatmin olmuş müşteri demektir.

Eğitim değerlendirme, programın faydalarını belirlemek için belirli sonuçların veya kriterlerin ölçümünü içerir. Eğitim sonuçları veya kriterler, eğiticinin ve işletmenin eğitim programlarını değerlendirmek için kullandıkları ölçüleri ifade eder. Eğitim değerlendirme, eğitimin etkili olup olmadığını belirlemek için ihtiyaç duyulan sonuçların toplanması sürecini ifade eder.

Eğer, değerlendirme sonunda ihtiyaçlar karşılanmamışsa, nedenlerin bulunması için gereken bilgi toplanmalıdır. Eğer bu nedenler, planlanan eğitim ve gelişme faaliyetleri esnasında ortaya çıkmışsa, açıkça tanımlanmalı ve tüm hatalar not edilmelidir. Çünkü, bu hataların kendisi öğrenme için önemli birer veri olmaktadır. [32]

5.1. Eğitimin Değerlendirilmesi İle İlgili Nedenler

İşletmeler rekabet avantajı kazanmak amacıyla eğitim programlarına yatırım yapmaktadırlar. Yüksek etki derecesine sahip eğitim uygulamaları gerçekleştiren işletmeler, eğitim programlarının geliştirilmesine ve yönetilmesine büyük ölçüde yatırım yapmakla kalmamakta, aynı zamanda bu programları değerlendirmektedirler. Eğitim değerlendirme hem formatif değerlendirmeyi hem de topyekün değerlendirmeyi içerir.

Formatif değerlendirme, eğitim sürecini geliştirmek için yapılan değerlendirmeyi ifade eder. Bu değerlendirme; hem eğitim programının iyi organize edildiğini ve düzgün yürüdüğünü hem de eğitilenlerin öğrendiklerini ve programdan memnun olduklarını garanti etmek için kullanılır. Formatif değerlendirme, programın nasıl daha iyi hale getirileceği hakkında bilgi sağlar. Formatif değerlendirme genellikle program hakkında kalitatif bilgi toplamayı içerir. Kalitatif bilgi; program hakkındaki

fikir, inanç ve duyguları içerir. Bu bilgi eğitime katılanlardan veya personelin katılması için eğitim satın alan yöneticilerden anket veya görüşme yoluyla sağlanır. Formatif bir değerlendirme yürütebilmek için, personelin veya yöneticilerin bir eğitime katılması veya içeriğini gözden geçirmeleri istenir.

Pilot test uygulaması, eğitim programının eğitim alacak kişilerle, yöneticilerle veya diğer müşterilerle gözden geçirilmesini ifade eder. Örneğin; bir grup potansiyel eğitilen ve yöneticilerden, web kaynaklı bir eğitim programını gözden geçirmeleri veya bir deneme uygulaması yapmaları istenir. Program tamamlandığında kendilerinden grafiklerin, videoların veya kullanılan müziğin öğrenmeye katkısı veya öğrenmeyle ilişkisi hakkında bilgi alınır. Ayrıca programda nasıl ilerleme sağlanacağı, alıştırmaların yapılması ve alıştırmalar tamamlandıktan sonra alınan geribildirim kalitesinin değerlendirilmesi, kolay anlaşılıp anlaşılmadığı hakkında bilgi istenebilir. Bu ön çalışma ile sağlanan bilgi, eğitim programı tüm personele sunulmadan önce gerekli iyileştirmeleri yapmak için kullanılır.

Topyekün değerlendirme, eğitilenlerin eğitim programına katılımları sonucunda ne ölçüde bir değişim geçirdiklerinin belirlenmesi için yapılan değerlendirmeyi ifade eder. Eğitilenlerin, eğitimin amaçlarında yer alan bilgi, beceri, tutum, davranış, veya diğer sonuçları edinip edinmedikleri araştırılır. Topyekün değerlendirme, işletmenin eğitim programından elde ettiği maddi faydaların ölçümünü de içerir (yatırımın geri dönüşü olarak da bilinir). Bu yöntem genellikle testlerin kullanımı, davranışların derecelendirilmesi veya satış hacmi, kaza veya patentler gibi objektif performans ölçüleri ile elde edilen kantitatif verileri içerir.

Formatif ve topyekün değerlendirme yöntemlerinin tartışılmasıyla bir eğitim programının değerlendirilmesi nedenleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1. Programın güçlü ve zayıf yönlerinin saptanması. Bu, programın öğrenme amaçlarını karşılayıp karşılamadığını, öğrenme çevresinin kalitesini ve eğitimden alınan bilginin işe transferinin gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemeyi içerir.
2. Zaman plânı, konaklama, eğiticiler ve materyal de dahil olmak üzere programın içeriği, organizasyonu ve yönetiminin; öğrenmeye ve eğitimin içeriğinin işte kullanımına olan katkısını değerlendirmek.

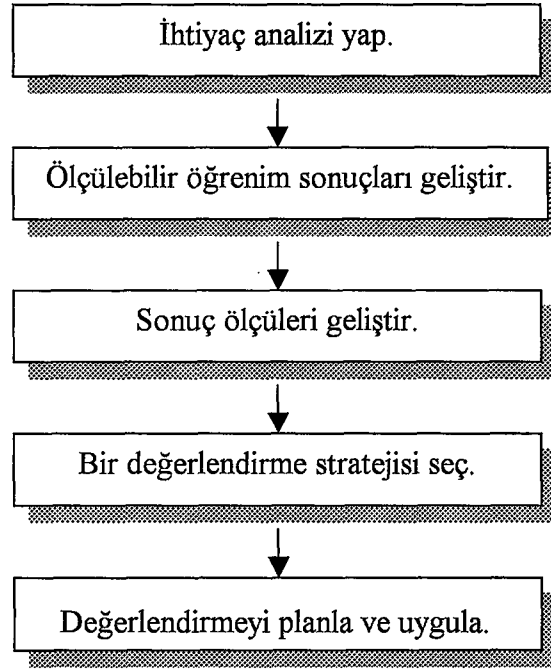
3. Programdan hangi eğitilenlerin en az veya en çok fayda sağladığını belirlemek.
4. Eğitilenlerden programı başkalarına tavsiye edip etmeyecekleri, programa niçin katıldıkları ve programdan duydukları memnuniyet düzeyi ile ilgili bilgiler toplayarak pazarlama programlarına destek olmak. Programın mali getirisini ve maliyetini belirlemek.
5. Eğitim ve eğitim dışı yatırımların maliyet ve faydalarını karşılaştırmak (bir işin yeniden dizayn edilmesi veya daha iyi bir aday seçim sistemi gibi)
6. En iyi eğitim programını seçmek için farklı programların maliyet ve faydalarını karşılaştırmak.

5.2. Değerlendirme Sürecinin İncelenmesi

Şekil 5-1, eğitim değerlendirme sürecinin, yöneticiler ve eğiticiler tarafından eğitim gerçekleşmeden önce düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Değerlendirme süreci eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlar. İhtiyaç belirleme hangi bilgi, beceri, davranış veya öğrenilen yeteneklere ihtiyaç duyulduğunu belirlemeye yarar.

Öğrenilebilir yetenekler belirlendikten sonra programa rehberlik edecek spesifik ölçülebilir eğitim hedefleri belirlenmelidir. Bu hedefler ne kadar spesifik ve ölçülebilir olursa değerlendirme için ilgili sonuçları belirlemek o kadar kolay olur. Öğrenme hedeflerini temel alarak, öğrenme ve transferin geliştirileceği kapsamı değerlendirmek için sonuç ölçüleri düzenlenir. Sonuçlar saptandıktan sonra değerlendirme stratejisi seçilir. [1]

Uzmanlık, bilgiye ne kadar çabuk ihtiyaç duyulduğu, değişim potansiyeli ve organizasyon kültürü; bir değerlendirme programı seçiminde göz önünde bulundurulması gereken unsurlardır. Değerlendirmenin planlanması ve uygulanması; programın bir ön incelemeye tabi tutulması kadar değerlendirme programına göre eğitim kriterlerinin toplanmasını da içerir. Değerlendirme sonuçları, programın değiştirilmesi, pazarlanması veya ek bilgi elde etmek için kullanılır.



Şekil 5-1 Değerlendirme Süreci [1]

Bir eğitim programını değerlendirmek için programın etkin olduğunun nasıl değerlendirileceği belirlenmelidir. Bunun için eğitim sonuçlarını veya kriterleri belirlemek gerekir.

Tablo 5-1, D. L. Kirkpatrick'in eğitim sonuçlarını kategorize etmekte kullandığı dört kademeli bir çerçeveyi göstermektedir. 1. ve 2. kademede kriterler (reaksiyonlar ve öğrenme); eğitilenlerin işlerinin başına dönmeden önce toplanır. 3. ve 4. kademeler kriterler (davranış ve sonuçlar); eğitilenlerin, eğitimin içeriğini iş başında ne ölçüde kullandıklarını ölçer. Yani 3. ve 4. kademeler eğitim transferini belirlemekte kullanılır. [1]

Tablo 5-1 Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi

Düzy	Kriterler	Odak
1	Reaksiyonlar	Eğitilenin memnuniyeti
2	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
3	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
4	Sonuçlar	Eğitilen tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları

Hem eğitim alanında çalışan uygulamacılar hem de akademik araştırmacılar, daha kapsamlı eğitim kriterlerine ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler. Yani eğitim programlarını değerlendirmek için yararlı olan daha başka eğitim sonuçları vardır. Bu sonuçlar; tutumlar, motivasyon ve yatırımın geri dönüşünü içerir. Sonuç olarak eğitim sonuçları beş kategoride sınıflandırılabilir: Bilişsel sonuçlar, beceri-temelli

sonuçlar, duygusal sonuçlar, genel sonuçlar ve yatırımın geri dönüşüdür. Tablo 5-2, bu sonuçların örneklerini ve nasıl ölçüldüklerini göstermektedir. [1]

Tablo 5-2 Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar (Kriterler)

Sonuçlar	Örnek	Nasıl Ölçülür?
Bilişsel sonuçlar	♦ Güvenlik kuralları ♦ Elektrik ilkeleri ♦ Değerlendirme görüşmesinin adımlar	♦ 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

5.2.1. Bilişsel Sonuçlar

Bilişsel sonuçlar, eğitilenlerin eğitim programında vurgulanan prensip, bilgi, teknik, prosedürler veya süreçler hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduğunu belirlemek için kullanılır. Bilişsel sonuçlar – Kirkpatrick'ın çerçevesinde 2. kademe kriteri içerir- eğitilenlerin programdan ne öğrendiklerini ölçer. Tipik olarak yazılı testler, bilişsel sonuçları ölçmek için kullanılır. Tablo 5-3, eğitilenlerin karar verme bilgilerini ölçmek için kullanılan yazılı testlere bir örnek göstermektedir. [1]

5.2.2. Beceri Temelli Sonuçlar

Bunlar, teknik veya motor beceri ve davranışların düzeyini değerlendirmek için kullanılır. Beceri temelli sonuçlar; becerilerin kazanımı ya da öğrenimini (beceri öğrenimi) veya becerilerin işte kullanımını içerir (beceri transferi). Eğitilenlerin becerileri ne ölçüde öğrendikleri, simülatörlerde iş performansları gözlenerek değerlendirilebilir. Beceri transferi, genellikle gözlem yolu ile belirlenir. Örneğin; bir

tıp öğrencisi, bir cerrah kendisini dikkatlice gözlerken, tavsiyede bulunurken ve gerektiğinde yardım ederken cerrahi müdahalede bulunabilir.

Tablo 5-3 Öğrenmeyi Ölçmek İçin Kullanılan Örnek Test Maddeleri

Her soru için uygun maddeleri işaretleyiniz.

1. Eğer patronum bana bir işi geri verir ve üzerinde değişiklik yapmamı isterse, ben:

- ♦ Patronuma işin değiştirilmesine gerek olmadığını kanıtlardım.
- ♦ Patronumun söylediğini yapar, fakat nerelerde değişiklik gerektiğini gösterirdim.
- ♦ Patronumla konuşmadan değişiklikleri yapardım.
- ♦ Bölümden başka bir yere transferimi isterdim.

2. Eğer ofisimde yeni bir süreç kuruyor olsaydım, ben:

- ♦ Bunu yardım istemeden tek başıma yapardım.
- ♦ Patronuma önerilerini sorardım.
- ♦ Yanımda çalışanlara önerilerini sorardım.
- ♦ İş dışındaki arkadaşlarımla da bunu tartışardım.

Personel ve yöneticilerden; eğitilenlerin davranışlarını gözlemlerine dayanarak değerlendirmeleri istenebilir. Tablo 5-4, örnek bir değerlendirme formunu gösteriyor. Bu form okul yöneticilerinin yönetim becerilerini geliştirmek için düzenlenen bir eğitim programının değerlendirmesinin bir parçası olarak kullanıldı. Beceri temelli sonuçlar; Kirkpatrick'in 2. ve 3. kademesiyle (öğrenme ve davranış) ilişkilidir. [1]

5.2.3. Duygusal Sonuçlar

Duygusal sonuçlar, tutumları ve motivasyonu içerir. Duygusal bir sonuç türü eğitilenlerin eğitim programına gösterdikleri tepkidir. Tepki sonucu, eğitilenlerin faaliyetler, eğiticiler ve içerik de dahil olmak üzere program hakkındaki algılarını ifade eder. Tablo 5-5, örnek bir tepki ölçüsünü göstermektedir. Bu bilgi, tipik olarak programın sonunda toplanır. [1]

Tablo 5-4 Davranış Ölçümü İçin Örnek Değerlendirme Formu

Derecelendirme amacı: Değerlendirdiğiniz yönetici yada yönetici yardımcısı ile son üç aydaki iletişim fırsatlarını göz önünde bulundurun. Beceri ile ilgili tanım ve davranışları okuyun. Değerlendirmenizi aşağıdaki ölçeğe göre yapın.

Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
5	4	3	2	1

I. Duyarlılık: Başkalarının ihtiyaç, ilgi ve sorunlarını anlama yeteneği; farklı alt yapılardan insanlarla ilişki kurabilme yeteneği; çatışmaları çözme becerisi; duygusal ihtiyaçlarıyla ilgili olarak insanlarla iletişim kurabilme, kime hangi bilginin iletileceğini bilme.

Geçen üç ay içinde yönetici yada yönetici yardımcısı ne oranda:

- ♦ Diğerlerinin duygularını, ilgilerini ve algılarını hissetti.
- ♦ Diğerlerinin duygularını, ilgilerini ve algılarını hissettiğini sözlü veya sözsüz olarak açıkladı.
- ♦ Belirli davranışların duygusal etkilerini beklediğini gösteren davranışlarda bulundu.
- ♦ Başkalarının görüş açısını ifade ederek, uygulayarak veya geribildirimde bulunarak yansıttı.
- ♦ Başkalarına, işlerini yerine getirmeleri için gerekli tüm bilgileri ilettili.
- ♦ Problemleri durumlarda diğerleriyle gereksiz çatışmalardan kaçındı.

II. Kararlılık: Bir karara ne zaman ihtiyaç duyulduğunu anlama ve süratle harekete geçme yeteneği.

Bu yönetici son üç ayda ne oranda:

- ♦ Kararın verilmesi veya verilmemesi durumunda sonuçların ne olacağını belirleyerek bir karara ihtiyaç duyulduğunu anladı.
- ♦ Okulda karşılaşılan çeşitli durumlara uzun vadeli yada kısa vadeli bir çözümün uygun olacağını belirledi.
- ♦ Karar alternatiflerini göz önünde bulundurdu.
- ♦ Mevcut veriler temelinde zamanında bir karar verdi.
- ♦ Diğerlerinden gelen baskılara karşı koyarak verilen kararlara bağlı kaldı.

Tablo 5-5 Örnek Tepki Ölçümü

<i>Eğitim programının özelliklerini değerlendiriniz.</i>	Mükemmel	İyi	Orta	Zayıf
Öğrenme ortamı				
Program organizasyonu				
Eğiticinin bilgisi				
Eğitim ortamının koşulları				
Sunumların kalitesi				
Diğer imkanlar				
Programın genel değerlendirmesi				
Program nasıl daha etkin hale getirilebilir?				

Tepki sonuçları eğitilenler tarafından doldurulan bir anket ile toplanır. Genellikle şu soruların yanıtlanması sağlanmalıdır. [27]

- ♦ Eğitim uygulamasının genel olarak nasıl bulunduğu,
- ♦ Bu uygulamaya katılanların duydukları memnuniyet düzeyi,
- ♦ İçeriğin anlaşılma düzeyi,
- ♦ İçeriğin uygulamalara aktarılabilirlik düzeyi,
- ♦ İçeriğin bireysel ihtiyaçları karşılama düzeyi,
- ♦ İçeriğin güncellik düzeyi,
- ♦ İçerikte örnek olaylar, oyunlar ve benzeri uygulamalara yer verilme düzeyi,
- ♦ Eğiticini sunuşu (ses tonu, beden dilini kullanma şekli ve benzeri),
- ♦ Eğitimin yeterlilik düzeyi,
- ♦ Uygulamada kullanılan eğitim araç-gereçlerinin yeterliliği,
- ♦ Katılımcıların uygulamaya katılma düzeyi,
- ♦ Ortam özelliklerinin yeterliliği,
- ♦ Ders, uygulama notlarının yeterliliği,
- ♦ Uygulama sırasında ikramların yeterliliği,
- ♦ Benzeri uygulamalar için öneriler,
- ♦ Neler öğrenildiğinin test edilmesi.

5.2.4. 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. Örneğin; Federal Express, kamyon sürücülerine güvenli araba kullanma ile ilgili verdiği bir eğitimin sonuçlarını değerlendirmek için, şoförlerin eğitimi tamamladıktan sonra 90 gün içindeki kaza ve yaralanmalarını inceledi.

5.2.5. Yatırımın Geri Dönüşü

Yatırımın geri dönüşü, eğitimin maddi faydalarını eğitimin maliyetiyle karşılaştırmayı ifade eder. Faydalar, işletmenin bir eğitim programından elde ettiği tüm değeri ifade eder. Eğitim maliyeti ise 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 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 yönetici ve personelin ücretleri; ve yönetim ve destek personel ücretleridir.

5.3. Değerlendirme Programlarının Tipleri

Eğitim programlarının değerlendirilmesi için birçok yöntem kullanılabilir. Tablo 5-6, her yöntemi; kimlerin katıldığı (eğitilenler, karşılaştırma grubu) ve ölçümlerin ne zaman toplandığı (eğitim öncesi, eğitim sonrası) temelinde karşılaştırmaktadır. Tablo 5-6'da gösterildiği gibi, araştırma yöntemleri; kriterlerin eğitim öncesi veya sonrası ölçümü ve bir karşılaştırma grubunun varlığına dayalı olarak farklılık gösterir. Kriterlerin eğitim öncesi ve sonrası ölçümü ve bir karşılaştırma grubunu içeren yöntemler; alternatif faktörlerin (eğitimin kendisi dışında herhangi bir neden) değerlendirme sonuçlarından sorumlu olması riskini azaltır. Bu, eğiticinin sonuçları karar almada kullanma cesaretini artırır. Elbette, bunun karşılığında, bu yöntemleri kullanan değerlendirmeler, eğitim öncesi ve sonrası ölçümleri veya karşılaştırma gruplarını kullanmayan değerlendirmelere göre daha zordur.

Tablo 5-6 Değerlendirme Programlarının Karşılaştırılması [1]

Program	Gruplar	ÖLÇÜMLER	
		Eğitim öncesi	Eğitim sonrası
Sadece son test	Eğitilenler	Hayır	Evet
Ön test/ son test	Eğitilenler	Evet	Evet
Karşılaştırma grubu ile sadece son test	Eğitilenler ve karşılaştırma grubu	Hayır	Evet
Karşılaştırma grubu ile ön test/ son test	Eğitilenler ve karşılaştırma grubu	Evet	Evet
Solomon dört grup	Eğitilenler A	Evet	Evet
	Eğitilenler B	Hayır	Evet
	Karşılaştırma grubu A	Evet	Evet
	Karşılaştırma grubu B	Hayır	Evet

5.3.1. Sadece Son Test

Sadece son test programı, sadece eğitim sonrası sonuçların toplandığı değerlendirme yöntemidir. Program bir karşılaştırma grubu (değişiklikler için alternatif açıklamalar ihtimalini elimine edecek) eklenerek güçlendirilebilir. Sadece son test programı; eğitilenlerin (ve varsa kontrol grubunun) eğitim öncesinde benzer bilgi, davranış

veya sonuç kriterlerine (örneğin; aynı satış miktarı, satış kapama hakkında aynı düzeyde bilgi) sahip olmaları beklendiğinde uygundur.

Karşılaştırma grubu, eğitim programına devam etmeyen, fakat değerlendirme çalışmasına alınan bir grup çalışanı ifade eder. Karşılaştırma grubunun kişisel özellikleri (yaş, eğitim, cinsiyet, beceri düzeyi, v.b.) mümkün olduğu kadar eğitilen gruba benzer olmalıdır.

5.3.2. Ön Test/ Son Test

Ön test / son test, hem eğitim öncesi, hem de eğitim sonrası kriter ölçümlerinin toplandığı bir programdır. Karşılaştırma grubu yoktur. Karşılaştırma grubunun yokluğu değişiklikler için alternatif açıklamalar ihtimalini elimine etmeyi zorlaştırır. Bu program genellikle bir eğitim programını değerlendirmek isteyen fakat bazı personeli dışlamak istemeyen veya sadece küçük bir grup personeli eğitmek isteyen şirketler için uygundur.

5.3.3. Karşılaştırma Grubu İle Ön Test/ Son Test

Karşılaştırma grubu ile ön test / son test, personeli ve bir kontrol grubunu içeren değerlendirme programıdır. Kriter ölçümleri iki gruptan da eğitim öncesi ve eğitim sonrasında toplanır. Eğer eğitilen grubun gelişimi karşılaştırma grubundan daha fazla ise, değişimin eğitimden kaynaklandığı söylenebilir. [4]

5.3.4. Solomon Dört Grup

Solomon dört grup yöntemi; ön test / son test karşılaştırma grubu ve sadece son test karşılaştırma grubu yöntemlerini birleştirir. Solomon dört grup yönteminde, bir eğitim grubu ve bir karşılaştırma grubu; eğitim öncesi ve sonrasında kriterler yönünden incelenir. Diğer bir eğitim ve kontrol grubu sadece eğitimden sonra incelenir.

Solomon dört grup yönteminin bir uygulaması, Tablo 5-7'de gösterilmiştir. Bu yöntem; üretim kaynak planlamasında entegre öğrenim temelli eğitim ve geleneksel (anlatıma dayalı) eğitimin etkilerini karşılaştırmak için kullanılmıştır. Üretim kaynak planlama, bir üretim işletmesinin tüm kaynaklarını etkili bir biçimde planlama, koordine ve entegre etme yöntemidir. Entegre öğrenim (EÖ) temelli eğitim, geleneksel eğitimden çeşitli yönlerden farklıdır. EÖ temelli eğitim; rahat, olumlu bir

öğrenme ortamı yaratmak için çeşitli faaliyetlerle başlar. Öğrencilere üretim kaynak planlamasının onlara ne ifade ettiği sorulur, fikirlerini teyit etmek ve üretim kaynak planlaması hakkında ortak bir anlayış oluşturmak için çaba gösterilir. Öğrenciler eğitim materyali sunar ve üretim süreçleriyle ilgili grup çalışmalarına, oyunlara, hikayelere katılır.

Şirket, entegre öğrenimin geleneksel öğrenimle ilgili etkileri ile ilgilendiği için, karşılaştırma grubu olarak geleneksel eğitilen gruplar kullanılmıştır (hiç eğitim almayan gruplar yerine).

Üretim kaynak planlama testi (bilgi testi) ve bir reaksiyon ölçümü de kriter olarak kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, EÖ temelli grupların geleneksel eğitim programlarına katılan gruplardan önemsiz bir ölçüde daha az öğrendikleri görülmüştür. EÖ grubu katılımcıları, geleneksel eğitim programına katılanlardan daha pozitif reaksiyonlar göstermişlerdir.

Tablo 5-7 Solomon Dört Grup Yöntemi Örneği [1]

Gruplar	Ön test	Eğitim	Son Test
Grup 1	Evet	Entegre öğrenim temelli	Evet
Grup 2	Evet	Geleneksel	Evet
Grup 3	Hayır	Entegre öğrenim temelli	Evet
Grup 4	Hayır	Geleneksel	Evet

5.4. Değerlendirme Programı Seçiminde Dikkat Edilecek Hususlar

Her duruma uygun tek bir değerlendirme programı yoktur. Bir değerlendirme programı Tablo 5-8'de gösterilen faktörlerin değerlendirilmesi temelinde seçilir. Hiç değerlendirme yapılmamasının veya daha az özenli bir değerlendirme programının, bir karşılaştırma grubu, eğitim öncesi ve sonrası ölçümler içeren özenli bir programdan daha uygun olmasının çeşitli nedenleri vardır. Yöneticiler ve eğiticiler eğitim sonuçlarını toplamak için zaman ve çaba sarfetmeye isteksiz olabilirler. İkinci olarak, yöneticiler ve eğiticiler bir değerlendirme programı yürütebilecek uzmanlığa sahip olmayabilirler. Üçüncü olarak, şirket, eğitime çok az veya hiç geri dönüş beklemediği bir yatırım olarak bakabilir. Aşağıda belirtilen koşullarda daha özenli ve detaylı bir değerlendirme programı dikkate alınmalıdır:

1. Değerlendirme sonuçları programı değiştirmek için kullanılabilecekse,

2. Eğitim programı sürekli ise ve birçok personeli ve müşteriyi etkileyebilecekse,
3. Eğitim programı çok sayıda sınıf ve katılımcıya sahipse,
4. Eğitim maliyetinin onaylanması rakamsal işaretlere bağlıysa (Burada şirketin çok sıkı bir değerlendirme yönelimi vardır.),
5. Yöneticiler bir değerlendirme çalışmasından elde edilen verileri değerlendirme uzmanlığına sahipse (Veya bu uzmanlığı satın alabilecek bütçeniz varsa.),
6. Eğitimin maliyeti, eğitimin işe yaradığını gösterme ihtiyacı yaratıyorsa,
7. Değerlendirme yapmak için yeterli zaman varsa (Eğitimin etkinliği ile ilgili bilgi derhal talep edilmemektedir.),
8. Bilgi, davranış, beceri, vb. konularda eğitim öncesi düzeye göre değişikliği ölçmeye veya iki ya da daha fazla farklı programı karşılaştırmaya ilgi gösteriliyorsa,

Tablo 5-8 Değerlendirme Programı Tipini Etkileyen Faktörler [1]

Faktör	Nasıl Etkiliyor?
Değişim potansiyeli Önem	Program değiştirilebilir mi? Etkili olmayan eğitim, müşteri hizmetini, ürün geliştirmeyi veya personel arasındaki ilişkileri etkileyebilir mi?
Ölçek Eğitimin amacı	Eğitime kaç kişi katılıyor? Eğitim öğrenme için mi, sonuçlar için mi yoksa her ikisi için de mi yapılıyor?
Organizasyon kültürü	Sonuçların açıklanması organizasyon norm ve beklentilerinin bir parçası mı?
Uzmanlık	Karmaşık bir çalışma analiz edilebilir mi?
Maliyet	Değerlendirme çok pahalı mı?
Zaman	Bilgiye ne zaman ihtiyacımız var?

6. EĞİTİM VE GELİŞİMİN GELECEĞİ

Eğitim ve gelişmenin geleceğini ve bunu etkileyecek olası eğilimleri Tablo 6-1 özetlemektedir. [1]

Tablo 6-1 Eğitimi Etkileyen Gelecek Eğilimleri

1. Eğitim dağıtımı için oluşan yeni teknolojilerin kullanımı artacak.
2. Depolama ve akıllı sermaye kullanımının önemi artacak.
3. Eğitim bölümleri "sanal eğitim organizasyonları" haline gelecek.
4. Eğitim diğer iş fonksiyonlarıyla daha fazla bütünleşecek.
5. Eğitim bölümleri daha fazla dış ortaklarla birlikte çalışacak.

6.1. Yeni Teknolojiler Eğitim Dağıtımına İlgiyi Artıracak

Gelecekte multimedyanın, internetin ve diğer yeni teknolojilerin kullanımı çeşitli nedenlerden dolayı artacaktır. İlk olarak, bu teknolojilerin maliyeti azalacaktır. Aynı zamanda, şirketler teknolojileri satın alabilmek ve kullanabilmek için ortaklıklar oluşturabileceklerdir. İkinci olarak, yeni teknolojilerin kullanılması, coğrafi olarak farklı yerlere dağılmış olan personeli bir araya getirmekten doğan eğitim masraflarını (ulaşım, yemek, barınma, vb.) azaltabilir. Üçüncü olarak, bu teknolojiler; eğitimcilerin eğitimlerinde gerekli nitelikleri (uygulama, geribildirim, destek, vb.) vermelerini sağlar. Dördüncü olarak, bu teknolojiler; geçici personelin (part-time personel, danışmanlar vb.) zamanında etkin bir şekilde eğitim almalarını sağlar.

Yeni teknoloji aynı zamanda, "gösterişli" ürünler yaratma imkanı tanır. Örneğin; UPS tarafından taşınan paketler deniz taşımacılığını ve dağıtım süreçlerini geliştiren bir "elektronik yol"a bırakılıyor. Gelecekte, eğitim ürünleri de bir elektronik yola bırakılabilir. Bu yol, eğitici ve yöneticilerin bu ürünleri nasıl kullanacaklarını daha iyi anlamalarını sağlayabilir. Örneğin; şu anda kullanılan web kaynaklı eğitim ile bir eğitilenin programı bitirmesinin ne kadar süreceğini saptamak mümkündür. Gelecekte, web kaynaklı eğitim ile teknolojiyi birleştirerek eğitimciler, stajyerlerin seçtiği mevcut uygulama çalışmalarının çeşitlerine karar verebilir ve uygulamanın çeşidine göre öğrenmenin oranında değişiklik olup olmadığını anlayabilir.

6.2. Eğitim Bölümleri Akıllı Sermaye Kullanımını Artıracak

Lotus Notes ve Intranets gibi yeni teknolojiler; şirketlerin "öğrenen organizasyonlar" haline gelmelerine ve personelinin bilgilerinin şirketin sahip olduğu değer haline gelmesini sağlamaktadır. Bu teknolojilerle, yeni bilgi geldiği zaman yönetici bilgiyi değerlendirmekte ve bilgi bankasına eklemektedir.

Eğitim dağıtımında ve depolanmasında yeni teknolojilerin kullanımının artması eğitimcilerin teknolojik olarak eğitilmiş olmak zorunda oldukları anlamına gelir. Bu şu demektir; yeni teknolojilerin zayıf ve güçlü yönlerini ve değişime karşı çıkan kullanıcıların üstesinden gelme gibi uygulama konularını anlamak zorundadır. Aynı zamanda, çoğu şirket, işleri güvenli bilgiyi saptamak ve personel için ulaşılabilir olmasını sağlamak olan bilgi yöneticileri gibi yeni pozisyonlar yarattılar.

6.3. Eğitim Bölümleri Sanal Eğitim Organizasyonları Haline Gelecek

Şirketin iş stratejisine katkıda bulunmak için eğitim bölümleri, hizmetlerini daha iyi pazarlamak, müşterileri program tasarımı içine daha fazla almak durumundadırlar. Bunlar sanal eğitim organizasyonlarının karakteristikleridir.

Sanal eğitim organizasyonları; yöneticileri, iş ünitelerini, iç müşterileri ve personeli inceleyen eğitim fonksiyonu trendinin bir parçasıdır. Sonuçta, eğitim fonksiyonu eğitimin; iş, takım ve personel performansı ile nasıl ilişkili olduğunu göstermelidir. Örneğin; bilgisayar parçaları yapımcısı farklı iş ünitelerine ayrılmış eğitim fonksiyonuna sahiptir. Her eğitim kursunun bir fonksiyonel sahibi ve bir de kurs sahibi vardır. İşlevsel sahipler, bütün kurslar için sorumlu olan eğitim yöneticileridir. Kurs sahipleri, kursların kalitesini sağlarlar. Eğer kursun işlevsel sahibi ve kurs sahibi yoksa elimine edilir.

Geleneksel eğitim bölümleri için, yıllık hesap denetimi yapma eğitimi uygulamaları eğitimle ilişkili olduğunun kanıtıdır. Denetim, şirkette yapılan eğitimin sıklığı ile ilişkili bilgi sağlamayı önerir. Bu, eğitici sayısını veya yıl içindeki eğitim günlerini, gelişen yeni kursların sayısını, kurslara üye olanları veya farklı personelin eğitimde harcadıkları saatleri (örneğin; yöneticiler, mühendisler, hat kademe personel) saymayı içerir. Yıllık hesap denetimlerinden sağlanan bilgi, eğitim aktivitesini anlamada yararlı olurken, eğitim ve performans arasındaki bağı göstermez.

Gelecekte, eğitim bölümleri şu konularda odaklanma ihtiyacı duyacaklardır:

1. İş ortamına beceri transferi,
2. Eğitimin birey ve grup performansı ile ilişkisi

Sonuç olarak, eğiticiler ve yöneticiler eğitim ile belirli iş hedefleri ile personel ve takım performansı arasındaki ilişkiyi gösterebilmeyi sağlamaya ihtiyaç duyarlar.

6.4. Eğitim Diğer İş Fonksiyonlarıyla Daha Fazla Bütünleşmiş Olacak

Şirketlerin rekabet avantajına katılmaya artan ilgilerinden dolayı eğitim bölümleri ihtiyaçları karşılayan iş fonksiyonlarına (örneğin; pazarlama, finans, üretim) yardım etmek zorundadırlar. Eğitim bölümlerinin seçecekleri iki yol vardır: Yüksek performanslı iş sistemleri için destek sağlamak ve performans geliştirmeye katkıda bulunmak.

Eğitim bölümlerinin sorumlulukları; muhtemelen personelin ihtiyaç olduğunda daha fazla bilgi (uzman sistemleri veya elektrik performans destek sistemleri) için kullanabilecekleri destek sistemler üzerinde daha fazla odaklanmalarını içerecektir. Bu ihtiyaç; geçici personelin kullanımı ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için uyarlanmış ürünler ve servislere olan artan ihtiyaç tarafından yönlendirilmiştir.

Örneğin; şirketler belki de şirketle sadece birkaç hafta geçirecek personeli eğitmek için para harcamak istemiyorlar. Bunun yerine, geçici iş verme acentalarından, gerçekten istenilen yeteneklere sahip personeli seçebiliyorlar. Personel işte olduğu ve şirket hakkında yeterli bilgileri olmadığı için yabancı oldukları durumlarla, problemlerle, kurallarla ve politikalarla karşılaştıklarında bu geçici personeli desteklemek için bir mekanizma sağlanmalıdır.

Çoğu şirket işlerinde daha yüksek performans sağlamak için uğraşmaktadır. Çünkü; verimliliğin bu tür bir tasarım ile kazanıldığını anladılar. Yüksek performanslı iş; personelin takımlarda çalışabilmeleri için kişisel yeteneklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Personel istatistiksel süreç kontrolünü ve toplam kalite yönetimi felsefesini anlamaya ihtiyaç duyar. Bu sayede iç ve dış müşterilerine daha iyi hizmet sağlayabilir. Daha fazla şirket yüksek performanslı iş sistemlerine geçtikçe, eğitim bölümleri personele müşteri servisinin veya üretim sisteminin bütün görünüşlerini

anlamada yardım ettikleri gibi kişisel kalite ve teknik becerilerde de etkili eğitim vermelidirler.

6.5. Eğitim Bölümleri Dış Ortaklarla Daha Fazla Çalışacak

Küçülme sonucunda eğitim personelinin azaltılmaktan dolayı, personelin yeni bilgileri öğrenmesi gerektiği ve eğitim hizmetleri için duyulan çeşitli istekler şirketlerin eğitim servislerinde dış tedarikçi kullanımını artırmaktadır. Dış tedarikçiler; uzmanları, akademisyenleri, mezun öğrencileri ve iletişim sanayilerindeki şirketleri içerebilir. Dış tedarikçiler, eğitim hizmetlerinin tek tedarikçileri olarak kullanılabilirler.

Eğitim bölümleri, gelecekte, temel beceri eğitimleri sağlamak ve geleneksel programları geliştirmek için akademilerle (örneğin; iletişim kolejleri, üniversiteler) ile ilişkilerini artıracaklardır. Örneğin; okuldan işe geçiş programlarında, şirketler tasarlama çerçevesinin içinde aktif olarak yer alırlar ve öğrencilere iş gücüne girecek kadar yeterli olmalarına yardım eden deneyimler sağlarlar. Akademik ortaklar bir de konu uzmanları olarak kullanılırlar. Akademisyenler mevcut olan eğitim uygulamalarını değerlendirirler ve verimliliği artırmak için değiştirirler. Akademik ortaklar aynı zamanda şirketin bütün kademelerinde bulunan personel için olan özel eğitim programlarını eğitim bölümü ile birlikte çalışarak geliştirebilirler.

Eğitim hizmeti sağlamada dış tedarikçilere olan güven dış kaynaklardan yararlanma olarak bilinir. Eğitimde dış tedarikçilerin rolü arttıkça, eğiticiler sözleşme görüşmelerinde daha usta hale gelme ihtiyacı duyacaklardır. Eğiticiler nasıl tanımlamaları gerektiğini ve eğitim satıcılarını nasıl seçmeleri gerektiğini bilmeye ihtiyaç duyacaklardır. Eğiticilere aynı zamanda destek yöneticiler ve eğitimi aktif olarak yöneten personel denebilir. Örneğin; eğitim programlarını geliştirmektense, eğiticiler; muhtemelen artan bir biçimde "eğiticinin eğitimi" programlarını tasarlamaya ihtiyaç duyacaklardır.

7. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ İLE İLGİLİ UYGULAMALAR

7.1. Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.'de Eğitim Sistemi

7.1.1. Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.

Türk Pirelli Lastikleri A.Ş. 1960 yılının Mayıs ayında ilk Türk lastik fabrikası olarak kurulmuş ve 1962 yılında İzmit fabrikasının hizmete girmesiyle ilk yerli üretim lastiği piyasaya sürmüştür. [33]

Yıllar boyunca, pazar gereksinimlerini çok önceden gören ve yüksek teknolojik düzeyde ürünler imal etmek suretiyle sahip olduğu öncülük stratejisini en iyi şekilde uygulayan Türk Pirelli, 70'li yıllarda yenileme satışlarına ek olarak otomotiv endüstrisine de binek, kamyon ve traktör lastikleri satışına başlamıştır.

Türk Pirelli, dinamik ve tutarlı bir üretim stratejisi izleyerek Türkiye'de birçok ilke imza atmıştır. İlk radyal ağır vasıta lastiği ve ilk çelik kuşaklı oto lastiği gibi. Lastik üretiminde Avrupa ile entegre olan fabrika, modern üretim tekniklerini kullanarak motosiklet ve bisiklet dışında her türlü aracın ihtiyacını karşılayabilecek kapasitededir.

Uluslararası Pirelli Grubu bünyesinde Türkiye'de faaliyet gösteren Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.'nin haricinde, Türkiye'de 1985 yılında kurulan Çelikord A.Ş. ise araç lastiklerinin önemli bir unsuru olan çelik kordu üretmektedir. Toplam 78.438 m²'lik alan üzerine kurulu Çelikord A.Ş., üretiminin %30'unu iç piyasaya sunmakta, %70'ini ise dış ülkelere pazarlamaktadır.

1992 yılından başlayarak İzmit tesislerinde TPM sistemini uygulayan fabrika, dünyada en yüksek kalite ve verimlilik standartlarına ulaşan kuruluşlara verilen "Japon Sınai Kalite Ödülü"nü kazanmış, dünya lastik sektöründe bu sistemi uygulayan ilk fabrika olma başarısı ile Japonya dışında bu ödüle hak kazanan ikinci kuruluş olmuştur.

2002 yılında Otomotiv Sanayi Derneği, Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.'yi kalite ve teslimat güvenilirliği, teknoloji geliştirmedeki işbirliği ve uygun fiyat yönünden

yapılan değerlendirmeler sonucunda OSD “Yan Sanayi Başarı Belgesi” ile ödüllendirmiştir. Buna ek olarak yine aynı yıl, yönetimde mükemmellik ölçütleri ile yapılan değerlendirmeler sonucunda Pirelli Grubu prestij ödülü “Challenge” Türk Pirelli Lastikleri A.ř. ’ye verilmiştir.

Bugün, yaklaşık 300.000 m² alan üzerine kurulu olan Türk Pirelli fabrikası günde 350 ton lastik sevkiyatının yanında, 1225 çalışanıyla yılda 96.000 ton lastik üretimi gerçekleştirmektedir.

7.1.2. Eğitim Sürecinin İşleyişi

Türk Pirelli Eğitim bölümü, diğer bölüm sorumluları ile birlikte her yılın son dönemlerinde veya başında toplantılar yaparak veya bölümler kendi eğitim ihtiyaçlarını analiz ederek, genel eğitim ihtiyaçları belirlenir. Ayrıca, beyaz yakalılar için sene sonunda amirlerine gönderilen performans değerlendirme formlarıyla da çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenebilir. [34]

Yapılan toplantılarda,

- ♦ Kalite eğitim ihtiyaçları,
- ♦ Bakım eğitim ihtiyaçları,
- ♦ Üretim bölümleri eğitim ihtiyaçları,
- ♦ Yönetim eğitim ihtiyaçları,
- ♦ Pirelli için öncelik arz eden proje ve şirket hedeflerine yönelik eğitim ihtiyaçları,
- ♦ Kişisel gelişim eğitim ihtiyaçları,
- ♦ Zorunlu ve yasal eğitim ihtiyaçları tespit edilir.

Yıllık genel eğitim programlarının haricinde her bölüm ihtiyaç gördüğü durumlarda ek eğitim taleplerinde bulunabilir.

İhtiyaç duyulan eğitimler iç eğitimse, eğitimler bölüm sorumluları tarafından veya eğitim sorumlusu tarafından organize edilip gerçekleştirilir. Faaliyet sonrasında ise, eğitim ve katılımcılara ait bilgiler eğitmenler tarafından değerlendirilip eğitim bölümüne gönderilir.

İhtiyaç duyulan eğitimler dış eğitimse, ilgili bölüm sorumluları Eğitim Şefliği ile irtibata geçerek talepte bulunabilir. Eğitim Şefliği, yapılan araştırmalar sonucu eğitim verecek kuruluşu belirler. Eğitimi talep eden bölümün bütçesi uygunsa eğitim gerçekleşir.

Eğitim bölümü yapılan toplantılar sonucunda ortaya çıkan talepleri, şirket hedefleri ve bütçe doğrultusunda bir öncelik sırasına koyarak eğitim planını hazırlar. Hazırlanan eğitim planını, Personel direktörü, ilgili bölüm sorumluları ve eğitim sorumlusu imzalar, eğitim sorumlusu tarafından birer kopyası ilgililere gönderilir. Bu plan çerçevesinde de, eğitim sorumlusu tarafından yıllık eğitim programları çıkarılır. Programlarda,

- ♦ Eğitimin amacı ve içeriği,
- ♦ Eğitimin gün ve saati,
- ♦ Eğitimin yeri,
- ♦ Eğitime katılacak personelin isimleri yer alır.

İç eğitimleri veren eğitmenler şirket personeli arasından seçilir. Burada dikkat edilenler; konu ile ilgili bilgisi yeterli olan, iletişim yeteneği olan ve faaliyet için gerekli ilgiye sahip olan şirket personelinin seçilmesidir.

Hazırlanan eğitim programı, bölüm sorumlularına ve eğitimlere katılacak personele gönderilir. Eğitimler, genel olarak 8 saati aşmayan bölümlere ayrılır. Özellikle işçi ve operatörlere verilen eğitimler, 8 saati aşmayan ve sınıfta verilen dersler ile eğitmenler veya asistanlar nezaretinde iş yerinde yapılan pratik eğitimleri kapsar.

Eğitime katılanlar Eğitim Formu'na yazılır. İzni olanlar ise bir sonraki eğitime katılırlar.

Eğitimin yarattığı ilgiyi değerlendirmek, eğitime katılanların öneri ve eleştirilerine dayanarak eğitim kapsamını geliştirmek, eğitim etkinliklerinde bilgi kazanma ve uygulama başarısını ölçmek amacıyla bazı değerlendirmeler yapılır. Bunlar, test yada anket şeklinde olabilir. Dış firma eğitimlerinde, firmanın kendi değerlendirmesi alınır. Ancak şirket için önemli olan eğitimlerde bölüm yada eğitim sorumluları yeniden değerlendirme yapabilir.

Bu uygulamada, katılımcılar eğitim sonunda Eğitim Değerlendirme Formu doldurur ve eğitmene teslim eder. Bu formda katılımcının eğitim, eğitmen ve ortam

hakkındaki görüşleri alınır. Tüm formlar eğitim sorumlusuna teslim edilir. Böylece sorumlu, bu bilgilerle eğitimin genel bir değerlendirmesini yapabilir.

Son olarak, bazı iç ve dış eğitimlere katılan personele eğitim sertifikaları verilir.

Öte yandan, işe yeni alınan personele eğitim bölümü tarafından oryantasyon programı hazırlanır. Oryantasyon, işe yeni alınan personele şirket ile ilgili bilgilerin verildiği bir tanıtım programıdır. Süresi ortalama 1 aydır. Konuları kısaca,

- ♦ Fabrikanın tanıtılması,
- ♦ Fabrika ve Pirelli hakkında genel bilgiler,
- ♦ Fabrikanın organizasyon yapısı,
- ♦ Mini fabrikaların üretim ve makine prosesleri,
- ♦ Bazı yasal ve zorunlu eğitimler,
- ♦ Bazı durumlarda çalışacağı bölümlerdeki makinalarda kısa üretim yapmadır.

İşe yeni giren personel bu bilgileri ilgili bölüm sorumlularından aldıktan sonra Oryantasyon Programı Check-listi doldurur ve imzalar. Bu form, bir kopyası da Eğitim Şefliği'nde kalmak üzere kişinin dosyasına konur ve Personel Şefliği'ne verilir. Bunun dışında kişi bir de Oryantasyon Değerlendirme Formu doldurur ve bu form da kişinin dosyası ile birlikte Personel Şefliği'ne gönderilir.

Oryantasyon eğitimini tamamlayan aday, bölümünde çalışmaya başlar ve amiri tarafından 6 ay boyunca kontrol edilir. Bu sürenin sonunda, bölüm sorumlusu Personel Davranış ve Beceri Değerlendirme Formu doldurup onayladıktan sonra Personel Şefliği'ne gönderir. Personel Şefi, Fabrika Müdürü ile görüşür. Gerekli onaydan sonra kişi daimi personel kadrosuna geçirilir.

Yılın belirli dönemlerinde şirkete sözleşmeli olarak alınan personel için de Eğitim Şefliği tarafından eğitimler düzenlenir. Burada,

- ♦ Şirketin tanıtımı,
- ♦ Lastiğin tanıtımı,
- ♦ Kişinin sosyal ve özlük hakları,
- ♦ Üretimde dikkat edilmesi gereken noktalar,

- ♦ Kalite,
- ♦ TPM,
- ♦ İş Sağlığı ve İşçi Güvenliği,
- ♦ Çevre Yönetim Sistemleri,
- ♦ Yangın ve yangından korunma,
- ♦ Makinaların emniyet sistemleri ve çalışırken dikkat edilmesi gerekenler,
- ♦ Çalışacağı bölümle ilgili bilgiler(üretim, makine, mamul bilgileri gibi) verilir.

Eğitim ardından, Eğitim Şefliği'nin verdiği check-listi eğitmenler doldurur ve bölüm sorumluları onaylar. Hakkında olumlu rapor verilen eleman üretime başlar. Sözleşmeli olarak çalışma süresi 15-20 gündür.

7.1.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

İhtiyaçlar belirlenirken özellikle şirket hedefleri ön planda tutulur. Bu doğrultuda hedeflere yönelik eğitim konuları belirlenir. Daha sonra belirlenen konularda herbir bölümde çalışanların konu ile ilgili bilgi seviyeleri tespit edilir. Seviyeler, [35]

1	2	3	4	5
Bilmiyor	Az biliyor	Biliyor	İyi biliyor	Çok iyi biliyor

şeklindedir. Seviye tespitleri hem amirlerinin düşünce ve yorumları hem de çeşitli testlerle belirlenir. Belirlenen bu seviyeler ve kişinin alacağı ana eğitim başlıkları bir radar grafik üzerinde gösterilir. (Ek A.1)

Burada mevcut seviye ile istenilen standart arasındaki fark kişinin gelişimini gösterir. Ayrıca eğitim konuları - şirket hedefleri uyumu bir takım önem dereceleri ile belirlenir. Bu genelde 1-3-5 şeklindedir.

1	3	5
Az	Orta	Çok

Çıkan bu sonuçlara göre Gap Analizi yapılır ve eğitim konularının öncelikleri hesaplanır. İlk öncelikli 5 veya 10 eğitim konusu eğitim planına taşınarak uygulamaya konmaya çalışılır. (Ek A.2)

Bu işlemden sonra mini fabrikalardan veya bölümlerden hangi eğitime kimlerin katılacağı, eğitimlerin iç eğitim mi dış eğitim mi olacağı ve bu eğitimlerin ne kadar süre ile verileceği tespit edilir. (Ek A.3)

Beyaz yakalılardaki bu durum mavi yakalılarda küçük bir farklılık gösterir. Genelde mavi yakalılar için eğitim ihtiyacı tespiti testler yoluyla yapılır. Ayrıca bölümlerinde yaptıkları işe yönelik gelişimlerini sağlamak için çeşitli analiz ve seviye belirleme çalışmaları da yapılır.

İlk adım çalışanların profillerinin oluşturulmasıdır. Profil ortaya çıkarılırken, genelde faaliyet alanları ve bu alanlara yönelik bilinmesi gereken konular ve beceriler tespit edilir. (Ek A.4)

Bu konuların bilinmesi için hangi bilgi ve becerilere ihtiyaç olduğu belirlenir. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayan ana konular majör ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçları destekleyenler ise, orta ve minör ihtiyaçlardır. (Ek A.5)

Örnek olarak, bir Kaizen eğitimini ele alacak olursak, bu bilgiye ulaşılabilmesi için

- ♦ Takım çalışması,
- ♦ Bireysel iyileştirmeler,
- ♦ Düzeltici bakım,
- ♦ MP Dizayn (Bakım önleme bilgisi) bilinmelidir.

Bunlar majör ihtiyaçlardır. Buradan da orta ihtiyaçlara geçilebilir. Takım çalışmasının bilinebilmesi için, (Ek A.6)

- ♦ Takım çalışması,
- ♦ Raporlama,
- ♦ Otonom bakıma takım desteği konuları bilinmelidir.

Minör ihtiyaçları da çıkarmak gerekirse, takım çalışması bilgisine sahip kişi,

- ♦ Takım çalışmasını bilir.
- ♦ Sinerjiyi bilir.
- ♦ Sonuca ulaşmak için etkili yolları bilir.
- ♦ Liderlik kapasitesi vardır.

Bu konular ve eğitimler tespit edildikten sonra çalışanların konularla ilgili bilgi ve beceri seviyeleri yapılan testlerle çıkarılır ve tablolara işlenir. (Ek A.7)

Durum seviyeleri bir radar grafik üzerinde gösterilir. Mevcut seviye ile hedef seviye arasındaki fark o kişinin eğitim ihtiyacıdır. (Ek A.8)

7.1.4. Eğitim Planlarının Hazırlanması

Eğitim ihtiyaç analizleri yapıp eğitim konuları belirlendikten sonra, şirket çalışanlarının hangi eğitimlere katılacağı tespit edilir ve hazırlanan bir eğitim planı üzerinde gösterilir. Planda eğitimin adı, süresi, eğitimin amacı, yapılacağı tarih, eğitmenler de tespit edilir. (Ek A.9)

Bu planla birlikte, her eğitim konusunun hedef kitlesi, amacı, programın içeriği, eğitim süresi ve eğitimde kullanılacak malzemeler belirlenir. (Ek A.10)

Belirlenen eğitimler için bir yazı hazırlanır ve ilgili müdürlerin imzası alınır. Ekte verilen katılımcılar da verilen tarihlerde eğitimlere katılır. (Ek A.11)

Eğitimler gerçekleştikten sonra katılımcıların eğitimlere katıldıklarına dair bir form doldurulur. Eğitmen tarafından doldurulan eğitim formunda katılımcıların eğitim öncesi seviyeleri ve test yada eğitmen görüşü ile tespit edilen eğitim sonrası seviyeleri belirtilir. (Ek A.12)

7.1.5. Eğitimlerin Değerlendirilmesi

Eğitimler başlamadan önce eğitimin içeriği hakkındaki bilgiler katılımcılara bir ön değerlendirme formu olarak gönderilir. Bu şekilde kişilerin kendi seviyelerini tespit etmeleri istenir. (Ek A.13)

Verilen eğitimlerin sonrasında katılımcılardan bir de eğitim değerlendirme formunu doldurmaları istenir. Bu formda eğitimin, eğitmenin ve eğitim ortamının değerlendirmesi ile ilgili sorular yanıtlanır ve görüş/öneriler belirtilir. (Ek A.14)

Tüm katılımcılardan toplanan bu formlar İnsan Kaynakları Bölümü yada Eğitim Şefliği tarafından “Eğitimin Genel Değerlendirmesi”nde kullanılır. Değerlendirmede yetkilinin görüşü de yer alır. Bu bilgiler eğitime katılanlarla birlikte ilgili birim amirlerine de gönderilir. (Ek A.15)

Eğer eğitim bir dış firma tarafından verilmişse, hem katılımcılar hem de firma eğitim değerlendirmesini gerçekleştirir. Bu bilgiler ışığında eğitim sorumlusu tarafından hazırlanan genel değerlendirme ilgili birimlere rapor edilir.

Bazı eğitimlerin değerlendirmesinde Eğitim Anket Formu kullanılır. (Ek A.16)

Eğitimlerin ardından, eğer sertifikalı bir eğitimse katılımcılara sertifikaları verilir. Birer nüshaları da Eğitim Şefliği'nde saklanır. Yapılan tüm bu eğitimler aylık olarak başlıklar halinde yayınlanır ve ilgili birimlere gönderilir.

7.2. Mercedes-Benz Türk A.Ş.'de Eğitim Sistemi

7.2.1. Mercedes-Benz Türk A.Ş.

Mercedes-Benz Türk, 1967 yılında Daimler-Benz AG (%36), Mengerler Ticaret T.A.Ş. (%32) ve Has Otomotiv (%32) ortaklığı olarak Otomarsan ünvanıyla İstanbul'da kurulmuştur. [36]

0 302 tipi otobüslerin üretimi, 1968 yılında başlamıştır. Şirket, üretime başladıktan 2 yıl sonra, 1970'te ihracat yapmaya başlamış ve günümüze dek ürettiği 35.000 otobüsün yaklaşık 12.500'inin ihracatını gerçekleştirmiştir.

1984 yılında Mercedes-Benz Türkiye Genel Müessesili olan şirket, aynı yıl şirket bünyesine yeni ortaklar katarak, kamyon üretimi için gerekli yeni bir yatırım başlatmıştır. 1986 yılında, Türkiye'nin büyüme potansiyeline paralel olarak Aksaray ilinde kamyon fabrikası üretime geçmiştir. Kasım 1990'da ticari ünvanı Mercedes-Benz Türk A.Ş. olarak değişen kuruluş, günümüzde yaklaşık 2.800 personel istihdam etmektedir.

Mercedes-Benz Türk'ün ortakları Daimler Chrysler AG (%66,91), Overseas Lending Corporation (%18,09), Koluman Holding A.Ş. (%7,04), Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (%5,00) ve Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu (%2,96)'dır.

Mercedes-Benz Türk, kuruluşundan bu yana kendi üretiminden yaklaşık 35.000 otobüs, 35.000 kamyon, 1.000 minibüs ve gerçek anlamda otomobil ithalatını başlattığı 1989'dan beri 22.000'in üzerinde otomobil satışı gerçekleştirmiştir.

Mercedes-Benz Türk, bugün Hoşdere ve Davutpaşa Fabrikalarında şehirlerarası ve belediye tipi otobüsler, Aksaray Fabrikasında ise, hafif ve ağır sınıf kamyonlar ve çekiciler üretmektedir.

Mercedes-Benz Türk A.Ş. Aksaray Fabrikası 1994 yılında ISO 9002, Davutpaşa ve Hoşdere Fabrikaları ise 1995 yılında ISO 9001 kalite belgelerini alarak Türk Otomotiv ana sanayiinde bu belgeleri alan ilk üretim tesisleri oldular.

Bunun ötesinde Mercedes-Benz Türk A.Ş. Mayıs 2000'den bu yana ISO 14001 Çevre Yönetim Standartları Sertifikası'nın da sahibidir.

7.2.2. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

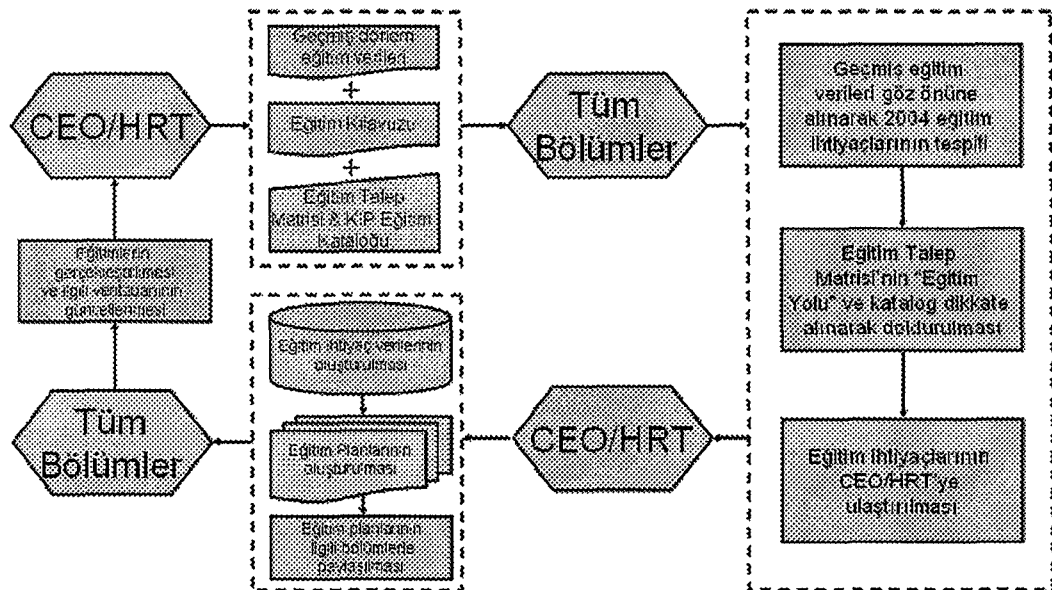
Mercedes-Benz Türk A.Ş.'de İnsan Kaynakları Bölümü, iki farklı işgören grubu için iki farklı çalışma yürütmektedir. Bunlardan birincisi, mavi yakalıların eğitim sistemidir. Kapsam içi personel olarak adlandırılan bu çalışan grubunun eğitim ihtiyaçlarının tespiti, bölüm sorumluları tarafından gerçekleştirilir. [37]

Her yıl, İK departmanı Eğitim bölümü tüm bölümlere,

- ♦ Geçmiş dönem eğitim verileri
- ♦ Eğitim kılavuzu
- ♦ Eğitim talep matrisi ve KİP eğitim kataloğunu gönderir.

Bölüm yöneticileri de eldeki bu kaynaklar ışığında, kişilerin performanslarını da göz önünde bulundurarak "Eğitim Talep Matrisi"ni doldurur ve Eğitim bölümüne gönderir. Eğitim bölümü de, kaynaklar çerçevesinde bu talepleri karşılamaya çalışır.

Bu anlatılanlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 7-1 Mercedes-Benz Eğitim İhtiyacı Belirleme Süreci

Genel olarak, KİP Eğitim Kılavuzu'na bakılacak olursa, eğitimlerin 6 başlık altında toplandığı görülür. Bunlardan birincisi, yeni işbaşı yapacak olan mavi yakalılara hazırlanmış Standart Gelişim Paketi'dir. Oryantasyon eğitimi de dahil toplam 7 eğitim konusu, 1 yıl içinde çalışanlara verilir.

İkinci grup, Branş Bazlı Mesleki Temel Eğitimler olarak adlandırılır. Burada, farklı bölümler için hazırlanmış toplam 18 eğitim başlığı bulunmaktadır. Bu eğitimlerde belli başarıyı göstermiş olan çalışanlar, dördüncü grupta yer alan Branş Bazlı Mesleki Uzmanlık Eğitimleri'ne tabi tutulur. Mesleki eğitimler sürerken, çalışanlar bir yandan da kişisel eğitimlere (üçüncü grup eğitimler) dahil olurlar.

Uzmanlık eğitimleri alan mavi yakalı çalışanların bir kısmı Postabaşı Aday Havuzu'na alınmaktadır. Bir mavi yakalı personelin postabaşı adayı olabilmesi için eğitimlerdeki başarısının yanında, teknik lise mezunu olması ve en az 10 sene Mercedes-Benz Türk'te çalışıyor olması gerekmektedir. Bu adaylar da, hem ihtiyaca göre mesleki uzmanlık eğitimlerini almaya devam eder hem de beşinci grup kişisel eğitimlere katılır.

Adaylardan postabaşı olarak seçilen kişi ise, mesleki gelişimini sürdürmek için, çeşitli konferans, seminer ve fuarlara katılırken, kişisel gelişimi için de beyaz yakalıların katıldığı altıncı grup eğitimlere dahil olur.

Kapsam İçi Personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için, bölüm yöneticilerine gönderilen dokümanlar ektedir. (Ek B.1, B.2, B.3)

Mercedes-Benz Türk A.Ş. Eğitim bölümünün beyaz yakalılar için eğitim ihtiyacı tespiti, mavi yakalılara göre biraz farklılık göstermektedir. Beyaz yakalılarda yetkinliklere dayalı bir analiz söz konusudur. Her yıl, yöneticilere gönderilen yetkinlik formlarının, belirlenen şirket hedefleri doğrultusunda doldurulması istenir. Bu formlarda teknik ve fonksiyonel yetkinlik tanımları yer almaktadır. Yöneticiler, her bir beyaz yakalı çalışanın, performans değerlendirme formlarından da faydalanarak yetkinlik düzeyini belirler. Yönetici ve çalışan bu sonucu karşılıklı görüşerek eğitim ihtiyacını tanımlar. Eğitim bölümü tarafından gönderilen eğitim kataloğu içeriğini inceler ve birlikte verilen bir karar neticesinde eğitim talebinde bulunur. [38]

Gelen talepler sonucunda, Eğitim bölümü de o yıl için eğitim planlarını hazırlar. Bunları Memur Eğitim Matrisi'ne işler ve bölümlere göndererek ilan eder. (Ek B.4)

7.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Sayısallaştırılması

7.3.1. Mavi Yakalı Çalışanlar İçin Eğitim İhtiyacı Tespiti

Mavi yakalı çalışanların eğitim ihtiyacının tespiti için Metal Sanayii İş Gruplandırma Faktör-Puan Sistemi kullanılabilir. Buna göre bir mavi yakalı çalışan için faktör grupları ve ağırlıkları şu şekildedir:

I. Maharet Grubu: (%40)

1. Öğrenim veya Temel Bilgi (%15)
2. Beceri (%10)
3. Deneyim (%7,5)
4. İnsiyatif ve Çare Buluculuk (%7,5)

II. Sorumluluk Grubu: (%20)

5. Makina-Takım ve Donanım Sorumluluğu (%5)
6. Malzeme ve Ürün Sorumluluğu (%5)
7. Üretim Sorumluluğu (%5)
8. Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk (%5)

III. Çaba Grubu: (%20)

9. Zihinsel Çaba (%10)
10. Bedensel Çaba (%10)

IV. İş Koşulları Grubu: (%20)

11. İşin Doğurabileceği Tehlikeler (%10)
12. Çalışma Koşulları (%10)

1. Öğrenim veya Temel Bilgi

Bu faktörde işin gereği gibi yapılabilmesi için gerekli olan iş bilgisinin derecesi ölçülür. Kişilerin öğrenim düzeyleri, gerekli bilgilerin ölçülebilmesi için beş gruba ayrılmıştır.

2. Beceri

Bu faktör, gerekli bilgi ve deneyimden bağımsız olarak, kullanılan makina, takım ve donanım ile üzerinde çalışılan parça, yarımamul ve malzemelerin hassasiyet ve diğer özelliklerine bağlı olarak işin yapılabilmesi sırasında gösterilmesi gereken özel bedensel ve zihinsel yetenekleri belirtir. İşin yapılması esnasında gereken el, göz,

ayak gibi organlar arasındaki koordinasyonun karmaşıklık ve zorluk derecesi de göz önüne alınır.

Tablo 7-1 Öğrenim Düzeyi Derecelendirmesi

Öğrenim Düzeyi	Derece
İlkokul öğreniminden sonra, oryantasyon veya iş başında işin yapılışı gösterilerek ve uygulaması yaptırılarak, kısa bir eğitim ile yapılabilecek işler	1
İlkokul öğreniminden sonra, işin yapılışının ve uygulamasının belli bir düzen ve süre içinde işbaşında eğitim yolu ile öğretilmesi mümkün olan işler	2
İlkokul öğreniminden sonra, işin yapılabilmesi için gerekli bilgilerin, kuramsal ve uygulamalı olarak kısa süreli eğitim programları ile verilmesi gereken işler	3
Bazı mesleki bilgilere ait temel kavramların bilinmesi gerekli işler (Meslek okullarının orta düzeyleri veya buna eşdeğer olabilecek programlar)	4
Lise, Endüstri Meslek Liseleri, Tekniker Okulları veya eşdeğer düzeyde bilgilere sahip olunmasını gerektiren işler	5

Tablo 7-2 Beceri Düzeyi Derecelendirmesi

Beceri Düzeyi	Derece
İşinde yeterli bilgi ve deneyimi olan herkesin yapabileceği cinsten, özel bir beceri gerektirmeyen basit işler	1
Basit alet, donanım ve tezgahlar ile hassas olmayan parçaların üzerinde çalışırken veya hassas olmayan işler yaparken birkaç uzvun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler	2
Basit alet, donanım ve tezgah kullanmakla beraber, hassas parçalar üzerinde çalışırken veya hassas bir iş yaparken birkaç uzvun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler	3
Karmaşık yapı alet, donanım ve tezgah kullanarak, hassas parçalar üzerinde çalışırken veya hassas bir iş yaparken birkaç uzvun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler	4
Çok özel araçlar kullanırken veya çok özel parçalar üzerinde çalışırken, birkaç uzvun en yüksek düzeyde koordinasyonunu gerektiren işler	5

3. Deneyim

Bu faktör, temel bilgiler veya gerekli eğitimin verilmesinden sonra, işin istenilen kalite ve miktarda yapılmasını ve sorumlulukların tam bir şekilde kavranılarak yürütülebilmesi için gerekli deneyim süresini belirler.

4. İnsiyatif ve Çare Buluculuk

Bu faktör, işin gerektirdiği karar verme, çare buluculuk ve bağımsız hareket edebilme kabiliyetlerini ölçer. İşin gerektirdiği, görüş zekası ve mantık dahilinde bağımsız bir şekilde hareket edebilme nitelikleri bu faktör içinde değerlendirilir.

Tablo 7-3 Deneyim Düzeyi Derecelendirmesi

Deneyim Süresi	Derece
3 aya kadar	1
1 yıla kadar	2
3 yıla kadar	3
5 yıla kadar	4
5 yıldan fazla	5

Tablo 7-4 İnsiyatif ve Çare Buluculuk Düzeyi Derecelendirmesi

İnsiyatif ve Çare Buluculuk Düzeyi	Derece
Karar verme niteliği olmayan, konulan esas ve talimatlara uygun olan işler	1
a) Basit karşılaştırma, seçme ve ayırma kararları vermenin gerekli olduğu işler b) El aletleri ve basit makineler kullanılarak hassas olmayan parçalar üzerinde, denetim altında yapılan işler	2
Çalışma şartları tespit edilmiş olmakla beraber, kullanılan kalite ve tolerans sınırları göz önüne alınarak birbirine bağlı planlamaların yapıldığı ve yapılan ölçme ve kontrollere göre karmaşık olmayan bağımsız kararların verildiği işler	3
Çalışma şartları tespit edilmiş olmakla beraber, karmaşık yapılı makina ve cihazlar kullanılırken veya hassas işler üzerinde çalışılırken, planlama ve düzenleme kararlarının verildiği işler	4
Çok karmaşık yapılı makina, cihazlar, makina grupları veya donanımları kullanılırken veya çok hassas işler üzerinde çalışılırken, çok önemli kararların ortaya çıkan şartlara göre verildiği işler	5

5. Makina, Takım ve Donanım Sorumluluğu

Bu faktör, işin yapılmasında kullanılan veya kontrol altında bulundurulmuş alet, makina veya donanımın hasara uğramaması için gerekli olan sorumluluğu ölçer.

Tablo 7-5 Makina, Takım, Donanım Sorumluluğu Düzeyi Derecelendirmesi

Makina, Takım, Donanım Sorumluluğu Düzeyi	Derece
Kullanılan makine, takım ve donanımın hasar ve kayba uğraması olasılığının olmadığı veya çok az olduğu işler	1
Üzerinde çalışılan ve fazla hassas olmayan tezgah ve donanımın arızalarını zamanında farketmek, kullanılan el aletleri ve ölçü aletlerini hasardan korumak	2
Sorumlu olarak, kullanılan hassas tezgah, donanım veya hassas ölçü aletlerini hasardan korumak	3
Sorumlu olarak, yüksek hızlarda çalışan karmaşık veya hassas makine ve üretim donanımını hasardan korumak	4
Sorumlu olarak, karmaşık ve çok hassas makine, makine grubu veya donanımını hasardan korumak, zararı önlemek için derhal tedbir alınması gereken işlerde, hızla değişen şartları yakından takip ederek donanımı zarardan korumak	5

6. Malzeme ve Ürün Sorumluluğu

Bu faktör, üzerinde çalışılan hammaddenin israfını, yarımamul ve ürünün kaybını veya hasara uğramasını önlemek sorumluluğunu ölçer.

Tablo 7-6 Malzeme ve Ürün Sorumluluk Düzeyi Derecelendirmesi

Malzeme ve Ürün Sorumluluk Düzeyi	Derece
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammaddeye zarar verebilme olasılığı az veya sınırlıdır	1
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammaddeye zarar verebilme olasılığı vardır ancak hatanın farkedilmesi kolaydır ve zamanında müdahale sonucu zarar sınırlı kalabilir.	2
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammaddeye zarar verebilme olasılığı vardır ancak hatanın farkedilmesi kolay olmadığından müdahalede gecikme sonucu zararın derecesi önemli olabilir.	3
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammaddeye önemli ölçüde zarar verebilme olasılığı vardır. Hatanın farkedilmesinin zorluğu, üzerinde çalışılan ürün veya ürünlerin büyük miktarda veya değerli olması sonucunda önemli zararlar meydana gelebilir.	4
Üzerinde çalışılan çok değerli veya önemli miktarda ürüne, malzeme veya hammaddeye çok büyük ölçüde zarar verme olasılığı vardır. Üretim temposunun yüksekliği, hataların farkedilmesinin zorluğu veya üzerinde çalışılan ürünün çok değerli olması sonucu büyük zararlar meydana gelebilir	5

7. Üretim Sorumluluğu

Bu faktör, üretim kapasitesinin, işlem veya makinaların standart hız ve tempolarının devam ettirilmesi sorumluluğunu ölçer.

Tablo 7-7 Üretim Sorumluluk Düzeyi Derecelendirmesi

Üretim Sorumluluk Düzeyi	Derece
Üretimle doğrudan ilgili olmayan işlerde çalışmak	1
a. Üretimle doğrudan ilgili işlerde yardımcı olarak, b. Üretimle doğrudan ilgili olmayan işlerde sorumlu olarak çalışmak.	2
Üretimle doğrudan ilgili işlerin sorumlusu olarak (yalnız veya ufak bir ekip halinde) çalışmak	3
Üretimle doğrudan ilgili grup halindeki çalışmalarda grup tempo veya verimini aksatmayacak şekilde çalışmak	4
Seri üretim hatları içinde üretim temposunu aksatmayacak şekilde uyumlu olarak çalışmak	5

8. Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk

Bu faktör, işin gereği olarak, işin yapılacağı yerde veya çevresinde çalışanların veya yapılan işin sonucu itibarıyla diğer kimselerin zarar görmesine yol açmamak ve

onları korumak için gösterilmesi gereken dikkat ve özen ile olası kazaların sonuçlarını ölçer.

Tablo 7-8 Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk Düzeyi Derecelendirmesi

Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk Düzeyi	Derece
İşin yapıldığı yerin diğer çalışma yerlerinden ayrılmış olduğu ve diğer kişilerin iş güvenliğine zarar vermenin veya çalışılan makine, hammadde ve malzemenin türü itibarıyla başkalarının iş güvenliğini etkilemenin sözkonusu olmadığı durumlar	1
Ortak çalışma alanlarının çeşitli tezgah, hammadde veya malzemelerle çalışırken, civarda çalışan, bulunan veya yardım edenlerin iş güvenliğine zarar vermenin sözkonusu olabileceği durumlar	2
a. Ortak çalışma alanlarında elektrik ile veya mekanik hareket eden donanım veya vasıtaların kullanılması, bunlarla malzeme, hammadde taşınması, kaldırılması, yerleştirilmesi gibi hususlar b. Elektrikli veya mekanik tesisat ve donanımların bakımı, onarımı, ayarı veya yapımı sonucu ortaya çıkabilecek hatalar ile diğerlerinin iş güvenliğine zarar vermenin sözkonusu olduğu durumlar	3
Ciddi tehlike doğurabilecek, donanım, tesisat, malzeme ve makinelerle bir ekip halinde veya yardımcıları çalışırken ekip üyeleri, yardımcıları veya diğerlerinin iş güvenliğinin sağlanması veya sağlıklarının korunmasından sorumlu olunan durumlar	4
Aynı anda çok sayıda kişiyi veya bir tesisi ciddi şekilde etkileyebilecek yanıcı, yakıcı, patlayıcı maddeler, basınçlı tanklar, büyük kapasiteli tehlikeli madde tankları veya büyük kapasiteli ergitilmiş metaller ile çalışmanın ve diğerlerinin iş güvenliğine zarar verebilmenin sözkonusu olduğu durumlar	5

9. Zihinsel Çaba

Bu faktör, işin gereği gibi yapılabilmesi için harcanacak zihinsel çabanın derecesini ölçer.

Tablo 7-9 Zihinsel Çaba Düzeyi Derecelendirmesi

Zihinsel Çaba Düzeyi	Derece
Çok basit, rutin dahi olmayan işlerin yapılması için gerekli zihinsel çaba	1
Belli standartlar çerçevesinde, rutin ve basit işlerin yapılması için gerekli düzeyde zihinsel çaba	2
Mevcut verileri izlemek, kontrol etmek, ayarlamak ve uygulamak için gerekli düzeyde zihinsel çaba	3
Mevcut verilere göre hesaplamalar ile, ölçme ve kontroller yaparak, elde edilecek sonuçlara göre işleri düzenlemek, yapmak için gereken zihinsel çaba	4
Mesleki bilgileri kullanarak, seçeneklerin sözkonusu olabileceği değerlendirme, planlama, hesaplama ile sonuçların kontrolünü ve uygulamasını yapacak düzeyde zihinsel çaba	5

10. Bedensel Çaba

Bu faktör, normal tempoda çalışma ile işin yapılabilmesi için gereken bedensel çaba derecesini ölçer. Bedensel çaba derecesinin belirlenmesinde, maruz kalınan vücut şekilleri, yapılan hareketler, kaldırılan ağırlık, harcanan güç ile bunların sıklığı ve sürekliliği gözönünde tutulur. Bütün bu hususlarda ortalama durumlar esas alınır.

Tablo 7-10 Bedensel Çaba Düzeyi Derecelendirmesi

Bedensel Çaba Düzeyi	Derece
Çalışma süresinin büyük kısmında oturarak, zaman zaman ayakta veya yürüyerek, sadece küçük kas gruplarını kullanarak hafif el aleti veya malzeme ile çalışmak.	1
Çalışma süresinin büyük kısmında ayakta, zaman zaman oturarak sadece küçük kas gruplarını kullanarak hafif el aleti veya malzeme ile çalışmak	2
Sürekli ayakta, zaman zaman oldukça ağır parçaları kaldırıp yerleştirmek, itmek, çekmek vb. işleri yapmak. Bunları yaparken sırt ve bacaklardaki ağır kas gruplarını kullanmak	3
Ayakta ve çeşitli vücut pozisyonlarında zaman zaman ağır parçaları kaldırıp yerleştirmek itip çekmek vb. işleri yapmak. Bunları yaparken ağır kas gruplarının bir veya birkaçını bir arada kullanmak	4
Çalışma süresinin büyük kısmında çok ağır parçaları kaldırmak, yerleştirmek, çekmek, itmek vb. işleri çeşitli ve güç vücut pozisyonlarında, zaman zaman statik tutma işleri de yaparak gerçekleştirmek. Bunları yaparken ağır kas gruplarını uzun süreli kullanmak.	5

11. İşin Doğurabileceği Tehlikeler

Bu faktörde bütün iş güvenliği kurallarının dikkatle uygulanmasına rağmen, işin yapısından ileri gelebilecek olağan kazalar ve sıhhi sakıncalar ile bunların şiddet dereceleri gözönüne alınır.

Tablo 7-11 İşin Doğurabileceği Tehlike Düzeyi Derecelendirmesi

İşin Doğurabileceği Tehlike Düzeyi	Derece
Ezik, çizik, sıyrık ve basit yanık gibi hafif yaralanmalara nadiren yol açabilecek işler	1
Ezik, çizik, sıyrık, burkulma, incinme ve basit yanık gibi hafif yaralanmalara yol açabilecek işler	2
Derince kesiklere, düşme ve düşürmelerden ileri gelebilen ciddi incinme ve eziklere, kırıklara ve ağır yanıklara yol açabilecek işler	3
Uzuvlardan herhangi birinde sürekli sakatlık doğurabilecek işler	4
Kötü sonuçlar doğurabilecek işler	5

12. Çalışma Koşulları

Bu faktör, işin yapıldığı ortamın koşullarını (iş tehlikeleri ve kazaları hariç olmak üzere) ve bu koşulların çalışanı ne derecede rahatsız ettiğini ölçer. Bu arada, toza, pisliğe, rutubete, dumana, titreşime, soğuğa, sıcağa, gürültüye vb, maruz kalmanın şiddet ve sürekliliği gözönüne alınır.

Tablo 7-12 Çalışma Koşulları Düzeyi Derecelendirmesi

Çalışma Koşulları Düzeyi	Derece
Büro ve benzeri bir ortamda çalışmak	1
Üretim yapılmayan veya bakım, onarım ve hafif montaj işlerinin yapıldığı ortamlarda çalışmak	2
Makinaların çalıştığı veya bunların doğurabileceği koşullara eşdeğer diğer koşulların bulunabileceği ortamda ayada aralıklı açık hava koşullarına maruz kalarak çalışmak	3
Açık havada veya zor şartlar altında çalışmak	4
Çalışma şartlarının çok ağır olduğu veya çok rahatsızlık verdiği ortamlarda çalışmak	5

ÖRNEK İŞ: MAKİNA BAKIMCILIĞI

Bu iş için dört farklı iş grubu tanımlanabilir. Herbir grubun sahip olduğu puanlar birbirinden farklı olacak ve bu puanlar, grupların hedef bilgi ve beceri düzeylerini çıkaracaktır.

USTABAŞI İÇİN GÖREV TANIMLARI

- ♦ Kuramsal ve uygulamalı meslek bilgilerinin kullanılması yoluyla, gerçekleştirilmesi mümkün olabilen mekanik onarım, bakım, tesis ve nakil işlerinde bağımsız çalışmak; bakım planlarına uygun iş programlarını hazırlamak, makina veya makina grupları, donanım ve tesislerde meydana gelen arızalar için meslek bilgileri ve genel prensiplerden yararlanarak analiz raporları hazırlamak.
- ♦ Makina, makina grupları, donanım ve tesislerde meydana gelen ve rutinlik göstermeyen değişik arızaların belirlenmesi, nedenlerin bulunması ve giderilmesi işlerinden sorumlu olarak çalışmak, gerekli sökme ve takma işlerini yapmak.
- ♦ Parça yenileme ile ilgili ön tasarım, ölçü tespiti, malzeme seçimi, parça yapımı veya yaptırılmasını sağlamak üzere konstrüksiyon bürosu ve atölyelerde izleme görevini yapmak.

- ♦ Bağlı ekibin teknik yönetimini gerçekleştirmek.
- ♦ Bakım-onarım-arıza rapor ve analizlerini hazırlamak.
- ♦ Çalışılan yerin temiz ve düzenli olmasından sorumlu olmak.

Tablo 7-13 Ustabaşı İçin Faktör Dereceleri

Faktörler	Dereceler
Öğrenim veya Temel Bilgi	5
Beceri	5
Deneyim	5
İnsiyatif ve Çare Buluculuk	5
Makina, Takım ve Donanım Sorumluluğu	5
Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	2
Üretim Sorumluluğu	3
Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk	3
Zihinsel Çaba	5
Bedensel Çaba	2
İşin Doğurabileceği Tehlikeler	3
Çalışma Koşulları	3

Buradan, ustabaşı için ortalama hesabı:

$$(5*0,15)+(5*0,10)+(5*0,075)+(5*0,075)+(5*0,05)+(2*0,05)+(3*0,05)+(3*0,05)+(5*0,10)+(2*0,10)+(3*0,10)+(3*0,10) = 3,95 \text{ olarak bulunur.}$$

BAKIM İŞÇİSİ –1 İÇİN GÖREV TANIMLARI

- ♦ Sorumlu ve bağımsız olarak, gerektiğinde ekip halinde, belirli makina, donanım ve tesislerin genellikle rutinlik gösteren arızalarını tespit etmek, bu türdeki arızaları onarmak, gerekli ayarları, sökme ve takma işlerini yapmak.
- ♦ Hazır olmayan parça ve modüllerin atölyelerde yaptırılmasını veya dışardan teminini sağlamak üzere gereken girişimlerde bulunmak.
- ♦ Kurulan bakım-onarım, montaj ekiplerinde yer almak ve verilen talimatlara uygun olarak, görevin belirlenen bölümünü yerine getirmek.
- ♦ Vardiyalarda belirlenen düzende nöbete kalmak, bakım, onarım kartlarını işlemek, standart bakım-onarım raporlarını doldurmak.
- ♦ Çalışılan yerin temiz ve düzenli olmasından sorumlu olmak.

Tablo 7-14 Bakım İşçisi-1 İçin Faktör Dereceleri

Faktörler	Dereceler
Öğrenim veya Temel Bilgi	4
Beceri	4
Deneyim	4
İnsiyatif ve Çare Buluculuk	3
Makina, Takım ve Donanım Sorumluluğu	5
Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	2
Üretim Sorumluluğu	2
Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk	3
Zihinsel Çaba	4
Bedensel Çaba	3
İşin Doğurabileceği Tehlikeler	3
Çalışma Koşulları	3

Buradan, bakım işçisi-1'in ortalama hesabı:

$$(4*0,15)+(4*0,10)+(4*0,075)+(3*0,075)+(5*0,05)+(2*0,05)+(2*0,05)+(3*0,05)+(4*0,10)+(3*0,10)+(3*0,10)+(3*0,10) = 3,425 \text{ olarak bulunur.}$$

BAKIM İŞÇİSİ – 2 İÇİN GÖREV TANIMLARI

- ♦ Makina, makina grupları, tesis ve donanımların bakım, onarım, değişiklik ve nakil işlerinde verilen uygulama talimatlarını yerine getirmek.
- ♦ Belirli makina ve makina gruplarında, donanım ve tesislerde belirgin ve rutin arızaların belirlenmesi ve giderilmesi konularında çalışarak bulguları üstlerine iletmek, onay alarak arıza gidermek, modül değiştirmek, sökme ve takma işlerini yapmak.
- ♦ Arızalı standart parça ve modülleri yenileri ile değiştirmek, denemek. Gerektiğinde, bu parçaların yapım ve kontrollerine katkıda bulunmak. Vardiyalarda nöbete kalmak, üstlerine sözlü, gerekirse yazılı bilgi vermek.
- ♦ Onarım-bakım kartlarını işlemek.
- ♦ Çalışılan yerin temiz ve düzenli olmasından sorumlu olmak.

Tablo 7-15 Bakım İşçisi-2 İçin Faktör Dereceleri

Faktörler	Dereceler
Öğrenim veya Temel Bilgi	3
Beceri	4
Deneyim	4
İnsiyatif ve Çare Buluculuk	2
Makina, Takım ve Donanım Sorumluluğu	5
Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	2
Üretim Sorumluluğu	2
Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk	3
Zihinsel Çaba	3
Bedensel Çaba	3
İşin Doğurabileceği Tehlikeler	3
Çalışma Koşulları	3

Buradan, bakım işçisi-2'nin ortalama hesabı:

$$(3*0,15)+(4*0,10)+(4*0,075)+(2*0,075)+(5*0,05)+(2*0,05)+(2*0,05)+(3*0,05)+(3*0,10)+(3*0,10)+(3*0,10)+(3*0,10) = 3,1 \text{ olarak bulunur.}$$

BAKIM YARDIMCI İŞÇİSİ İÇİN GÖREV TANIMLARI

- ♦ Makina bakım-onarım bölümlerinde her kademedeki görevlilere veya ekiplere, onların verecekleri talimatları yerine getirerek yardım etmek.
- ♦ Çalışılan yerin temiz ve düzenli olmasından sorumlu olmak.

Tablo 7-16 Bakım Yardımcı İşçisi İçin Faktör Dereceleri

Faktörler	Dereceler
Öğrenim veya Temel Bilgi	2
Beceri	3
Deneyim	2
İnsiyatif ve Çare Buluculuk	2
Makina, Takım ve Donanım Sorumluluğu	2
Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	2
Üretim Sorumluluğu	1
Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk	3
Zihinsel Çaba	2
Bedensel Çaba	3
İşin Doğurabileceği Tehlikeler	3
Çalışma Koşulları	3

Bakım yardımcı işçisinin ortalama hesabı:

$$(2*0,15)+(3*0,10)+(2*0,075)+(2*0,075)+(2*0,05)+(2*0,05)+(1*0,05)+(3*0,05)+(2*0,10)+(3*0,10)+(3*0,10)+(3*0,10) = 2,4 \text{ olarak bulunur.}$$

Bakım bölümü çalışanın faaliyetleri temel olarak;

- ♦ Kaizen
- ♦ Koruyucu Bakım
- ♦ Arıza Bakımı
- ♦ Bakım Teknikleri Gelişimi
- ♦ Bakım Yönetimi

Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için sahip olması gereken temel bilgi ve beceriler ise;

1. Takım çalışması
2. Bireysel iyileştirmeler
3. Düzeltici bakım
4. Zaman bazlı bakım
5. Durum bazlı bakım
6. Planlı bakım
7. Arıza analizi
8. Bilgisayar
9. Yağlama
10. Temel Hidrolik/ Pnömatik
11. Teknik resim
12. Genel malzeme bilgisi
13. Ölçme tekniği
14. Görsel kontrol
15. Bakım maliyeti

Bakım bölümü çalışanlarının hedef bilgi/ beceri düzeyleri, ortalama puanları ile orantılı olarak şu şekilde çıkarılır.

Tablo 7-17 Bakım Bölümü İçin Hedef Bilgi/Beceri Düzeyleri

Çalışanlar	Ortalama Puan	Hedef Seviye
Ustabaşı	3,95	12
Bakım işçisi-1	3,43	10
Bakım işçisi-2	3,1	9
Bakım yardımcı işçisi	2,4	7

Sonuç olarak, bakım bölümü ustabaşısı toplam 15 konudan 12 konuya hakim olmalıdır. Bakım işçilerinden bir grup 10 konuya hakimken, diğer grup 9 konu hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Son olarak, işçi yardımcısının 7 konuyu bilmesi yeterli olacaktır.

Burada, kimin hangi konu hakkında eğitim alması gerektiği, yöneticilerinin vermesi gereken bağımsız bir karardır. Çalışanlara uygulanan test ve anketler, yıl sonu düzenlenen performans değerlendirme faaliyetleri ve amirlerin çalışanlarla ilgili duygu ve düşünceleri, mavi yakalı çalışanların mevcut bilgi/ beceri seviyelerini ortaya çıkarır.

7.3.2. Beyaz Yakalı Çalışanlar İçin Eğitim İhtiyacı Tespiti

Şirketlerin beyaz yakalı çalışanlar için, mavi yakalılardaki gibi bir sistemi uygulamaları zordur. Beyaz yakalı çalışanlarda, böylesi bir derecelendirmeye gidilemez. Bu nedenle de, eğitim ihtiyaçlarının tespiti için yöneticilere daha fazla görev düşmektedir.

Beyaz yakalı çalışanlar için, yetkinlik bazlı bir analiz yapılabilir.

TEKNİK YETKİNLİKLER

1. İşini yapabilmesi için gereken mesleki bilgi düzeyine sahip olma.
2. Üretim süreci bilgisine sahip olma
3. Üretim ekipmanları bilgisine sahip olma.
4. Hammadde bilgisine sahip olma.
5. Ürün bilgisine sahip olma.
6. İlgili Yönetim Sistemi standartları konusunda bilgi sahibi olma.
7. Çevre Yönetim Sistemi standartları konusunda bilgi sahibi olma.
8. İyi derecede bir yabancı dil bilgisine sahip olma.
9. Bilgisayar bilgisine sahip olma.
10. Doğru ve güvenilir rapor üretebilme becerisine sahip olma.

FONKSİYONEL YETKİNLİKLER

1. Liderlik vasıflarına sahip olma.
2. İyi iletişim kurabilme ve iyi insan ilişkileri kurabilme becerisine sahip olma.
3. Yaratıcılık/ Sistem Geliştirme
4. Karar verme
5. Takım çalışması
6. Stratejik düşünme
7. Planlama/ Organizasyon
8. Kalite odaklılık
9. Müşteri odaklılık

Bu yetkinlikler, şu şekilde bir değerlendirmeden geğirilebilir:

YETKİNLİKLER İÇİN DEğERLENDİRME SKALASI

0- Temel görevleri yerine getiremiyor.	Hiç
1- Temel prensipleri anlıyor, yönlendirme veya yardımla görevleri yerine getirebiliyor.	Az
2- Rutin görevleri güvenilir sonuçlarla yerine getiriyor, minimum denetim ile çalışıyor.	Orta
3- Karmaşık ve sayıca fazla görevi yerine getiriyor, başkalarına öğretebiliyor ve onları çalıştırabiliyor.	İyi
4- Bu işte uzman olarak görülüyor, işi tanıtıyor, öğretebiliyor veya liderlik edebiliyor.	Çok iyi

İşletme bölümlerinde çalışan beyaz yakalılar üç kademede düşünülecek olursa:

- ♦ Bölüm Müdürü
- ♦ Bölüm Şefi
- ♦ Bölüm Memuru

Bölüm Müdürü, kendi bölümünün tüm faaliyetlerinde uzman olarak görülür. Altında çalışan personele işi tanıtması, öğretmesi ve liderlik etmesi beklenir. Dolayısıyla, çalışanlarla arasında etkin bir iletişim kurması, yaratıcılık, karar verme, takım çalışması konularında lider görevi üstlenmesi gerekmektedir.

Bölüm Şefi, organizasyon şemasında, müdürün altında memurların üstünde yer almaktadır. Sorumlu ve bağımsız olarak, gerektiğinde işi ile ilgili kararlar alabilir. Ancak bu konularda üstüne rapor sunması gerekmektedir.

Bölüm memurları ise, verilen talimatlara uygun olarak işlerini yerine getirmekten sorumludurlar.

Bu üç kademe beyaz yakalı çalışan için hedef yetkinlik düzeyleri:

Tablo 7-18 Beyaz Yakalılar İçin Hedef Yetkinlik Düzeyleri

	Müdür	Şef	Memur
İşini yapabilmesi için gereken mesleki bilgi düzeyine sahip olma	4	3	3
Üretim süreci bilgisine sahip olma	3	2	2
Üretim ekipmanları bilgisine sahip olma	3	2	2
Hammadde bilgisine sahip olma	3	2	2
Ürün bilgisine sahip olma	3	2	2
İlgili Yönetim Sistemi standartları konusunda bilgi sahibi olma	4	3	2
Çevre Yönetim Sistemi standartları konusunda bilgi sahibi olma	3	3	2
İyi derecede bir yabancı dil bilgisine sahip olma	4	4	3
Bilgisayar bilgisine sahip olma	4	4	3
Doğru ve güvenilir rapor üretebilme becerisine sahip olma	4	4	3
Liderlik vasıflarına sahip olma	4	3	1
İyi iletişim kurabilme ve iyi insan ilişkileri kurabilme becerisine sahip olma	4	4	2
Yaratıcılık/ Sistem Geliştirme	4	3	1
Karar Verme	4	3	1
Takım Çalışması	4	3	2
Stratejik Düşünme	4	3	1
Planlama/ Organizasyon	4	3	1
Kalite Odaklılık	4	3	3
Müşteri Odaklılık	4	3	3
Ortalama	3,74	3	2,05

Bu ortalama hesabında yetkinlikler eşit ağırlıklı olarak düşünülmüştür. Sonuç olarak, bölüm müdürünün işinde uzman olarak görülebilmesi ve liderlik edebilmesi gerekmektedir. Bölüm şefi ise, karmaşık ve sayıca fazla görevi yerine getirebilmeli, başkalarına öğretebilmeli ve onları çalıştırabilmelidir. Bölümde çalışan bir memurun ise, rutin görevlerini güvenilir sonuçlarla yerine getirmesi ve minimum denetim ile çalışması beklenmektedir.

Kişinin bir üst kademe yöneticisi ile birlikte yaptığı değerlendirme sonucunda, yeterli yetkinliğe sahip olup olmadığı, eğer sahip değilse hangi eğitimlere ihtiyaç duyduğunun kararı alınır. Değerlendirme yapılırken, mavi yakalılarda olduğu gibi, performans değerlendirme çalışmaları yöneticiye yardımcı olur.

8. SONUÇ

Eğitim, hem bireysel hem de organizasyonel ihtiyaçların karşılanması için, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştiren planlı bir süreçtir. Eğitimin ana amaçları, hem organizasyonun hem de çalışanların performansını geliştirmek, personel becerilerini güncellemek, organizasyonel bir takım problemleri (iş kazaları, devamsızlıklar) çözmek, işe yeni başlayanları çalışma ortamına hazırlamak ve bireylerin kişisel gelişim ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Eğitim süreci, işletme hedef ve stratejileri ile organizasyon yapısı gibi diğer faktörlerle dinamik bir ilişki içindedir.

Eğitim süreci üç ana adımdan oluşur:

- ♦ İhtiyaç Değerleme (İhtiyaç Analizleri) Safhası
- ♦ Tasarım Safhası
- ♦ Değerlendirme Safhası

İhtiyaç değerlendirme safhasında, “organizasyonun neresinde eğitime ihtiyaç var, kim hangi konuda eğitime ihtiyaç duyuyor, ne tip bir eğitim gerekiyor ve hangi spesifik bilgi ve beceriler öğretilmeli”, gibi sorulara yanıt aranır. Bu safha sonunda, bir eğitim ihtiyacı olup olmadığına karar verilir. Eğer ihtiyaç varsa, program tasarımı aşamasına geçilir.

Tasarım safhasında, İnsan Kaynakları uzmanları tarafından, amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda bir eğitim ortamı tasarlanır. Eğitim konuları, kullanılacak araç-gereçler ve teknikler belirlenir. Sonuç olarak da, eğitim faaliyeti gerçekleştirilir.

Değerlendirme safhasının amacı, eğitim programının önceden belirlenmiş amaçları tatmin edip etmediğini sorgulamaktır. Bu safhada, eğitim etkinliğini ölçebilmek için, katılımcıların eğitimden önceki ve sonraki davranışları gözlemlenmelidir. Bunun için, bazı ön testler hazırlanmalı ve eğitim sürekli olarak izlenmelidir. Safhanın sonunda, eğitimin, mevcut problem için doğru çözüm olup olmadığı anlaşılır.

İhtiyaç değerleme safhasında gerçekleştirilen eğitim ihtiyaç analizi, hem organizasyonun hem de çalışanların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirleme surecidir. Bu analiz, İnsan Kaynakları departmanı ile organizasyon bünyesindeki çeşitli grupların katılımı ile gerçekleşir. Bu grupların bazı temel sorumlulukları vardır. Örneğin, st yönetim eğitim çalışmalarına gereken desteği vermeli, eğitim uzmanları amaçları açık bir dille ifade etmeli ve tüm şirkete duyurmalı, çalışanlar da eğitim programlarına gereken zaman ve önemi vererek, gelişim fırsatlarını değerlendirmelidir.

Eğitim İhtiyaç Analizi, alışanların mevcut performansı ile hedeflenen performansı arasındaki farkı gösterir ve bu, eğitim ihtiyaı olarak tanımlanır. Bu aşamada  analiz gerçekleştirilir: Organizasyonel, Kişi ve Görev Analizleri.

Organizasyonel Analiz, organizasyonun bir bütün olarak ne gibi eğitim ihtiyaçlarının olduğunu ifade eden genel bir çalışmadır. Analiz, organizasyonun misyon ve stratejilerini, kaynaklarını ve organizasyonel çevresini tanımlamayı amaçlar.

Kişi Analizi, hangi çalışanların, yaptıkları işte daha başarılı olması, daha yüksek performans sergilemesi için, eğitime ihtiyaı olduğunun saptandığı aşamadır.

Görev Analizi ise, gerçekleştirilen işleri inceler. Analizde, hangi işlerde eğitim ihtiyaı olduğunu anlamak için, her bir işin görevleri ve bu görevler için gereken bilgi ve beceriler tanımlanır.

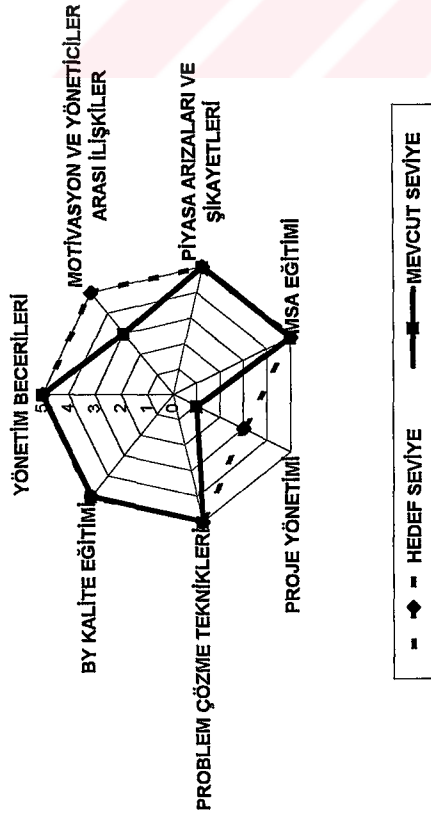
Sonuç olarak, başarıyla gerçekleştirilen Eğitim İhtiyaç Analizleri, organizasyon ve çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilecek etkin eğitim programları geliştirilmesini kolaylaştırır. Bu, organizasyonların, personel performansını geliştirmeye bağlı olarak kendi performanslarını geliştirmelerine olanak tanır.

KAYNAKLAR

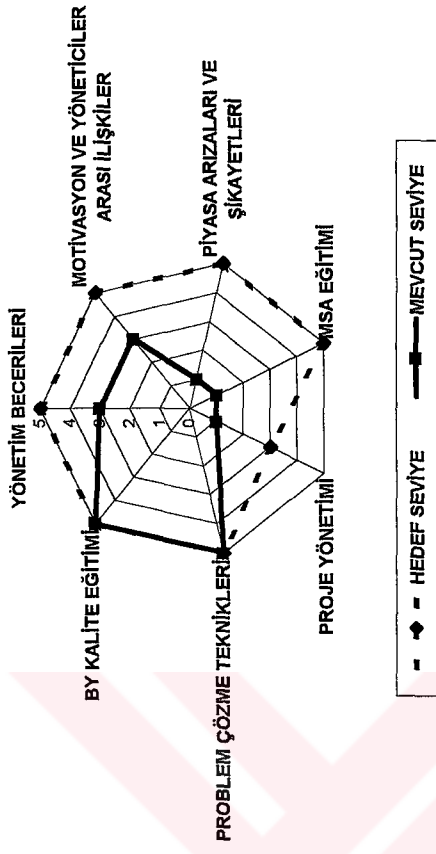
- [1] Noe, R.A., 1999. Employee Training and Development, Irwin Mc-Graw Hill, ABD.
- [2] Schaff, D., 1990. Lessons from the 100 Best, *Training Magazine*, vol. 27, no. 2, pp. 18-20.
- [3] Goldstein, I. and Gilliam, P., 1990. Training System in the year 2000, *American Psychologist*, vol. 35, no. 2, pp. 134.
- [4] Bingöl, D., 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- [5] Tanyeli, H., 1970. Personel Eğitimi, s. 9-10, BTİ, Ankara.
- [6] Harvey, D. and Bowin, R.B., 1996. Human Resources Management An Experimental Approach, Prentice Hall, New Jersey.
- [7] Koçel, T., 1993. İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, s. 30, Beta Yayım, İstanbul.
- [8] A Survey, 1991. *Training Magazine*, October 1991, Lakewood Publications, Minneapolis.
- [9] Hendry, C., 1995. Human Resources Management A Strategic Approach To Employment, pp. 366, Butterworth Heinemann, USA.
- [10] Chachere, D.R., and Martocchio, J.J., 1996. Human Resources Management, pp. 331-332, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- [11] Martin, M. and Jackson, T., 1997. Personnel Practice People and Organizations, London Institute of Personnel and Development, pp. 71-74, London.
- [12] Telimen, O., 1978. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, s.171, İ.T.İ.A. Yayını, İstanbul.
- [13] Şenatalar, F., 1975. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, s. 164, Üçler Matbaası, İstanbul.
- [14] Grace, M., 2001. Training Needs Analysis, *British Dental Journal*, vol. 190, no. 10, pp. 524-526.
- [15] Goldstein, I., 1986. Training in Organizations, Needs Assessment, Development and Evaluation, Brooks/ Cole Publishing Company, USA.
- [16] Mathis, R.L. and Jackson, J.H., 1991. Personnel/ Human Resources Management, Sixth Ed., St. Paul, MN.
- [17] Stedham, S.V., 1980. Learning to Select a Needs Assessment Strategy, *Training and Development Journal*, vol. 30, pp. 56-61.

- [18] **Moore, M.L. and Dutton, P.**, 1978. Trainig Needs Analysis: Review and Critique, *Academy of Management Review*, July 1978, pp. 532-545.
- [19] **Dilauro, T.J.**, 1979. Training Needs Assessment: Current Practices and New Directions, *Public Personnel Management*, November-December 1979, pp. 350-359.
- [20] **Newstorm, J.W. and Lilyquist, J.**, 1979. Selecting Needs Analysis Methods, *Training and Development Journal*, October 1979, pp. 52-56.
- [21] **Kayaş, S.**, 2001. Training Needs Analysis, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [22] **Wexley, K.N. and Latham, G.P.**, 1981. Developing and Training Human Resources in Organizations, Scott, Foresman and Company, USA.
- [23] **Leap, T.L. and Crino, M.D.**, 1993. Personnel/ Human Resources Management, Macmillian Publishing Company, USA.
- [24] **Lee, C.**, 1991. Who Gets Trained in What, *Training Magazine*, October 1991, USA.
- [25] **Planty, E.G., McCard, W.S. and Efferson, C.A.**, 1948. Training Employees and Managers For Production and Teamwork, The Ronald Press Company, New York.
- [26] **Aşkun, İ.C.**, 1978. İşgören, E.İ.T.İ.A. Yayını No. 207, Eskişehir.
- [27] **Fındıkcı, İ.**, 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- [28] **Akyüz, Y.**, 1999. Türk Eğitim Tarihi (Başlangıçtan 1999'a), Alfa Yayınları, İstanbul.
- [29] **Carroll, S.J., Paine, F.T. and Ivancevich, J.J.**, 1972. The Relative Effectiveness of Training Methods-Expert Opinion and Research, *Personnel Psychology*, vol. 25, pp. 495-509.
- [30] **Drucker, P.**, 1996. The Practice of Management, pp. 182, New York.
- [31] **Schein, E. and Bemis, W.**, 1965. Personal and Organizational Changes Through Group Methods: The Laboratory Approach, John Wiley & Sons, New York.
- [32] **Harrison, R.**, 1993. Human Resource Management, Issues and Strategies, Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- [33] www.pirelli.com/tr, Türk Pirelli A.Ş. web sitesi.
- [34] Türk Pirelli A.Ş. Eğitim Notları, 2003.
- [35] **Şentürk, Y.**, 2003. Kişisel görüşme.
- [36] www.mercedes-benz.com.tr, Mercedes-Benz Türk web sitesi.
- [37] **Mercan, E.**, 2004. Kişisel görüşme.
- [38] **Karabacak, S.**, 2004. Kişisel görüşme.

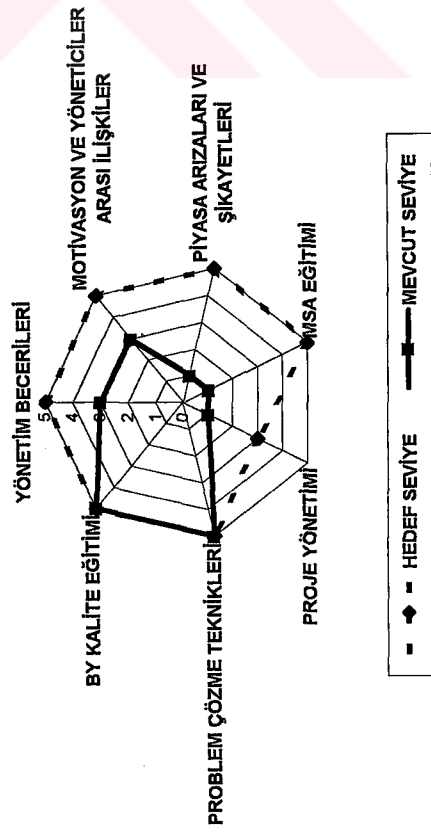
ALİ YILMAZ



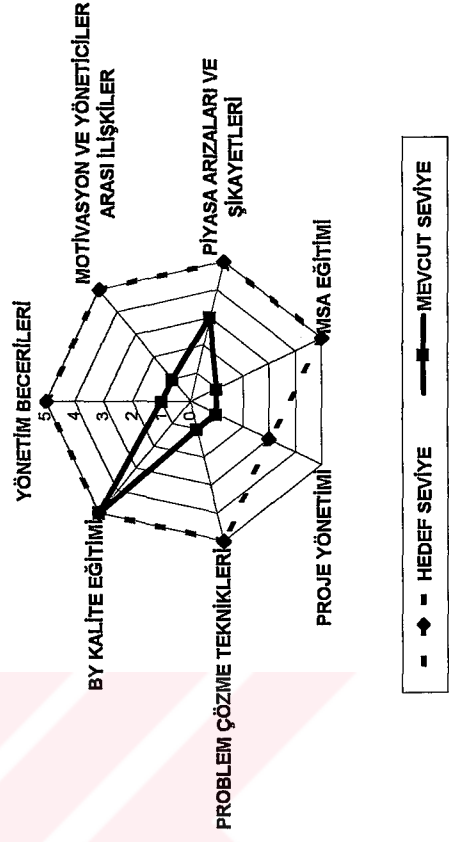
MUSTAFA GÜÇLÜ



OKAN CAN



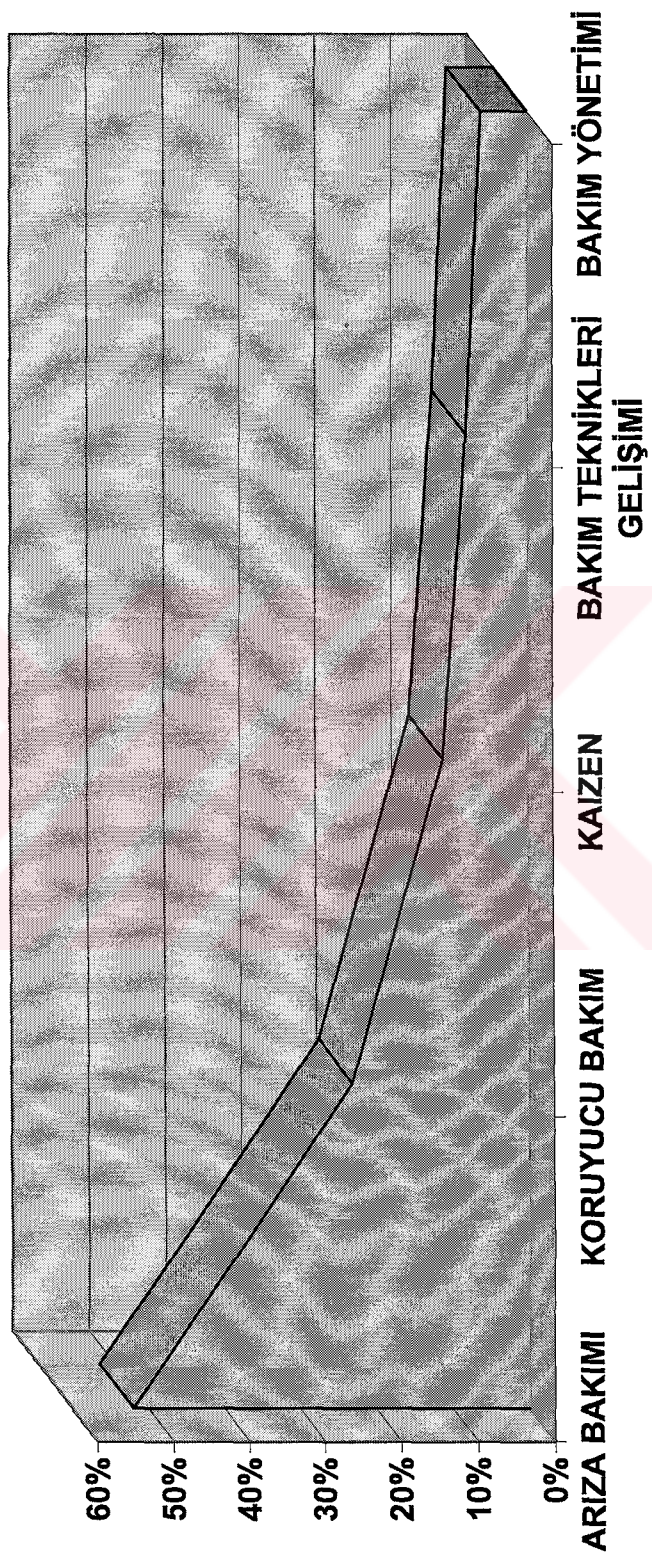
RIFAT ÖZLÜ



EĞİTİM KONULARI

	Süre	Müdür		Şef		Memur		İşçi		Söz.		Toplam	
		Kişi	Saat	Kişi	Saat	Kişi	Saat	Kişi	Saat	Kişi	Saat	Kişi	Saat
Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi	Dış			1	16	6	96					7	112
Piyasa Arızaları ve Şikayetleri	Dış			1	3	5	15					6	18
Motivasyon ve Yöneticiler Arası İlişkileri Geliştirme	Dış	1	16	1	16	5	80					7	112
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	İç							60	120	30	60	90	180
Üniformita	İç									30	90	30	90
Çevre	İç									30	30	30	30
Kalite (Genel Kalite Bilgileri)	İç									30	180	30	180
Proje Yönetimi	Dış			1	16	2	32					3	48
Problem Çözme Teknikleri	Dış					3	48					3	48
İşbaşı	İç							10	1130	30	3390	40	4520
By Kalite Eğitimi	İç					3	9	15	45			18	54
MSA Eğitimi	Dış					2	48					2	48
Yangın ve Yangınla Mücadele	İç							8	8	30	30	38	38
Yarınmül ve Mamül İskartalarının Azaltılması	İç							30	60			30	60
TOPLAM		1	16	4	51	26	328	123	1363	180	3780	334	5538

BAKIM İŞÇİSİ PROFİLİ



FAALİYETLER

BAKIM İŞÇİSİ PROFİLİ	
	BİLGİ VE BECERİ İHTİYAÇLARI
KAIZEN	1. TAKIM ÇALIŞMASI 2. BİREYSEL İYİLEŞTİRMELER 3. DÜZELTİCİ BAKIM 4. MP DİZAYN
KORUYUCU BAKIM	5. ZAMAN BAZLI BAKIM 6. DURUM BAZLI BAKIM 7. PM. ARAÇLARI
ARIZA BAKIMI	8. DİYAGNOSTİK 9. ARIZA ANALİZİ 10. CAM / MIS
BAKIM TEKNİKLERİ GELİŞİMİ	11. YAĞLAMA 12. HİDROLİK / PNÖMATİK 13. VİDA / CİVATA 14. TAHRİK ELEMANLARI 15. GÖRSEL KONTROL
BAKIM YÖNETİMİ	16. BAKIM MALİYETİ

KAIZEN İÇİN MİNÖR MADDELERİN TANIMLANMASI

EK A.6

Bilgi veya Fonksiyon Ayrımı	1	Orta Madde	Takım çalışması
	No		Minör maddeler
Bilgi	1		Takım çalışmasını bilir.
Bilgi	2		Sinerjiyi bilir.
Bilgi	3		Sonuca ulaşmak için etkili yolları bilir.
Yetenek	4		Liderlik kapasitesi vardır.

Bilgi veya Fonksiyon Ayrımı	2	Orta Madde	Raporlama
	No		Minör maddeler
Bilgi	1		Raporlama tekniklerini bilir.
Bilgi	2		Çalışmalarını sunma şeklini bilir.
Yetenek	3		Tek nokta dersi hazırlamayı bilir.

Bilgi veya Fonksiyon Ayrımı	3	Orta Madde	Otonom Bakıma Takım Desteği
	No		Minör maddeler
Bilgi	1		Bayraklama sisteminin nasıl çalıştığını bilir.

Bilgi veya Fonksiyon Ayrımı	4	Orta Madde	7-QC Aracı
	No		Minör maddeler
Bilgi	1		Pareto analizini ve kullanımını bilir.
Bilgi	2		Balık kılçığı hazırlamayı ve kullanımını bilir.
Bilgi	3		Korelasyon diyagramını bilir.
Yetenek	4		Data toplamayı ve check-list kullanımını bilir.
Yetenek	5		Data ayrıştırmayı bilir.

Bilgi veya Fonksiyon Ayrımı	5	Orta Madde	Yeni Problem Çözümü Araçları
	No		Minör maddeler
Bilgi	1		5W+1H ve kullanımını bilir.
Bilgi	2		ECRS tekniğini ve kullanımını bilir.
Bilgi	3		Planla-Yap-Kontrol et-Davran çevrimini bilir.
Bilgi	4		HTEA ve kullanımını bilir.
Bilgi	5		PM Analizini ve kullanımını bilir.

Bilgi veya Fonksiyon Ayrımı	6	Orta Madde	Güvenilirlik
	No		Minör maddeler
Bilgi	1		Güvenilirliği bilir.
Bilgi	2		Bir sistemin güvenilirliğini bilir.
Bilgi	3		Güvenilirlik iyileştirmesini bilir.

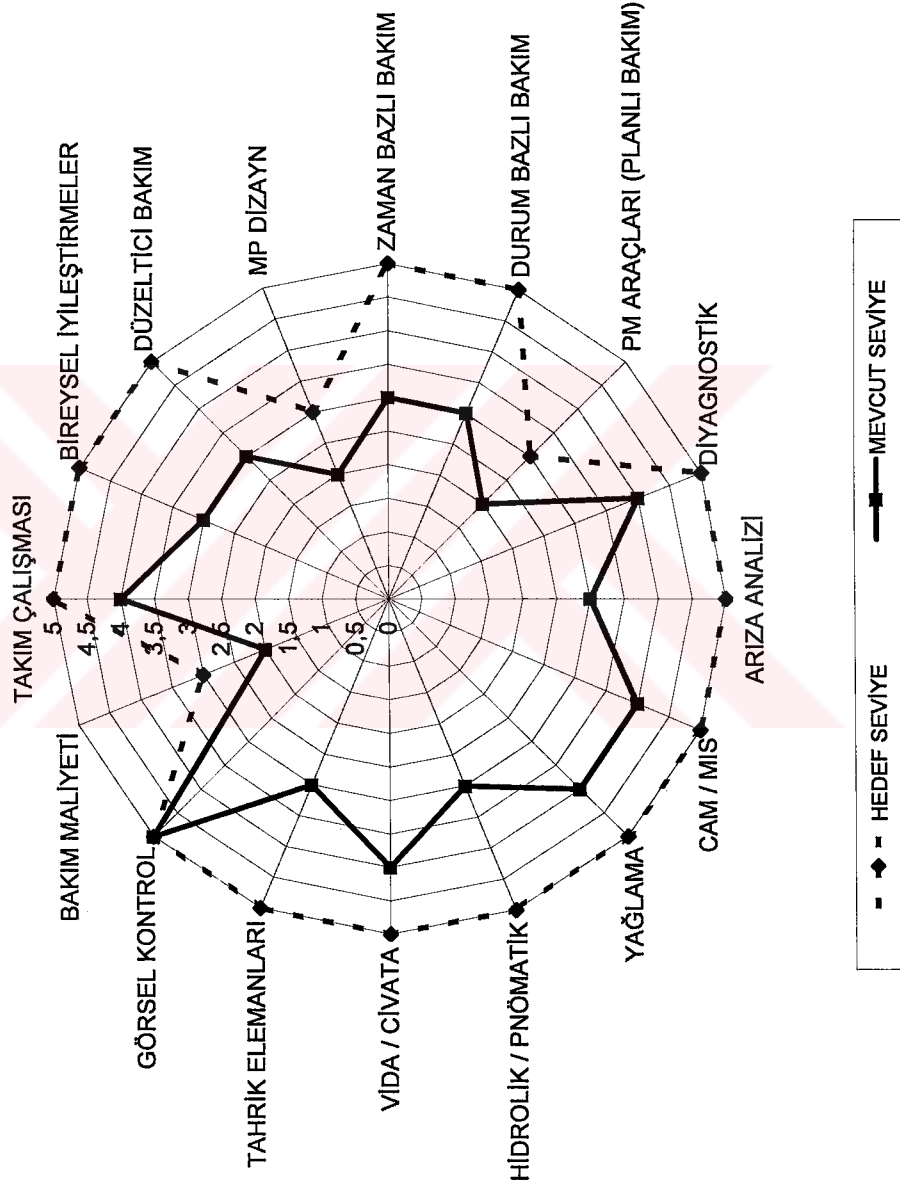
Bilgi veya Fonksiyon Ayrımı	7	Orta Madde	Bakım Yapılabilirlik
	No		Minör maddeler
Bilgi	1		Bakım yapılabilirliği bilir.
Bilgi	2		Bir sistemin bakım yapılabilirliğini bilir.
Bilgi	3		Bakım yapılabilirliğin iyileştirilmesini bilir.

Bilgi veya Fonksiyon Ayrımı	8	Orta Madde	Bakım Önleme
	No		Minör maddeler
Bilgi	1		MP Dizaynın ne olduğunu bilir.
Bilgi	2		MP Dizaynın avantajlarını bilir.
Yetenek	3		MP Dizaynın uygulama alanlarını bilir.

BAKIM İŞÇİSİ İÇİN RADAR GRAFİĞİ

EK A.8

MURAT ÖZTÜRK



EĞİTİM PLANI

EKA.9

Eğitimin Adı	Süre (saat)	Eğitimin Amacı	Tarih	Eğitmen	Müdür		Şef		Memur		İşçi		Sözleşmeli		Toplam	
					Katılımcı Sayısı	Saat	Katılımcı Sayısı	Saat	Katılımcı Sayısı	Saat	Katılımcı Sayısı	Saat	Katılımcı Sayısı	Saat	Katılımcı Sayısı	Saat
Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi	16	Kısımlar ve kişilerarası koordinasyonun, iç müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve daha etkin bir takım olmak için liderlik becerilerinin geliştirilmesidir.	Ocak-Aralık	Diş Kuruluş			1	16	6	96					7	112
Piyasa Arzaları ve Şikayetleri	3	Eğitime katılan personele piyasa arıza ve şikayetlerinin neler olduğu ve bunlar için alınması gereken tedbirlerin öğretilmesidir.	Nisan-Mayıs	Ali Güler			1	3	5	15					6	18
Motivasyon ve Yöneticiler Arası İlişkilerin Geliştirilmesi	16	Yöneticilerin kendilerini ve isteklerini daha iyi tanımlama, daha proaktif davranabilmeleri için kademeler arası ilişkileri geliştirmektir.	Nisan-Mayıs	Diş Kuruluş	1	16	1	16	5	80					7	112
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	2	Eğitime katılan personele ve sözleşmeli işçilere iş güvenliği kuralları ve iş kazalarından korunma yöntemlerinin öğretilmesidir.	Ocak-Aralık	Mehmet Peker							60	120	30	60	90	180
Uniformita	3	Personele Uniformite'yi etkileyen faktörler ve üretim esnasında dikkat edilecek hususların öğretilmesidir.	Nisan-Ekim	Yılmaz Atık									30	90	30	90
Çevre Yönetim Sistemi	1	Çevre Yönetimi standartlarını ve Acil Müdahale ekiplerinin bilgilerinin geliştirilmesidir.	Ocak-Aralık	Mehmet Peker									30	30	30	30
Kalite (Lastik Kalite Bilgileri)	6	Sözleşmeli personele lastik kalite bilgilerinin öğretilmesidir.	Nisan-Aralık	Yılmaz Atık									30	180	30	180
Proje Yönetimi	16	Proje yönetimine ait genel kavramların ve sistem için gerekli araç, yöntem ve yaklaşımların öğretilmesidir.	Haziran	Diş Kuruluş			1	16	2	32					3	48
Problem Çözme Teknikleri	16	Personelin zihinsel süreçlerini geliştirme ve problem çözme tekniklerinin sistematik bir uygulama içerisinde ele alınarak tanıtılmasıdır.	Ekim	Diş Kuruluş					3	48					3	48
İş Başı	113	Eğitime katılan personelin makine ve mamül hakkında bilgi ve becerilerinin artırılması, oluşabilecek problemler ve alınması gereken önlemlerin öğretilmesidir.	Ocak-Aralık	Bölüm Sorumluları							10	1130	30	3390	40	4520
By Kalite Eğitimi	3	Asistanların ve by işçilerin kalite konusundaki bilgilerini tazelemek, üretim prosesinde kalitenin önemini vurgulamak.	Mart	Atilla Işık					3	9	15	45			2	48
MSA Ölçüm Sistemi Analizi	24	Standartlarda tanımlan ve boyutsal ölçümlere yönelik modülün tanıtımı ve uygulama yöntemleri.	Şubat	Diş Kuruluş					2	48					2	48
Yangın ve Yangınla Mücadele	1	Fabrika içinde yangın çıkması için gerekli önlemlerin alınması, çıkması durumunda müdahale ve gerekli tüm bilgilerin öğretilmesidir.	Mart	Bölüm Sorumluları							8	8	30	30	38	38

BİLGİ GÜVENLİĞİ

Hedef Kitle: Müdürler, Şefler, Memurlar

AMAÇ:

Normal çalışma hayatında sıradan gibi görünen olayların ne tip riskler taşıdığı ve şirket içinde oluşturduğu zararlar konusunda çalışanları bilinçlendirmek.

PROGRAMIN İÇERİĞİ:

1. Bölüm

- ♦ Şirkette bilgi güvenliğini tam anlamıyla sağlayabilmek için herkesin bilinçli davranmasının öneminin vurgulanması,
- ♦ İş yerinde yapılan her işte bilgi güvenliğinin anlatılması,
- ♦ Katılımcıların bilgi güvenliği hakkında gerçekleri algılamaları.

2. Bölüm

- ♦ Güvenliğin tanımı ve güvenlik ihtiyacı,
- ♦ Şirketin stratejik öncelikleri,
- ♦ Araştırmalara göre ortaya çıkan temel sonuçlar.

3. Bölüm

- ♦ Risk / Tehdit Değerlendirme Matrisi

4. Bölüm

- ♦ Riskleri artıran davranışlar,
- ♦ Şirkette yaşanan olaylar,
- ♦ Şirkette uygulanan çözümler ve sistemler.

Eğitimin Süresi: 2 Saat

Eğitim Malzemeleri:

- ♦ El Kitabı
- ♦ Eğitim Slaytları
- ♦ Video Kasetler

Eğitmen: Konu ile ilgili eğitmenler

PROBLEM ÇÖZME VE KARAR ALMADA YARATICILIK

Hedef Kitle: Asistanlar

EĞİTİMİN AMACI:

Problem çözme, yaratıcı olma, karar alma semineri bireylerin zihinsel süreçlerini geliştirme ve problem çözme süreci kapsamında kullanılabilecek pratik ve yararlı tekniklerin sistematik bir uygulama içerisinde ele alınarak tanıtılmasıdır.

İÇERİK:

- ♦ Analitik düşünme becerileri
- ♦ Beşeri problem çözme süresi
- ♦ Çalışma yöntemi
- ♦ İkna becerisi ve geliştirilmesi
- ♦ Karar alma ve değerlendirme becerilerinin geliştirilmesi
- ♦ Pareto Analizi
- ♦ Beyin Fırtınası / Beyin Haritası
- ♦ Neden – Sonuç Diyagramı

Eğitimin Süresi: 4 Saat

Eğitim Malzemeleri:

- ♦ Problem çözme teknikleri el kitabı
- ♦ Eğitim Slaytları

Eğitmen: Cengiz Akay

ETKİN YÖNETİCİLİK VE GRUP ÇALIŞMASI EĞİTİMİ

24 – 25 Mart 2003 ve 2-3 Nisan 2003 tarihlerinde iki grup olmak üzere Rota Yönetim Geliştirme tarafından “**Etkin Yöneticilik ve Grup Çalışması**” ile ilgili konuda eğitim verilecektir.

Eğitimin amacı yönetimdeki etkinliği artırmak, modern yönetimin gerektirdiği temel fonksiyon ve teknikleri tartışmak, bu fonksiyonları yürütmekle yükümlü yöneticilerin teknik bilgilerinin geliştirilmesi yanında davranış gelişimlerini de artırmaktır.

Ekli listede adı geçen personelin belirtilen tarihlerde eğitimlere katılmaları rica olunur.

Bilgi: İlgili Md. Ve Şeflikler

Yılmaz ORMANCI

Eğt. Şefi

15.02.2003

(İmza)

UYGUNDUR

Ahmet EKER
İmalat Müdürü
(İmza)

UYGUNDUR

Erkan BAŞKAYA
Endüstri Direktörü
(İmza)

Eğitimin Tarihi : 24 – 25 Mart 2003
Eğitim Yeri : Büyük Toplantı Salonu
Eğitim Saati : 09.00 – 16.00
Eğitmen : Rota Yönetim Geliştirme
Eğitimin Konusu : Etkin Yöneticilik ve Grup Çalışması

KATILACAK PERSONEL

Sicil No	Adı ve Soyadı	Bölümü
9511	Fatih Solmaz	Üretim Planlama
9725	Ahmet Güler	Üretim Planlama
9802	Barış Canlı	Üretim Planlama
9616	Burak Özmen	Üretim Planlama
9645	Mustafa Gürçan	Kalite Güvence
9712	Levent Demiröz	Kalite Güvence
9529	A. Mehmet Sert	Kalite Güvence
9530	Hasan Fidan	Atölye
9532	Murat Bilir	Atölye
9413	Emin Yılmaz	Atölye
9827	Fırat Güçlü	Atölye

EĞİTİM FORMU

Eğitimin Adı:

Eğitimin Amacı:

Eğitimin İçeriği:

Eğitimin Tarihi:

Eğitimin Süresi:

No	Sicil No	Katılımcının Adı ve Soyadı	Eğt. Öncesi Seviye					Eğt. Sonrası Seviye					İmza
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
Ortalama													Artış %

Eğitmenin Değerlendirmesi:

Bölüm Sorumlusunun Değerlendirmesi:

Eğitmen(ler) Adı, Soyadı/ İmza

Bölüm Sorumlusunun Adı, Soyadı/ İmza

Eğitime Katılan Personel		Kişi	Saat	Gün	Toplam Saat
Eğitmen	Memur				
Kişi	Saat	İşçi			
		Dış Firma			

Ortalama=Eğitim Seviyeleri Toplamı / Katılımcı Sayısı

Artış=[(Eğt. sonrası seviye-Eğt. öncesi seviye)*100/5]

1-Yetersiz, 2-Gelişmesi gerekli, 3-Yeterli, 4-İyi, 5-Çok iyi

EĞİTİM ÖN DEĞERLENDİRME/TALEP FORMU

Eğitimin Adı : Yalın Düşünce, Görmeyi Öğrenmek Atölye Çalışması
Eğitimin Tarihi ve Saati : 13-14-15 Kasım 2003
Katılımcının Adı : Caner Hiçyılmaz
Pozisyonu ve Bölümü : Asistan/ Üretim Planlama

Eğitim Konuları Hakkındaki Yetkinliğiniz/Bilginiz

1. Yalın İlkeler
2. Mevcut Durum Değer Akış Haritası
3. Yalın Değer Akış Haritası
4. Kanban Uygulamaları
5. Uygulama Planı Hazırlama

hiç fikrim yok	duydum ama bilmiyorum	bir fikrim var	biliyorum	çok iyi biliyorum

Eğitimin Katma Değeri

Eğitim sonucunda geliştirmiş olacağınızı düşündüğünüz/geliştirmek istediğiniz bilgi ve yetkinlikler

Ekleme İstedikleriniz/Yöneticinin Yorumu

Ekleme İstedikleriniz/Katılımcının Yorumu

Katılımcı İmzası / Tarih

Yöneticinin Adı, Soyadı / İmza

EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU

Eğitimin Adı : Yalın Düşünce, Görmeyi Öğrenmek Atölye Çalışması
Eğitimin Tarihi ve Saati : 13-14-15 Kasım 2003
Eğitimin Yeri : Meksan Metal İşleme, Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Eğitimci (veya eğitimci firma) : Yalın Enstitü Derneği
Katılımcının Adı : Caner Hiçyılmaz

1-hiç bilmiyorum, 2-biliyorum ama uygulamıyorum, 3-biliyorum,uygulayabiliyorum,
 4-biliyör, uyguluyor ve geliştirebiliyorum, 5-öğretebilecek düzeyde biliyorum

1-Yetersiz, 2-Gelişmesi gerekli, 3-Yeterli, 4-İyi, 5-Çok iyi

Eğitim Sonrası Bilginiz

1. Yalın İlkeler
2. Mevcut Durum Değer Akış Haritası
3. Yalın Değer Akış Haritası
4. Kanban Uygulamaları
5. Uygulama Planı Hazırlama

1	2	3	4	5

Eğitimin Değerlendirmesi

1. Eğitimin içeriğinin ihtiyaçları karşılması
2. Yeni bilgi, beceri ve bakış açısı kazandırma
3. Örnek uygulamalar
4. Eğitim Dökümanları/ Malzemeler

1	2	3	4	5

Eğitimcinin Değerlendirmesi

1. Bilgi düzeyi
2. Soruları yanıtlama yeteneği
3. Sınıf hakimiyeti
4. Sunum becerisi

1	2	3	4	5

Eğitim Ortamının Değerlendirmesi

1. Eğitim ortamının fiziksel uygunluğu
2. Eğitim gününün/ saatinin uygunluğu
3. Eğitim araç ve gereçlerinin uygunluğu
4. Eğitim öncesi bilgilendirme

1	2	3	4	5

Katıldığınız eğitimden aklınızda kalan olumlu/olumsuz 3 kavram nedir?

Katıldığınız eğitimde öğrendiklerinizi işinizde uygulayabileceğinizi düşünüyor musunuz?

Görüş ve Öneriler

EK A.15

EĞİTİMİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Değerlendirmeyi Yapan : Elif Kökkaya
Eğitimin Adı : Yalın Düşünce, Görmeyi Öğrenmek Atölye Çalışması
Eğitimin Tarihi/ Saati : 13-14-15 Kasım 2003
Eğitimin Süresi : 24
Eğitimin Yeri : Meksan Metal İşleme, Makine San. ve Tic. A.Ş.
Eğitimci/Eğitimci Firma : Yalın Enstitü Derneği
Katılımcı Sayısı : 2

Konu hakkındaki yetkinlik ortalaması

Eğitime katılmadan önce
Eğitime katıldıktan sonra

1	2	3	4	5
0,40	1,00	0,60	0,00	0,00
0,00	0,20	0,20	0,80	0,80

1	2	3	4	5	İyileşme
0,40	2,00	1,80	0,00	0,00	2,10
0,00	0,40	0,60	3,20	4,00	4,10

Eğitim;

1. İçerğinin ihtiyaçları karşılması
2. Yeni bilgi, beceri ve bakış açısı kazandırması
3. Örnek uygulamaları
4. Dökümanları/ Malzemeleri

1	2	3	4	5	Ortalama
0	0	3	4	0	3,50
0	0	0	0	10	5,00
0	0	0	0	10	5,00
0	0	3	4	0	3,50

Eğitimcinin;

1. Bilgi düzeyi
2. Soruları yanıtlama yeteneği
3. Sınıf hakimiyeti
4. Sunum becerisi

1	2	3	4	5	Ortalama
0	0	0	0	10	5,00
0	0	3	0	5	4,00
0	0	3	0	5	4,00
0	0	0	0	10	5,00

Eğitim Ortamı;

1. Eğitim ortamının fiziksel uygunluğu
2. Eğitim gününün/ saatinin uygunluğu
3. Eğitim araç ve gereçlerinin uygunluğu
4. Eğitim öncesi bilgilendirme

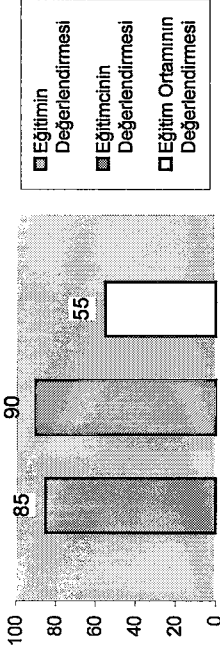
1	2	3	4	5	Ortalama
0	0	3	4	0	3,50
1	0	3	0	0	2,00
0	2	0	4	0	3,00
0	2	3	0	0	2,50

İnsan Kaynaklarının Değerlendirmesi

Eğitimin genel değerlendirme yüzdesi %85 olup eğitim içerik ve dökümantasyon açısından zenginleştirilebilir. Eğitimcinin bilgi düzeyi, sınıf hakimiyeti ve sunum becerisi çok iyi düzeyde çıkmıştır (%90). Eğitim öncesi bilgilendirme ve özellikle eğitim gününün/saatinin uygunluğu ortalamayı düşürmüştür.

1-Yetersiz, 2-Gelişmesi gerekli, 3-Yeterli, 4-Iyi, 5-Çok iyi

Genel Eğitim Değerlendirmesi



EĞİTİM ANKET FORMU

Eğitimin Adı :

Eğitimin Tarihi :

Eğitim Konuşmacıları :

1. Eğitimin sunuluşu hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

.....

.....

.....

2. Eğitimde işlenen konulardan yararlanarak çalışma hayatınızda uygulamayı düşündüğünüz hususları belirtiniz.

.....

.....

.....

3. Eğitime ilişkin önerileriniz nelerdir?

(Yüzeysel olarak ele alınan, unutulmuş, çok beğendiğiniz veya uygun bulmadığınız bir konu var mı?)

.....

.....

.....

4. Yapılan eğitim çalışmaları hakkındaki düşünce ve önerileriniz nelerdir?

.....

.....

.....

5. Genel olarak eğitimi değerlendiriniz.

5	4	3	2	1	0
Pekiyi	İyi	Orta	Az	Çok az	Yetersiz

2004 Yılı Kapsam İçi (Mavi Yakalı) Personel Eğitim Katoloğu

Standart Gelişim Eğitimleri (yeni işbaşı yapan kapsamiçi çalışanların tamamlaması gereken eğitimlerdir)

Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Süre (g)
MBT 1313	● ORYANTASYON EĞİTİMİ	1 gün
MBT 1101	5S SİSTEMİ	1 gün
MBT 1102	İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ	1/2 gün
MBT 1104	ISO 14001 BİLGİLENDİRME EĞİTİMİ	1/2 gün
MBT 1105	ISO 16949 OTOMOTİV SANAYİNDE K.Y.S.	1/2 gün
MBT 1302	● ERGONOMİ BİLGİLENDİRME EĞİTİMİ	1/2 gün
MBT 1303	● DCPS BİLGİLENDİRME EĞİTİMİ	1/2 gün

Branş Bazlı Mesleki Temel Eğitimler

Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Süre (g)
MBT 1108	TEKNİK RESİM	5 gün
MBT 1110	TEMEL SEVİYE PNÖMATİK	3 gün
MBT 1114	TEMEL SEVİYE HİDROLİK	3 gün
MBT 1122	OTO ELEKTRİK TESİS ATÇILIĞI	3 gün
MBT 1123	● OTO ELEKTRONİK EĞİTİMİ	3 gün
MBT 1126	ÖLÇME TEKNİĞİ	2 gün
MBT 1127	GENEL MALZEME BİLGİSİ	2 gün
MBT 1128	TEMEL ELEKTRONİK	10 gün
MBT 1129	ENDÜSTRİYEL ELEKTRONİK	10 gün
MBT 1132	METAL AKTİF GAZ KAYNAĞI (MAG)	5 gün
MBT 1133	TUNGSTEN ASAL GAZ KAYNAĞI (TIG)	5 gün
MBT 1135	BOYA TABANCALARI	1/2 gün
MBT 1206	ETKİLİ MATKAP KULLANIMI	1/2 gün
MBT 1207	TEMEL MOTOR EĞİTİMİ	2 gün
MBT 1208	AKTARMA ORGANLARI	1 gün
MBT 1308	● YAPIŞTIRICILAR VE UYGULAMA TEKNİKLERİ	1/2 gün
MBT 1309	● TEMEL BOYA BİLGİSİ	1/2 gün
MBT 1310	● MACUNLAMA VE ZIMPARALAMA TEKNİKLERİ	1/2 gün

Kişisel Gelişim Eğitimleri

Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Süre (g)
MBT 1202	İNSANA YATIRIM	2 gün
MBT 1304	● ● ● BİZ BİR ADIM ÖNDEYİZ	2 gün
MBT 1305	● ● ● HİZMETTE KALİTE ve TİTİZLİK - MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	1 gün
MBT 1306	● ● ● YILDIZLARA ULAŞMAK	1-2 gün
MBT 1107	MS OFFICE KULLANICI EĞİTİMLERİ	3 gün
MBT 1312	● MS OFFICE KULLANICI EĞİTİMLERİ (E-Learning)	Bağımsız

2004 Yılı Kapsam İçi (Mavi Yakalı) Personel Eğitim Katoloğu

Branş Bazlı Mesleki Uzmanlık Eğitimleri

Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Süre (g)
MBT 1109	● MAKİNA MESLEK RESMİ EĞİTİMİ	1 gün
MBT 1136	● METAL İŞLERİ MESLEK RESMİ EĞİTİMİ	1 gün
MBT 1111	● İLERİ SEVİYE PNÖMATİK	2 gün
MBT 1113	● ELEKTROPNÖMATİK	3 gün
MBT 1115	● İLERİ SEVİYE HİDROLİK	2 gün
MBT 1116	● ELEKTROHİDROLİK	3 gün
MBT 1130	● DİJİTAL ELEKTRONİK	10 gün
MBT 1131	● PLC (PROGRAMLANABİLİR LOJİK KONTROL)	5 gün
MBT 1204	METAL MALZEME BİLGİSİ	1/2 gün
MBT 1205	KAYNAK ESNASINDA MEYDANA GELEN ÇARPILMALAR (DİSTORSİYON)	1/2 gün
MBT 1209	● ABS/ASR FREN SİSTEMLERİ	2 gün
MBT 1311	● ● OTOBÜSLERDEKİ PNÖMATİK SİSTEMLER	1 gün

Postabaşı Aday Havuzu Kişisel Gelişim Eğitimleri (Sadece postabaşı adayları katılabilir)

Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Süre (g)
MBT 1314	● ● ETKİLİ İLETİŞİM - I	2 gün
MBT 1318	● ● ● ETKİLİ İLETİŞİM - II & MOTİVASYON	1 gün

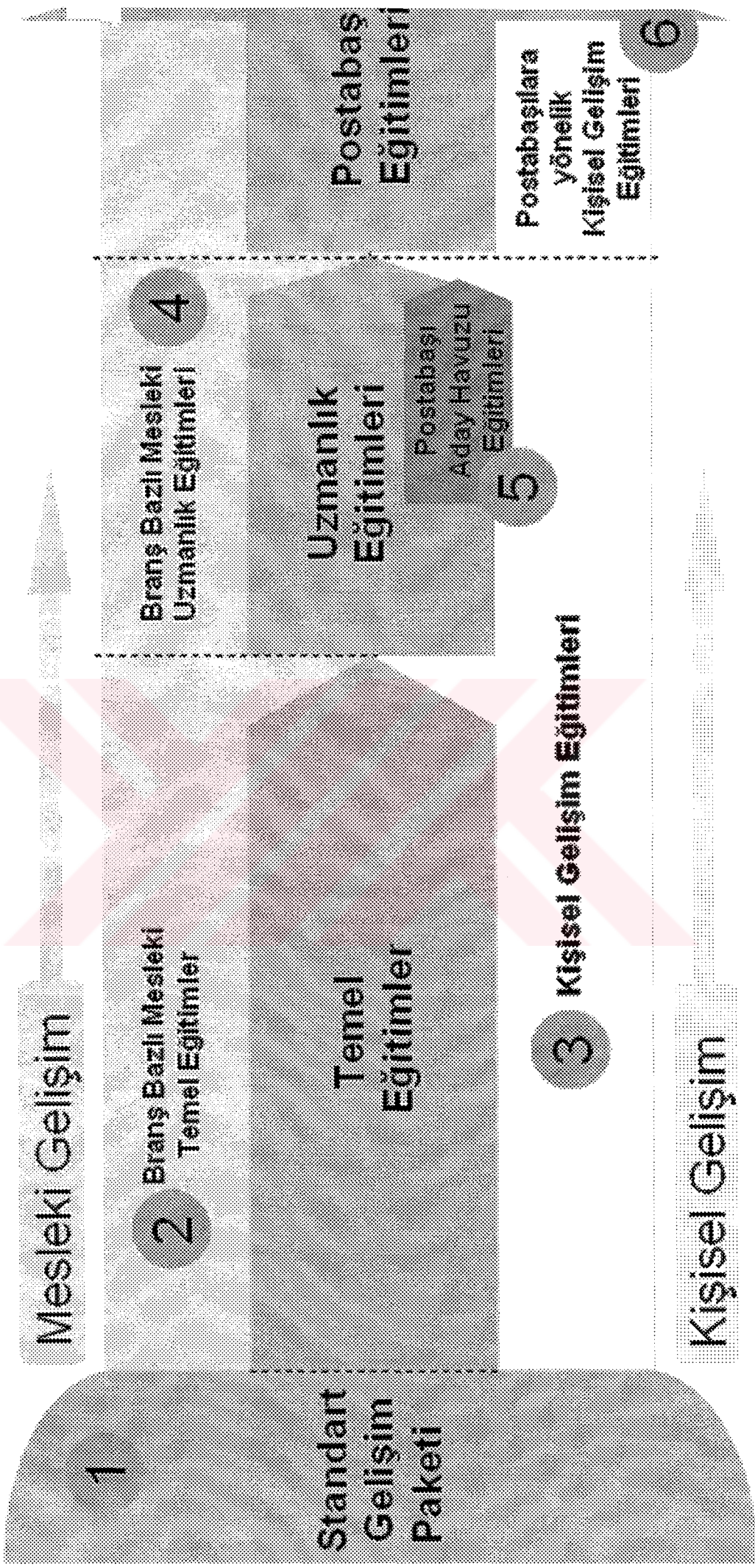
Postabaşı Kişisel Gelişim Eğitimleri (Sadece postabaşılar katılabilir)

Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Süre (g)
MBT 1201	● ETKİLİ İLETİŞİM EĞİTİMİ	3 gün
MBT 1316	● 403 YÖNETİMİ EĞİTİMİ	2 gün
MBT 1317	● ● ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ	2 gün
MBT 1319	● ● MERCEDES TARZI YARATICILIK	1 gün
MBT 1316	● ● DEĞİŞİM YÖNETİMİ	1-2 gün

- Aynı statüde olan katılımcıların birlikte katılımı söz konusudur.
- 2004 yılı eğitim kataloğuna eklenen yeni eğitimlerdir.
- Öncesinde ilave eğitimlere katılım gerekliliği söz konusudur.
- Bölüme özel kişisel gelişim eğitimleridir (bkz. KİP Eğitim Kılavuzu).

İlgili detaylı açıklamalar katalog içeriğinde yer almaktadır.

Kişisel ve Mesleki Gelişim Eğitimleri / Genel Bakış



Kişisel ve Mesleki Gelişim Eğitimleri / Detaylı Açılım -1-

1 Standart Gelişim Paketi

Oryantasyon Programı

5S Sistemi Bilgilendirme

ISO 14001 Bilgilendirme

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

Ergonomi Bilgilendirme

ISO 16949 Bilgilendirme

DCPS Bilgilendirme

Brans Bazlı Mesleki/Kişisel Temel Eğitimler

Mesleki

Teknik Resim

Aldatma Organları

Temel Servisye Hidrolik

Oto Elektrik Testisatırlığı

Oto Elektronik Eğitimi

Ölçme Tekniği

Genel Malzeme Bilgisi

Temel Elektronik

Metal Aklır Gaz Kaynağı (MAG)

Endüstriyel Elektronik

Asal Gaz Kaynağı (TIG)

Boya Tabancaları

Etkili Makap Kullanımı

Temel Motor Eğitimi

Yapıştırmalar Ve Uygulama Teknikleri

Temel Boya Bilgisi

Macunlama Ve Zımparalama Teknikleri

2

Brans Bazlı Mesleki Uzmanlık Eğitimleri

4

Makina Meslek Resmi Eğitimi

İleri Servisye Hidrolik

Elektroprmatik

İleri Servisye Hidrolik

Elektrohidrolik

Dijital Elektronik

Metal İşleri Meslek Resmi Eğitimi

Metal Malzeme Bilgisi

PLC

4

Kaynak Çarpımları

ABS/ASR Fren Sistemleri

Otobüslerdeki Prmatik Sistemler

3

Kişisel

İnsana Yatırım Eğitimi

Biz Bir Adım Öndeyiz

Yıldızlara Ulaşmak

Hizmette Tırlılık ve Kalite / Müşteri Memnuniyeti

MS Office

kullanıcı Eğitimleri

- sınıf ortamı

- e-Learning

Kişisel ve Mesleki Gelişim Eğitimleri / Detaylı Açılım -2-

Postabaşı Eğitimleri	Postabaşı Aday Havuzu Eğitimleri
İhtiyaca dayalı teknik eğitim seminerleri ya da fuar-zirve-konferans katılımları	İhtiyaca dayalı "Branş Bazlı Mesleki Uzmanlık Eğitimleri"
6 Etkili İletişim Eğitimi 403 Yönetimi Eğitimi (4 Dörtlük, 0 Hata, 3 Koldan Yönetim) Mercedes Tarzı Yaratıcılık Organizasyonel Davranış Değişim Yönetimi Postabaşı İndividueel eğitimler - Problem Çözme ve Karar Verme Teknikleri - Zaman Yönetimi - Benchmarking (Kıyaslama) Teknikleri - Motivasyon	5 Etkili İletişim I Etkili İletişim II & Motivasyon
Kişisel	Mesleki

Branş Bazlı Mesleki Temel Eğitimler

Mekanik Bakım	Teknik Resim	Genel Malzeme Bilgisi	Ölçme Tekniği	Temel Elektronik	Temel Hidrolik	Etkili Maltkap kullanımı
Elektrik Bakım	Teknik Resim	Genel Malzeme Bilgisi	Ölçme Tekniği	Temel Elektronik	Temel Hidrolik	Endüstriyel Elektronik
NC/CNC Operatörlüğü	Teknik Resim	Ölçme Tekniği	Temel Elektronik	Temel Hidrolik	Temel Hidrolik	
Okul Boya	Teknik Resim	Temel Boya Bilgisi	Boya Tabanlıları	Macunlama Ve Zımparalama	Yapıştırıcılar Ve Uyg. Tekniği	
Elektrik Montaj	Teknik Resim	Temel Elektronik	Oto Elektrik Tesisatçılığı	Oto Elektronik	Temel Hidrolik	Yapıştırıcılar Ve Uyg. Tekniği
Motor Montaj	Teknik Resim	Genel Malzeme Bilgisi	Temel Motor Eğitimi	Akıllama Organları	Temel Hidrolik	Endüstriyel Elektronik
Oto Elektrik	Teknik Resim	Temel Elektronik	Temel Hidrolik	Temel Hidrolik	Oto Elektronik	
Metal / Sac Parça	Teknik Resim	Ölçme Tekniği	Metal Aklır Gaz Kaynağı (MAG)	Asal Gaz Kaynağı (TIG)	Yapıştırıcılar Ve Uyg. Tekniği	
Metal / Karoseri	Teknik Resim	Ölçme Tekniği	Yapıştırıcılar Ve Uyg. Tekniği		Etkili Maltkap kullanımı	
Kaynakçılık	Teknik Resim	Metal Aklır Gaz Kaynağı (MAG)	Asal Gaz Kaynağı (TIG)	Etkili Maltkap kullanımı	Oto Elektrik Tesisatçılığı	
İç Donanım ve Süslleme	Teknik Resim	Genel Malzeme Bilgisi	Yapıştırıcılar Ve Uyg. Tekniği	Etkili Maltkap kullanımı	Temel Hidrolik	
Oto Mekanik	Teknik Resim	Ölçme Tekniği	Temel Elektronik	Temel Hidrolik	Temel Hidrolik	
Katık/ Doğene	Teknik Resim	Genel Malzeme Bilgisi	Yapıştırıcılar Ve Uyg. Tekniği	Etkili Maltkap kullanımı	Temel Hidrolik	
Kalite Kontrol						

Branş Bazlı Mesleki Uzmanlık Eğitimleri

Mekanik Bakım	Makina Meslek Resmi	Elektropnömatik	Elektrohidrolik	İleri Seviye Pnömatik	İleri Seviye Hidrolik
Elektrik Bakım	Dijital Elektronik	Elektropnömatik	Elektrohidrolik	İleri Seviye Pnömatik	İleri Seviye Hidrolik PLC
NC/CNC Operatörlüğü	Metal İşleri Meslek Resmi	Metal Malzeme Bilgisi	Elektropnömatik	Elektrohidrolik	İleri Seviye Pnömatik
Otobüs					
Elektrik Montaj					
Motor Montaj	Makina Meslek Resmi	Elektropnömatik	Otomotörlerdeki Pnömatik Sistemler	Elektrohidrolik	ABS/ASR Fren Sistemleri
Diğer Elektrik	Dijital Elektronik				
Metal / Sac Parça	Metal İşleri Meslek Resmi	Metal Malzeme Bilgisi	Kaynak Çarpımları		
Metal / Karoseri	Metal İşleri Meslek Resmi	Metal Malzeme Bilgisi			
Kaynakçılık	Metal İşleri Meslek Resmi	Metal Malzeme Bilgisi	Kaynak Çarpımları		
İç Donanım ve Süstenme	Makina Meslek Resmi	Elektropnömatik	Otomotörlerdeki Pnömatik Sistemler	Elektrohidrolik	
Ölçü Mekanik	Makina Meslek Resmi	Elektropnömatik	Otomotörlerdeki Pnömatik Sistemler	Elektrohidrolik	ABS/ASR Fren Sistemleri
Kontrol Döğeme					
Kalite Kontrol					

KİŞİSEL GELİŞİM EĞT.	MESLEKİ UZMANLIK EĞİTİMLERİ	P.BAŞI AD. E.	POSTABAŞI EĞİT.					
MBT 1308	YAPIŞTIRICILAR VE UYGULAMA T.							
MBT 1309	TEMEL BOYA BİLGİSİ							
MBT 1310	MACUNLAMA VE ZİMPARALAMA T.							
MBT 1202	İNSANA YATIRIM							
MBT 1304	BİZ BİR ADIM ÖNDEYİZ							
MBT 1305	HİZMETTE KAL. VE TITİZLİK-MÜŞTERİ M.							
MBT 1306	YILDIZLARA ULAŞMAK							
MBT 1107	MS OFFICE KULLANICI EĞİTİMLERİ							
MBT 1312	MS OFFICE KULLANICI EĞİTİMLERİ							
MBT 1109	MAKİNA MESLEK RESMİ EĞİTİMİ							
MBT 1136	METAL İŞLERİ MESLEK RESMİ EĞİTİMİ							
MBT 1111	İLERİ SEVİYE PNÖMATİK							
MBT 1113	ELEKTROPNÖMATİK							
MBT 1115	İLERİ SEVİYE HİDROLİK							
MBT 1116	ELEKTROHİDROLİK							
MBT 1130	DİJİTAL ELEKTRONİK							
MBT 1131	PLC (PROGRAMLANABİLİR LOJİK KONTROL)							
MBT 1204	METAL MALZEME BİLGİSİ							
MBT 1205	KAYNAK ESNASINDA OLUŞAN ÇARPILMALAR							
MBT 1209	ABS/ASR FREN SİSTEMLERİ							
MBT 1311	OTOBÜSLERDEKİ PNÖMATİK SİSTEMLER							
MBT 1314	ETKİLİ İLETİŞİM - I							
MBT 1318	ETKİLİ İLETİŞİM - II & MOTİVASYON							
MBT 1201	ETKİLİ İLETİŞİM EĞİTİMİ							
MBT 1316	403 YÖNETİMİ EĞİTİMİ							
MBT 1317	ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ							
MBT 1319	MERCEDES TARZI YARATICILIK							
MBT 1315	DEĞİŞİM YÖNETİMİ							

e-learning

ÖZGEÇMİŞ

Selin Yıldırım, 13.01.1980 tarihinde İzmit'te doğdu. Ortaokulu ve liseyi, Kocaeli Anadolu Lisesi'nde okudu. 1998 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nü kazandı ve 2002 yılında mezun oldu. Aynı senenin Eylül ayında da, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Endüstri Mühendisliği Bölümü Yüksek Lisans Programı'na girmeye hak kazandı.

