

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE SÜREKLİ GELİŞMENİN  
ANAHTARI OLARAK EĞİTİM VE EĞİTİM  
YÖNETİMİ**

100604

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**End. Müh. ONUR ÖZKAN**  
**507920109011**

TC YÜKSEK LİSANS ENSTİTÜSÜ  
DOKÜMANLAMA BÖLÜMÜ

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 31 Mayıs 1999**  
**Tezin Savunulduğu Tarih : 16 Haziran 1999**

100604

**Tez Danışmanı : Doç.Dr. Coşkun ÖZKAN**  
**Diğer Jüri Üyeleri Prof.Dr. Ahmet Fahri ÖZOK**  
**Prof.Dr. Haluk ERKUT**

*(Handwritten signatures of Coşkun ÖZKAN, Ahmet Fahri ÖZOK, and Haluk ERKUT)*

**HAZİRAN 1999**

## ÖNSÖZ

Bir toplumun varlığını ve gelişmesini sürdürebilmesindeki en önemli faktör eğitimidir. Sosyal bir sistem olan eğitim, bir yandan kişileri toplumdaki genel ve özel rolleri için hazırladığı gibi toplumun değişen koşullarına uyumu kolaylaştırmaktadır. Yüzyılımızda bilim ve teknikte yaşanan hızlı gelişmeler sosyal, ekonomik ve kültürel sahalarda değişimlere yol açmaktadır. Fertlerin bu değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve gelişmeleri takip edebilmeleri ancak eğitimi hayat boyu devam eden bir süreç olarak kabul etmeleri ile mümkün olacaktır.

Eğitim gibi insana değgin böylesine önemli bir konuda yaptığım çalışmam sırasında bana ışık tutan ve beni yönlendiren Sayın Hocam Doç. Dr. Coşkun Özkan'a içten teşekkürlerimi sunarım.

MAYIS 1999

Onur ÖZKAN

## **İÇİNDEKİLER**

|                                                        |             |
|--------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ŞEKİL LİSTESİ</b>                                   | <b>vi</b>   |
| <b>TABLO LİSTESİ</b>                                   | <b>vii</b>  |
| <b>ÖZET</b>                                            | <b>viii</b> |
| <b>SUMMARY</b>                                         | <b>ix</b>   |
| <br>                                                   |             |
| <b>1. GİRİŞ</b>                                        | <b>1</b>    |
| <b>2. EĞİTİM VE İŞLETME İLİŞKİSİ</b>                   | <b>2</b>    |
| 2.1. Eğitimin İşletmelerdeki Yeri ve Önemi             | 2           |
| 2.1.1. Eğitim Nedir                                    | 2           |
| 2.1.1.1. Yetiştirme                                    | 3           |
| 2.1.1.2. Geliştirme                                    | 3           |
| 2.1.2. Eğitimin Amaçları                               | 4           |
| 2.2. Eğitimin Tarihsel Süreç İçindeki Gelişimi         | 5           |
| 2.2.1. 1910-1920 Arası Eğitim                          | 5           |
| 2.2.2. 1920'lerde Eğitim                               | 5           |
| 2.2.3. 1930'larda Eğitim                               | 5           |
| 2.2.4. 1940'larda ve II. Dünya Savaşı Sırasında Eğitim | 6           |
| 2.2.5. 1950'lerde Eğitim                               | 6           |
| 2.2.6. 1960'larda Eğitim                               | 6           |
| 2.2.7. 1970'lerde Eğitim                               | 7           |
| 2.2.8. 1980'lerde Eğitim                               | 7           |
| 2.2.9. 1990'larda Eğitim                               | 8           |
| 2.3. Eğitimde Organizasyon                             | 8           |
| 2.4.1. Eğitim Konseyi                                  | 9           |
| 2.4.2. Eğitim Müdürlüğü                                | 9           |
| 2.4.3. Eğitim Komitesi                                 | 10          |
| 2.4.4. Eğitim Merkezleri                               | 10          |
| 2.4.5. Eğitim Görevlileri                              | 11          |
| <b>3. EĞİTİM FONKSİYONU VE EĞİTİMİN YÖNETİMİ</b>       | <b>14</b>   |
| 3.1. Eğitim İhtiyacının Analizi                        | 14          |
| 3.1.1. Eğitim Açığı Kavramı                            | 14          |
| 3.1.2. Organizasyon Analizi Yapılması                  | 17          |
| 3.1.2.1. Personel Planlaması                           | 18          |
| 3.1.2.2. Organizasyonel Etkinlik Analizleri            | 18          |
| 3.1.2.3. Organizasyonel İklim Analizleri               | 18          |
| 3.1.2.4. Faaliyet Analizleri                           | 19          |
| 3.1.2.5. Personel Analizleri                           | 20          |

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.3. Eğitim İhtiyacı Belirlenme Yöntemleri Yeri ve Önemi     | 20        |
| 3.1.3.1. İş Değerlendirme                                      | 20        |
| 3.1.3.2. İş Analizleri                                         | 21        |
| 3.1.3.3. İş Tanımlarının Çıkarılması                           | 26        |
| 3.1.3.4. İş Gereklilerinin Belirlenmesi                        | 29        |
| 3.1.4. Eğitim İhtiyacının İşgören Düzeyinde Belirlenmesi       | 31        |
| 3.1.4.1. Kişisel Anket Uygulama                                | 31        |
| 3.1.4.2. Yöneticilerin Görüşünü Alma                           | 31        |
| 3.1.4.3. Denetçilerin Görüşünü Alma                            | 32        |
| 3.1.4.4. Uzmanların Görüşünü Alma                              | 32        |
| 3.1.5. Nesnel Yöntemlerle Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi      | 32        |
| 3.1.5.1. Personel Değerleme                                    | 32        |
| 3.1.5.2. Psikoteknik Değerleme                                 | 44        |
| 3.1.6. Eğitim İhtiyacının İşlev ve Bölümlere Göre Belirlenmesi | 46        |
| 3.2. Eğitim Faaliyetleri Planlaması                            | 47        |
| 3.2.1. Eğitim Planlaması                                       | 47        |
| 3.2.2. Eğitim Programının Amaçları                             | 48        |
| 3.2.2.1. Amaçların Saptanmasında Ölçütler                      | 49        |
| 3.2.2.2. Amaçların Sınıflandırılmasında Ölçütler               | 49        |
| 3.2.2.3. Eğitim Programının Kapsamı                            | 51        |
| 3.2.2.4. Eğitim Programının Hazırlanması                       | 52        |
| 3.2.2.5. Eğitimin Yapılacağı Yer                               | 54        |
| 3.2.2.6. Eğitimin Başlama Zamanı ve Süresi                     | 55        |
| 3.2.2.7. Eğitim Maliyetlerinin Saptanması: Eğitim Bütçesi      | 56        |
| 3.3. Eğitimlerin Uygulanması                                   | 58        |
| 3.3.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri                            | 59        |
| 3.3.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri:                           | 62        |
| 3.3.3. Diğer Eğitim Yöntemleri                                 | 67        |
| 3.3.3.1. Uzaktan Öğrenim                                       | 67        |
| 3.3.3.2. Eylemle Öğrenme                                       | 68        |
| <b>4. ÖĞRENME SÜRECİ VE EĞİTİMDE ÖLÇME DEĞERLENDİRME</b>       | <b>69</b> |
| 4.1. Eğitimin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesinde Temel İlkeler  | 69        |
| 4.2. Öğrenme Süreci                                            | 71        |
| 4.2.1. Tepki Evresi                                            | 72        |
| 4.2.2. Öğrenme evresi                                          | 72        |
| 4.2.3. Davranış Evresi                                         | 72        |
| 4.2.4. Sonuçlar Evresi                                         | 73        |
| 4.3. Değerlendirme Türleri                                     | 73        |
| 4.3.1. Başarının Değerlendirilmesi                             | 73        |
| 4.3.1.1. Ön Değerlendirme                                      | 74        |
| 4.3.1.2. Ara Değerlendirme                                     | 74        |
| 4.3.1.3. Son Değerlendirme                                     | 74        |
| 4.3.1.4. İzleme Değerlendirmesi                                | 74        |
| 4.3.2. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi                 | 75        |
| 4.4. Ölçme Değerlendirme Teknikleri                            | 78        |
| 4.4.1. Soru Formları                                           | 79        |
| 4.4.2. Testler                                                 | 79        |
| 4.4.3. Mülakatlar                                              | 80        |
| 4.4.4. Mektupla Fikir Araştırma                                | 81        |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 4.4.5. Gözlemler                                          | 81        |
| <b>5. UYGULAMA: BİR İŞLETMEDE EĞİTİM YÖNETİMİ SİSTEMİ</b> | <b>82</b> |
| 5.1. İşletmenin Tanıtımı                                  | 82        |
| 5.2.Eğitim Yönetim Sistemi                                | 83        |
| 5.2.1. Planlama Faaliyetleri                              | 83        |
| 5.2.2.Eğitimin Uygulanması                                | 85        |
| 5.2.3.Eğitim Sonrası Değerlendirmeler                     | 87        |
| 5.2.3.1.Eğitimin Değerlendirilmesi                        | 87        |
| 5.2.3.2.Eğitimlerin Geri Dönüşünün Değerlendirilmesi      | 91        |
| <b>6. SONUÇ</b>                                           | <b>92</b> |
| <b>KAYNAKLAR</b>                                          | <b>94</b> |
| <b>EKLER</b>                                              | <b>96</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b>                                           | <b>99</b> |



## TABLO LİSTESİ

|                                               | <u>Sayfa No</u> |
|-----------------------------------------------|-----------------|
| <b>Tablo 3.1</b> : Karşılaştırma tablosu..... | 35              |
| <b>Tablo 5.1</b> : Eğitim bilgi tablosu.....  | 85              |



## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                              | <u>Sayfa No</u> |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|
| Şekil 2.1 : Eğitimde sistem modeli.....                      | 12              |
| Şekil 3.1 : Eğitim ihtiyacını belirleme faaliyetleri.....    | 15              |
| Şekil 3.2 : Eğitim ihtiyacı analiz aşamaları.....            | 16              |
| Şekil 3.3 : İş analizlerinin kullanıldığı alanlar.....       | 22              |
| Şekil 3.4 : İş tanım formu.....                              | 28              |
| Şekil 3.5 : İş tanım ve iş şartnamesi formu.....             | 30              |
| Şekil 3.6 : Dereceleme formu.....                            | 36              |
| Şekil 3.7 : Ustabaşı değerlendirme formu.....                | 39              |
| Şekil 3.8 : Fonksiyonel değerlendirme formu.....             | 40              |
| Şekil 3.9 : Sempati gösterim grafiği.....                    | 41              |
| Şekil 3.10 : Başarı değerlendirme formu.....                 | 43              |
| Şekil 5.1 : Personel yaş dağılımı.....                       | 82              |
| Şekil 5.2 : Personel eğitim düzeyi dağılımı.....             | 82              |
| Şekil 5.3 : Personel değerlendirmesi.....                    | 84              |
| Şekil 5.4 : Eğitim faaliyetlerinin aylara göre dağılımı..... | 86              |
| Şekil 5.5 : Aylar bazında seminerlere katılım.....           | 86              |
| Şekil 5.6 : Eğitim değerlendirme formu.....                  | 88              |
| Şekil 5.7 : Eğitim değerlendirme grafiği 1.....              | 89              |
| Şekil 5.8 : Eğitim değerlendirme grafiği 2.....              | 90              |

## **İŞLETMELERDE SÜREKLİ GELİŞMENİN ANAHTARI OLARAK EĞİTİM VE EĞİTİM YÖNETİMİ**

### **ÖZET**

Kişinin bilgi, beceri ve tutumunda olumlu yönde meydana gelen değişim şeklinde tanımlanan eğitim kavramı bilgi çağına giriş sürecinin yaşandığı günümüz dünyasında özellikle önem kazanmış bulunmaktadır. Bilgi çağına paralel birçok sahada gözlemlenen değişimler bireylerin mevcut bilgi, beceri ve tutumlarını sürekli yenilemelerini gerekli kılmaktadır. Birey gibi onların oluşturduğu bu işletmeler de bu oluşumun etkisinde kalmaktadır. Toplumsal, ekonomik ve teknolojik alanlardaki değişim, dünyanın tek bir pazara dönüşüm aşamasında artan rekabet koşullarına işletmelerin insan kaynaklarının uyum sağlayabilmesi önem kazanmış bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmeler insan kaynaklarının eğitime önem vermeye başlamış ve bünyelerinde insan kaynakları ve eğitim birimleri oluşturarak insan kaynağına yatırım yapmaya başlamışlardır. Bu doğrultudaki ihtiyaç ve çabalar özellikle kalkınma sürecini hızla sürdürme mecburiyetinde olan Türkiye’de daha da önem kazanmıştır. Türkiyenin dünya pazarlarında rekabet etmesi kalite, verimlilik, maliyet, tasarım ve pazarlama gibi dinamiklerin varlığına bağlıdır. Bu ise nitelikli insan gücüyle mümkün olabilmektedir.

Böyle bir ihtiyaçtan hareketle hazırlanmış olan bu çalışma işletmelerin etkin bir eğitim organizasyonunu gerçekleştirirken hangi süreçleri takip etmesi gerektiğini açıklamayı hedeflemektedir.

Birinci bölümde eğitim ve işletme ilişkisi içinde eğitimin yeri ve önemiyle birlikte eğitim kavramı üzerinde teorik olarak bilgi vermektedir.

İkinci bölümde ise eğitim fonksiyonu ve eğitimin yönetimi ele alınmaktadır. Özellikle etkin bir eğitim organizasyonu gerçekleştirme süreçlerinin aktarıldığı bu bölümde; eğitim ihtiyaç analizi, eğitimin planlanması, eğitimin uygulanması ve eğitim sonrası faaliyetler tüm yönleri ile incelenmektedir.

Üçüncü bölümde ise öğrenme süreci ve ölçme değerlendirme faaliyetleri üzerinde durulmuştur.

Tezin son kısmında, bir işletmede sürekli gelişme amacını toplam kalite yönetimi anlayışı ile sağlamak isteyen işletme yönetiminin, insan kaynaklarını geliştirmek üzere oluşturduğu eğitim yönetim sistemi konusunda gerçekleştirilenler aktarılmaktadır.

## **EDUCATION AND EDUCATION MANAGEMENT AS A KEY OF CONTINUOUS DEVELOPMENT IN BUSINESS**

### **SUMMARY**

The education concept, defined as positive changes happen on one's own knowledge, capability and behaviour gains particular importance in an entry period of worldwide information century. Changes parallel to information century observed in too many areas render necessity to update always the present knowledge, capability and behaviour. This situation is not only for the individuals but also for the management founded by them. By the result of the changes in social, economical and technological areas, harmony of the human resource of the managements to the increases competition conditions gained more importance at the time of world's return into a mique market. So managements tend to insist on the human resources education by forming human resourse departments and educative services to their structure to invest to human. Particularly, necessities and struggles for these kinds of educations have an excessive meaning for Turkey whose fore most aim is a rapid development. Turkey's competition conditions with the rest of world are depending on the existence of the quality, productivity, cost planning and marketting dynamics. And that is only possible by the qualified man power.

This work targets to welcome these kinds of needs and to describe the steps have to be followed while managements realising an effective training organisation.

At the first part , by the relationship between managment training, theoretical informations are given about training concept with it's importance.

At the second part, training function and education management is subjected. In this part, particularly the steps of verification of an effective training organization is subjected and analysis of training needs, education plannig, application of training and after- training activities are also observed in details.

At the third part, the training period and measurement-evaluation activities of training is mentioned.

In the last section of the thesis, a management's application about managing training and development system to provide an everlasting developing in Total Quality Management is subjected.

## 1. GİRİŞ

Sürekli gelişme ilk bakışta kendi kendini açıklayan bir deyim olarak gözükse de, bu ilkeyi özümsemeden başlanacak değişim çalışmalarının işletmelerde hedefe ulaşması mümkün olmayacaktır. Sürekli gelişme kavramı günümüzün popüler yönetim anlayışı Toplam Kalite Yönetiminde itici güç motoru olarak görülmektedir.

İşletmenin sürekli gelişmesi tüm işletme kaynaklarını olduğu gibi insan kaynaklarını da kapsamaktadır. Yani, işletmenin sürekli gelişmesi hedefleniyor ise, o işletmeyi oluşturan her bireyin de maddi, manevi gelişmesinin gerekeceği açıktır. İnsan kaynaklarını sürekli geliştirmek hedefini benimseyen yönetimlerin ilk görevi, insan kaynakları konusunda mevcut durumu saptamak ve kavramaktır. İkinci ve en önemli aşama ise mevcudu bilmek ve korumakla yetinmeyerek, insan kaynaklarını geliştirme olanaklarını araştırmak ve bunun gereklerini yerine getirmek olacaktır. Bu kapsamda insan kaynaklarını sürekli geliştirmenin ancak eğitim yoluyla elde edileceği açık bir sonuçtur.

Eğitim, bireyi hedefleyen ancak bireylerin gelişimiyle kurumların performansını arttırmayı amaçlayan ve kurum kültürü oluşturulmasına katkısı olan bir olgudur. Günümüzde artık rakiplerin taklit edemeyeceği tek şey kurum kültürü olup makine, teknoloji vb. her şey parası ödendiğinde ele geçirilebiliyor. Buna rağmen sadece kurum kültürü taklit edilemiyor kültür de sadece eğitimle sağlanıyor.

İşletmeyi oluşturan insanların ve sonuç olarak işletmenin gelişmesi yani, kalitenin yükselmesi eğitim ile başlayan ve eğitimle devam eden bir süreç olmalıdır.

## **2. EĞİTİM VE İŞLETME İLİŞKİSİ**

### **2.1 EĞİTİMİN İŞLETMELERDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

Makro açıdan bakıldığında eğitim toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren en etkili bir araçtır.

Eğitim sadece davranışların değişmesi değil aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak da değerlendirilmelidir. İşletme açısından bakıldığında çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır. İşletme içinde düzenlenen işgören eğitim uğraşlarını tanımlamak gerekirse; bireylerin yada onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri yada ileride yüklenecekleri görevleri daha iyi yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümü olan eğitim, işletmeleri ekonomik ve teknolojik değişime ve artan rekabet şartlarına uyumunu sağlar.

#### **2.1.1 Eğitim Nedir**

Bir toplumun varlığını ve gelişmesini sürdürebilmesindeki en önemli faktör eğitimidir. Sosyal bir sistem olan eğitim, bir yandan kişileri toplumdaki genel ve özel rolleri için hazırladığı gibi toplumun değişen koşullarına uyumu kolaylaştırmaktadır. Yüzyılımızda bilim ve teknikte yaşanan hızlı gelişmeler sosyal, ekonomik ve kültürel sahalarda değişimlere yol açmaktadır. Fertlerin bu değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve gelişmeleri takip edebilmeleri ancak eğitimi hayat boyu devam eden bir süreç olarak kabul etmeleri ile mümkün olacaktır.

Eğitim ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmış olmakla birlikte tüm eğitimciler “kişilerde istendik davranış değişikliği oluşturma süreci” olduğu düşüncesinde birleşmiş görünmektedirler. Yine eğitimle ilgili yapılan diğer bir tanıma göre ise ‘Eğitim, kişinin zihinsel, bedensel, duygusal ve toplumsal yeteneklerinin davranışlarının istenilen doğrultuda geliştirilmesi, yada ona amaçlara dönük yeni yetenekler, davranışlar, bilgiler kazandırılması yolundaki çalışmaların tümü olarak nitelendirilmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında günümüzde sürekli bir değişim içinde bulunan işletmelerde etkinlik ve verimli çalışma için eğitimin gözardı edilemeyen önemi anlaşılmış durumdadır. İşletmeler değişen çevre koşullarına uyum sağlayabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilirler, hedeflenen amaçlara daha yakın olabilirler. Hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmenin en önemli koşullarından biri hiç şüphesiz eğitimidir.

Makro bir tanımlamaya gidildiğinde eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artıran kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı en etkili araçtır.

Eğitim kavramını açıklarken iki kavramdan daha bahsetmeden geçmek mümkün değildir. Bu iki kavram yetiştirme ve gelişmedir. Aslında bu kavramlar birbirlerinden tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak bir anlama sahip olabilmektedir.

#### **2.1.1.1 Yetiştirme**

Bu kavram belirli kademelerdeki işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci olarak tanımlamak mümkündür. Yetiştirme, belirli bir iş için gerekli olan bilgi, becerinin aktarılmasını hedefler. Eğitim daha çok kişiye yönelik iken, yetiştirme işe yöneliktir.

#### **2.1.1 2 Geliştirme**

Geliştirme olarak adlandırılan kavram ise yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine yöneticiyi organizasyonda değişim yapabilecek bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini,

toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini emreder[1].

### **2.1.2 Eğitimin Amaçları**

İşletmelerin eğitime yönelmelerinde pekçok amaçları vardır. Temel amaç, değişen durumlara uyum sağlayabilme yeteneğinin geliştirilerek, maliyetlerin minimizasyonu ve verimin maksimizasyonudur[2].

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde, ekonomik amaçlar ve sosyal insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir.

#### **Ekonomik Amaçlar :**

Örgütün her kademesinde yer alan insan kaynağının değişik eğitim programlarıyla yetiştirmek, onların yaptıkları veya yapacakları işin gereklerine en iyi biçimde hazırlamak verimliliğin yükselmesine yol açacaktır. Bu nedenle ekonomik amaç, üretimi ve verimi artırıcı olarak nitelendirilebilir.

#### **Sosyal ve İnsancıl Amaçlar:**

Eğitim işletme içinde oluşan çeşitli çalışma grupları arasındaki kişisel veya toplumsal ilişkileri düzenlemeye çalışır. Konferanslar, seminerler, çeşitli kurslar, toplumsal kaynaşma ve kişisel ilişkileri geliştiren ve iyileştirme yaratan önemli eğitim teknikleri olarak göze çarpar. Psikoteknik yöneltme, iş ve personel değerlemesi, yükseltme ve eğitim uğraşılan işletme içinde insancıl ilişkilere uygun ortam hazırlar.

Kısacası, eğitimde ekonomik, sosyal insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir.

## **2.2 PERSONEL EĞİTİMİNİN TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDEKİ GELİŞİMİ**

Bu çalışmada eğitimin tarihsel gelişimi dokuz aşamada incelenmiştir.

### **2.2.1 1910 - 1920 Arası Eğitim**

1910'da Ford Motor Fabrikası, Highland Park'taki yeni tesislerine taşındığında bir üretim bandı oluşturdu. Ancak, üretim bandında tüm parçaların biraraya getirilip bant sonunda bitmiş otomobil elde edilmesi 1913'e kadar sürdü. Çünkü üretim bandında çalışacak nitelikte eleman yoktu. Bu nedenle, belirli bir işi yapacak üretim bandı işçileri için eğitim ihtiyacı ortaya çıktı ve bu alanda eğitim programları düzenlendi.

### **2.2.2 1920'lerde Eğitim**

Birinci Dünya Savaşı sırasında kaybedilen işgücü yerine, çeşitli eğitim programları yardımıyla yeni işgücünün yetiştirilmesine çalışıldı. Bu dönemde işletmeler, rekabet avantajı elde edebilmek için etkin bir yönetimin ne kadar önemli olduğunu hissetmeye başladı. Öğretim kuruluşları ise iş çevresinde meydana gelen söz konusu ihtiyacı giderebilmek için yönetici personel yetiştirmeye dönük, eğitim programları düzenledi. Bu arada elektrikli ev aletlerinin giderek yaygınlaşması ve bunların kullanımının toplumda bir statü sembolü haline gelmesiyle birlikte satış elemanı eğitimine önem verilmesi gereği doğdu ve bu alanda eğitim programları düzenlendi.

### **2.2.3 1930'larda Eğitim**

1929 krizi ortaya çıktığında yöneticilerin çoğu, eğitim faaliyetlerine gerek kalmadığını düşünmeye başladı. Çünkü işsizlik çığ gibi büyürken birçok kalifiye eleman işsiz kalmıştı ve ek işgücüne ve dolayısıyla personel eğitimine de gerek kalmamıştı.

İşsiz kalan milyonlarca insan ne yapacaklarını düşünürken devlet desteği ile düzenlenen çeşitli el sanatları kursları istihdam sağlamada yardımcı oldu. Çünkü birçok insan, kurslarda çeşitli sanatları öğrenerek kendi ürettiklerini satabilecek bir duruma geldiler.

1930'ların sonlarında II. Dünya Savaşı'yla beraber (savaş büyük bir itici güç olduğu için) istihdam hızla artarak, kalifiye işçi ihtiyacı ve dolayısıyla da eğitim ihtiyacı tekrar gündeme geldi.

#### **2.2.4 1940'lar ve II. Dünya Savaşı Sırasında Eğitim**

Savaşla birlikte savaş ekonomisi nedeniyle gerek işçileri ve gerekse halkı eğitime ihtiyacı ortaya çıktı. Bu dönemde eğitimi verecek eğitici sayısı yetersiz olduğu için birçok sorunla karşılaşıldı. Bu sorunlara bağlı olarak eğitimcilerin eğitimi ihtiyacı ortaya çıktı ve bu alanda birçok eğitim programı düzenlenmeye başladı. Söz konusu eğitim programlarının temel amacı, üretimin istenen boyuta ulaştırılmasıydı. Bu amaçla, alt kademe yöneticileri için eğitim programları düzenlendi.

1940'lar ve II. Dünya Savaşı döneminde elektronik aletler eğitim amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. 1950'lerin başında teyp icat olana kadar pikap, eğitim çalışmalarında kullanıldı. Günümüzde eğitim amacıyla yaygın olarak kullanılan bilgisayarlar ise bu dönemde askeri amaçlar için geliştirilip kullanıldıkları halde uzun yıllar eğitim amacıyla kullanılmamıştır.

Bu dönemde Birleşmiş Milletler'de eğitim ve geliştirme çalışmalarını biraraya toplayan ve kısa adı "ASTD" olan American Society for Training and Development kurumu oluşturuldu.

#### **2.2.5 1950'lerde Eğitim**

1950'lerin ortalarından itibaren yöneticilerin eğitiminde, işletme oyunları ve oyun araçları geliştirilerek işletmelerde kullanılmaya başlandı. Bu dönemde, eğitim aracı olarak pikapların yanısıra 1952 yılında teyp ve teyp kasetleri ile siyah-beyaz televizyonlar kullanıldı. Ayrıca, 1955'de video da eğitim amacıyla kullanılmaya başlandı. 1958'de Birleşmiş Milletler'de eğitim amaçlı 32 TV kanalı mevcuttu ve bu kanallarda daktilo, sekreterlik, satış eğitimi gibi akla gelebilecek birçok teknik ve profesyonel düzeyde programlar yapıldı.

#### **2.2.6 1960'larda Eğitim**

Bu dönemde eğitimciler bilgi ve deneyimlerini aktarmada yazılı basını kullanmaya başladı. Gazete ve dergilerde eğitim ve bilimsel konularda birçok makaleler

yayınlandı. Önceki yıllarda geliştirilerek yaygınlaşan TV, video gibi araçlara bilgisayarlar da eklenerek eğitim alanında büyük bir ilgi görmeye başladılar.

İş öğrenimi ihtiyacı, her zamankinden daha fazla hissedilir oldu. Eğiticiler bu dönemde sistem yaklaşımı, örgüt geliştirme ve motivasyon konularına daha fazla önem vererek bu konulara yöneldiler. 1967’de sponsorluğunu ASTD’nin yaptığı “Eğitim ve Geliştirme El Kitabı” yayınlanarak bu tarihe kadar hazırlanmış en kapsamlı eğitim referans kitabı oldu.

### **2.2.7 1970’lerde Eğitim**

Bu dönemde eğiticiler daha profesyonel bir duruma geldi.

1960’larda kabul gören örgüt geliştirme modeli, 1970’lerin en fazla ilgi çeken ve konuşulan eğitim modeli oldu. Örgüt geliştirme; yönetici seçimi, personel geliştirme, örgüt yapısı, yönetim yöntemleri, kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği gibi unsurları kapsayan bir bütün olarak ele alındı.

Uluslararası eğitim faaliyetleri bu dönemde dikkat çekici bir düzeye ulaştı. 1972’de ilk “Uluslararası Eğitim ve Geliştirme Konferansı” İsviçre Cenevre’de düzenlendi. Eğitimle ilgili kuruluşların dünya çapındaki federasyonunu sağlamak için fonlar oluşturuldu. İkinci uluslararası konferans, 1973’de İngiltere Bath’da, üçüncüsü ise 1974’de Norveç Oslo’da düzenlendi. Bu dönemde iletişim araçlarının hızla gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla eğitim teknolojisi çok ileri boyutlara ulaştı. Eğitim amaçlı uyduların yanısıra, eğitime hizmet veren birçok bilgisayar programı da hazırlandı.

### **2.2.8 1980’lerde Eğitim**

Bu dönemde özellikle “kalite çemberleri” akımı büyük bir ilgi görmeye başladı. Gerçekte kalite çemberleri, Japonya’da çok önceleri uygulanmaya başlanmıştı. Ancak konunun önem kazanmasıyla bu konuda eğiticilerin geliştirilmesine hız verildi. Eğiticiler, 1980’lerde konumları ve sorumlulukları açısından daha bilinçli hale geldiler. Fiyatların ucuzlaması ve birçok markanın piyasaya çıkmasıyla kişisel bilgisayarların kullanımı son derece yaygınlaştı.

1980'lerden başlayarak kariyer geliştirmeye giderek artan bir önem verilmiştir. Önde gelen kariyer geliştirme kuramcılarına göre; söz konusu önemin giderek artması, sürekli değişen işgücü, sosyal yapı ve iş yapısının doğal bir sonucudur.

### **2.2.9 1990'larda Eğitim**

Dünya'daki ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, günümüzde global işletmelerin önemini arttırmış ve dünya, söz konusu işletmeler için tek bir pazar haline gelmiştir. Buna bağlı olarak da global işletmeler, insan kaynakları, teknoloji, pazarlar ve iş ortakları için bir dünya işletmesi özelliğine bürünmüştür.

Günümüzdeki söz konusu değişim ve gelişmeler, personel eğitimi programlarını da doğrudan etkileyerek yeni eğitim programlarının düzenlenmesini zorunlu kılmıştır. Bu dönemde özellikle "global eğitim" fazlasıyla ilgi görmeye başlamış ve bu alanda çeşitli programlar geliştirilmiştir.

### **2.3 EğİTİMDE ORGANİZASYON**

İşletmelerin orta büyüklükte ve büyük ölçekli olmaya başlamasıyla birlikte, kendi bünyelerinde bir eğitim bölümü kurmaları zorunluluk haline gelmektedir. Ayrıca günümüzde işletmelerin kendi bünyelerinde oluşturdukları eğitim bölümlerindeki kaliteli ve profesyonel kişiler tarafından eğitim programlarının düzenlenmesinin, dışarıdan getirilen eğitimcilere oranla, hem üst kademe yönetiminde hem de diğer örgütsel kademelerde daha etkin bir yol olduğu kabul edilmektedir. Bazı işletmelerde eğitim faaliyetleri, personel / insan kaynakları bölümüne bağlı bir alt birim tarafından yürütölürken bazılarında söz konusu faaliyetler için ayrı bir eğitim bölümü kurulmaktadır. Ayrıca eğitime gerçekten önem veren büyük işletmelerde, eğitim müdürlüğünün yanısıra eğitim konseyi ve komitesi de oluşturulmaktadır.

Buna göre, personel eğitiminde örgütlenme başlığı altında; eğitim konseyi, eğitim müdürlüğü, eğitim komitesi, eğitim merkezleri ve eğitim görevlileri üzerinde durulacaktır.

### **2.3.1 Eğitim Konseyi**

Eğitim konseyi, işletmenin eğitim, personel / insan kaynakları yöneticileri ile diğer bölüm yöneticilerinin katılımıyla oluşur. Genellikle genel müdür veya genel müdür yardımcılarında biri, konseye başkanlık eder. Gerekli görüldüğünde sendika temsilcileri de konseye katılabilir. Konsey, yılda en az bir kez olmak üzere gerekli görüldüğü zamanlarda tepe yöneticisinin çağrısıyla toplanır. Eğitim programlarını, işletmenin güncel ve gelecekteki genel işletme politikalarına bağlı tutmak, eğitim bütçe ve programlarını onaylamak, karşılaşılan sorunları gidermeye yönelik önlemleri önermek konseyin başlıca görevleri olarak sayılabilir. Kısaca eğitim konseyinin temel görevi, işletme eğitim politikasını belirlemektir.

### **2.3.2 Eğitim Müdürlüğü**

Eğitim Müdürlüğü, eğitim konseyinin almış olduğu kararları en etkili bir şekilde uygulamaktan sorumludur.

Eğitim Müdürlüğü, işletmede çalışan tüm personel için gerekli olan eğitim faaliyetlerini düzenlemek, uygulamak ve değerlendirmekle yükümlüdür. Buna göre;

1- Düzenlemeye yönelik faaliyetler arasında,

. Eğitim bölümünün görev, yetki ve sorumluluklarını belirten yönetmelikleri hazırlamak,

. İşletmenin eğitim gereksinimlerini belirlemek,

. İşletmenin yer, sıra, araç-gereç gibi eğitim olanaklarını saptamak,

. Eğitim önceliklerini belirlemek,

. Herbir eğitim programını hazırlamak,

. İşletmenin yıllık eğitim programını düzenlemek,

. Sürekli olarak araştırma ve inceleme yapmak.

## 2- Uygulamaya yönelik faaliyetler arasında,

. Eğitimle ilgili tüm plan, program ve projeleri yürütmek. Bunun için, varsa eğitim merkezini harekete geçirmek,

. İşletme içi ve dışı eğitsel yazışmaları yapmak. Bunun için her çeşit fiş, dosya, defter gibi eğitsel kayıtları tutmak,

. Eğitim için gereken araç-gereçleri saptamak,

. Eğitimde kullanılmasında yarar görülen kitap, broşür gibi yayınları hazırlamak,

## 3- Değerlemeye yönelik faaliyetler arasında ise,

. Her bir eğitim programının, belirlenen amaçlara ne derece ulaştığını saptamak, (her bir eğitim programını değerlendirmek)

. İşletmenin yıllık eğitim programının genel bir değerlendirmesini yapmak,

. Eğitimin yürütülmesine ilişkin yönetsel çalışmaların, planlara ne derece uygun yürütüldüğünü saptamak (örneğin, programların zamanında başlayıp planda öngörülen süreler ve koşullara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini, eğiticilerin ve eğitilenlerin programlara vaktinde gelip gelmediğini, araç-gereçlerin sağlanması ve kullanılmasında yerinde karar verilip verilmediğini belirlemek gibi) sayılabilir.

### 2.3.3 Eğitim Komitesi

Eğitim bölümü içinde kurmay görevi üstlenen eğitim komitesi, eğitim müdürlüğünün yanısıra uzman kişilerden oluşur. Söz konusu komite, özellikle teknik konularda grup çalışmaları yaparak, görüş ve önerilerini ilgili müdürlüğe iletir. Eğitim komitesi daha çok eğitim konusunda incelemeler ve araştırmalar yapmak, uzman olduğu alanlarda ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmak gibi görevlere sahiptir.

### 2.3.4 Eğitim Merkezleri

Eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü yerler olarak belirlenen eğitim merkezleri, eğitim bölümlerinin yürütme organı durumundadır. İşletmenin yapısına göre merkezi ya da bölgesel olarak kurulabilir.

### **2.3.5 Eğitim Görevlileri**

Eğitim görevlilerinin türü ve sayısı, eğitim bölümünün işletme içindeki rolüne ve etkinliğine bağlı olarak değişmekle birlikte, geniş açıdan ele alındığında başlıca dört grupta toplanabilir.

#### **Eğitim Yöneticisi**

Bir işletmenin eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, yürütülmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu olan eğitim yöneticisi, eğitim bölümünün örgütteki yeri ve iş yoğunluğuna bağlı olarak değişik ünvanlarla anılır. Örneğin eğitim müdürü, eğitim şefi, eğitim dairesi başkanı, eğitimden sorumlu genel müdür yardımcısı gibi. Eğitim yöneticisinin, yönetsel niteliklerinin yanı sıra eğitim faaliyetleri konusunda da uzmanlaşmış olması gereklidir.

#### **Eğitim Uzmanları**

Eğitim gereksinimlerini saptayan, bu gereksinimleri gidermek için eğitim programlarını hazırlayarak yürüten ve eğitim değerlemesini yapan, eğitimde uzmanlaşmış kişilerdir. Eğitim uzmanları ayrıca herhangi bir alanda eğitim verebilecek niteliğe sahip olmalıdır. Eğitim uzmanları, eğitim yöntemleri üzerinde araştırmalar yapmalı, eğitimle ilgili gelişmeleri yakından takip etmeli ve işletmede eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi için önerilerde bulunmalıdır.

#### **Eğiticiler**

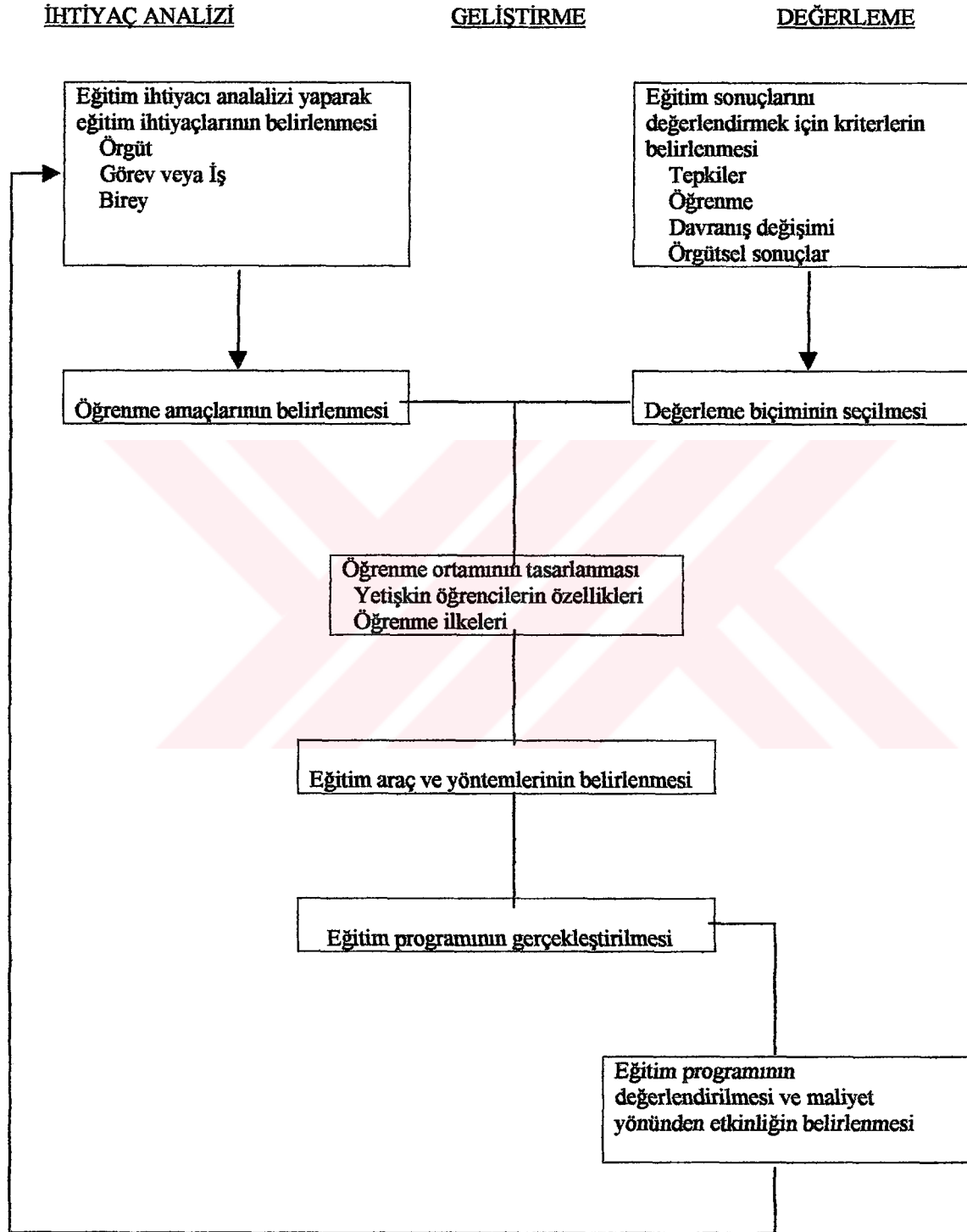
Eğitim programlarının yürütülmesinde, eğitime katılanlara programlarda öngörülen bilgi, beceri ve davranışları kazandırmakla görevli kişilerdir. Söz konusu kişiler, ya belirli mesleki ve teknik konularda ya da genel nitelikteki konularda eğitici olarak görev alırlar. Eğiticiler, işletmenin eğitim bölümünde kadrolu olarak bulunabileceği gibi belirli programlar için işletme dışında getirtilen kişiler de olabilir.

#### **Diğer Personel**

Yukarıda belirtilen görevlerin dışında yazışma, kayıt tutma, satın alma, baskı, teksir, dosya, eğitim araçlarını kullanma ve onarma gibi çeşitli faaliyetleri yürüten

kişilerdir. Bu tür personelin türü ve sayısı, diğerklerinde olduğu gibi eğitim bölümünün büyüklüğüne ve etkinliğine bağlı olarak değişmektedir.





Şekil 2.1 Eğitimde Sistem Modeli

### **3. EĞİTİM FONKSİYONU VE EĞİTİMİN YÖNETİMİ**

#### **3.1 EĞİTİM İHTİYACININ ANALİZİ**

İşletmelerde eğitim ihtiyacının üç grupta ele alınması mümkün olabilir.

- İşletmeye yeni alınan işgörenlerin eğitim ihtiyacı,
- İşletmede mevcut işgörenlerin eğitim ihtiyacı,
- Halen işletmede çalışmakta olan ve gelecekteki görevleri ile gelecekte olması gereken niteliklerinin sonucundan doğacak eğitim ihtiyacı.

İşletmeye yeni alınan işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için kullanılacak yöntemler olarak, işgören seçiminde kullanılan ve uygulanan testlerden yararlanılarak yeni işgörenlerin nasıl bir eğitime ihtiyaçları olduğu ortaya çıkabilir. Buradan hareketle de, bu ortaya çıkarılmış bulunan eğitim ihtiyacını giderici eğitim programının uygulanmasına geçilebilir.

İşletmedeki mevcut işgörenlerin eğitim ihtiyacı bu çalışmanın konusu olduğundan daha geniş olarak ele alınacaktır.

İşgörenlerin gelecekteki görevleri ile gelecekte olması gereken niteliklerinin karşılaştırılması sonucunda doğacak eğitim ihtiyacının konusu da başlıbaşına bir çalışmanın konusu olabileceğinden sadece burada değinmekle yetiniyoruz.

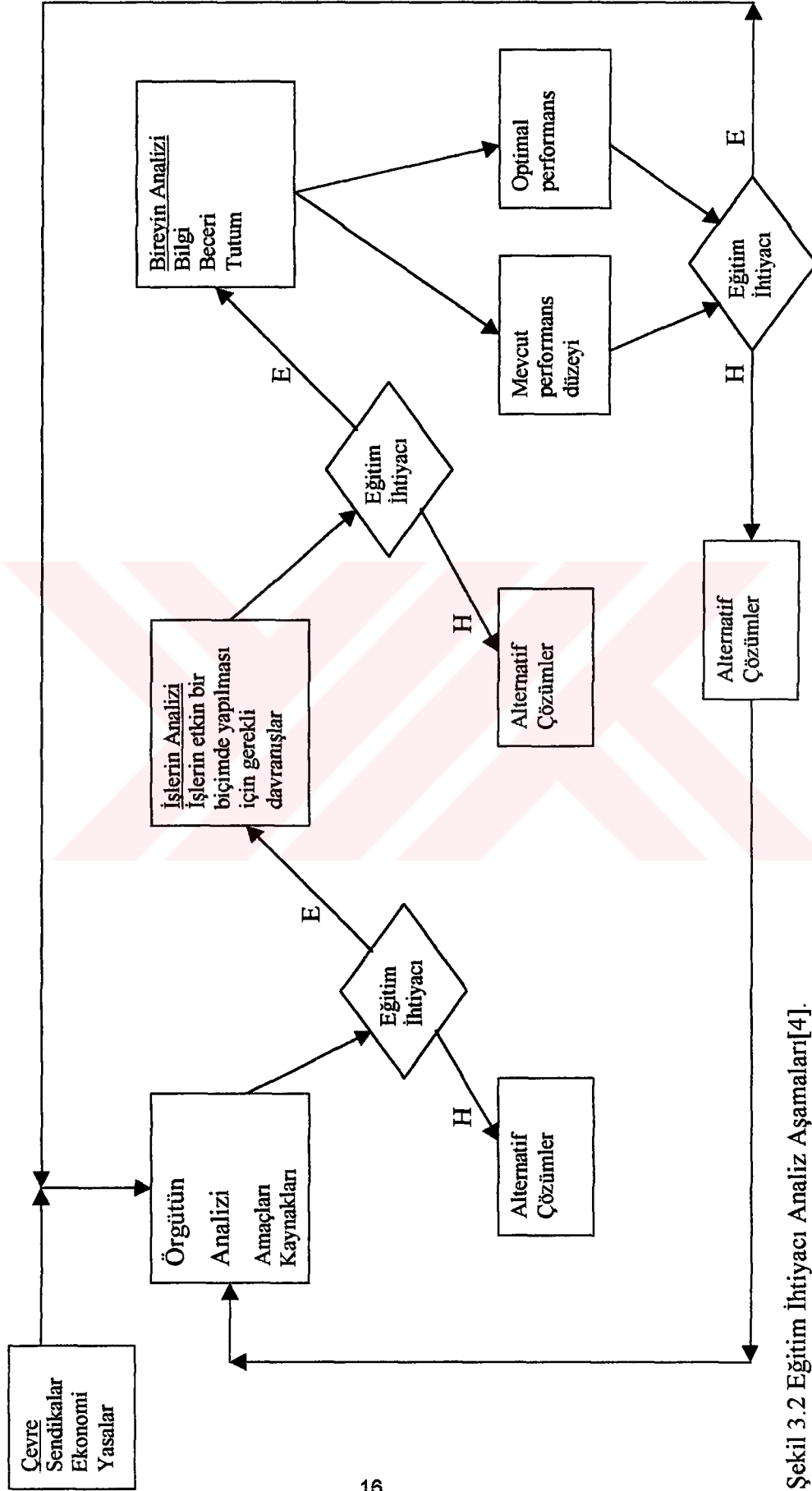
##### **3.1.1 Eğitim Açığı Kavramı**

Her kademedeki işgörenin bilgi ve yeteneğini geliştirerek işletme ve iş ile bütünleşmesini ve gelecekteki bazı gelişmelere hazırlanmasını sağlamaya yönelik eğitim çalışmalarında ilk yapılacak işlem, işgörenin sahip olması gereken bilgi ve yetenek düzeyi ile sahip olduğu arasındaki farkın bulunmasıdır.

Bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenekle o işi yapan işgörenin sahip olduğu bilgi-yetenek arasındaki işgören aleyhine bulunan farka eğitim açığı denir[3].

| <b>Eğitim İhtiyacı =</b> | <b>İş Gerekleri -</b>                                                                                                | <b>İşgören Nitelikleri</b>                                                                                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | İş değerleme<br>İş analizi<br>İş tanımları<br>İş gerekleri                                                           | <u>Nesnel Yöntemler</u><br>. İşgören değerlendirme<br>. İşgören değerlendirme yöntemleri<br>. Psikoteknik           |
|                          | Personel Planlaması<br>İşletme-örgüt analizi<br>Faaliyet analizi<br>Organizasyonel iklim analizi<br>Personel analizi | <u>Öznel Yöntemler</u><br>. Kişisel anket uygulama<br>. Yöneticilerin görüşünü alma<br>. Denetçilerin görüşünü alma |

Şekil 3.1 Eğitim İhtiyacını Belirleme Faaliyetleri



Şekil 3.2 Eğitim İhtiyacı Analiz Aşamaları[4].

İşgören işin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe ne ölçüde sahip değilse o ölçüde eğitim açığı ile karşı karşıyadır.

Herhangi bir işin yapılması için mutlaka bir bilgiye, zihinsel ve bedensel yeteneklere ihtiyaç olacaktır. İşlerin özelliklerine göre bilgi ve yetenek karışımı farklılık gösterecektir. Alt kademelerdeki işler için bilginin yanısıra bilginin önemli ölçüde bedensel yetenekler gerekli olurken üst kademelere doğru yükseldikçe bilgi ve zihinsel yeteneklerin yoğunluğu artacaktır.

Yapılan görev tanımları ve iş tanımlarında da her işin hangi ölçüde ve ne tür bir yeteneğe ihtiyaç duyacağı belirlenecektir. İşler için belirlenen bu yetenek ve bilgi düzeyine standart bilgi-yetenek olarak bakmak gerekir. Standart bilgi ve yetenekten olumsuz yöndeki her sapma bir eğitim açığıdır.

### **3.1.2 Organizasyon Analizi**

Organizasyon; İş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amaç yada amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerini akılcı eşgüdümüdür[5].

McGehee, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için şu analizlerin yapılmasını önermektedir.

. Organizasyon Analizleri: Organizasyonun hangi eğitim çabalarına ağırlık vereceğini belirlemek için yapılır.

. Operasyon veya Faaliyet Analizleri: Eğitimin içeriğinin ne olacağını belirlemek için yapılır.

. Personel Analizleri: İşgörenlerin işlerini uygun bir şekilde yerine getirmeleri için nasıl davranmaları gerektiğini ortaya çıkarmak için yapılır.

Organizasyon analizi aşağıdaki analizleride kapsamaktadır. Bu kapsamda değinilmektedir.

### **3.1.2.1 Personel Planlaması**

Burada, kısaca organizasyonda mevcut beceri ve yetenek envanterleri belirlenerek gelecekte ihtiyaç duyulacak personelin sayı ve nitelikleri tahmin edilmeye çalışılır. Bu analizlerde teknoloji, pazarlama ve organizasyonla ilgili gelişmeler ve bunların getireceği eğitim ihtiyaçları, bunların karşılanmasına yetecek kadar bir süre önceden belirlenmelidir. Örneğin; ücretlemede elektronik bilgi işlem sistemleri kullanılacaksa, maaş bölümünde çalışan işgörenler bilgisayar kullanma, programlama ve ilgili diğer konularda önceden eğitilebilmelidir[6].

### **3.1.2.2 Organizasyonel Etkinlik Analizleri**

Bu analizlerde, eğitimin performansın iyileştirilmesine yarayıp yarayamayacağını belirlemek için çeşitli organizasyonel göstergeler incelenir. Üretim, güvenlik, maliyet, kalite, bakım, devamsızlık, tutumlar, moral veya işgücü devri konusundaki istatistiksel raporlar çeşitli problemlerin teşhisi amacıyla incelenebilir. Ancak bunlardan hareketle eğitim ihtiyacını kolayca belirlemek pek mümkün değildir. Çünkü bu raporların asıl amacı, eğitim ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak olmadığı gibi yetersiz bilgiler konusundaki muhtemel sorunların işaretlerini verebilir. Burada eğitim yöneticisine büyük görev düşmektedir. Eğitim ihtiyacını gösteren faktörlerin önceden araştırılarak belirlenmesi ve bu raporlardaki bilgileri ona göre değerlendirilmesi bu konuda önerilen yollardan biridir.

### **3.1.2.3 Organizasyonel İklim Analizleri**

Organizasyonel iklim, organizasyon üyelerinin kendi rolleri, başkaları ve organizasyonları hakkındaki fikir, inanç, tutum ve duygularından oluşmaktadır. Organizasyonun değer sistemi eğitim faaliyetlerini destekler bir yapı göstermektedir. Organizasyonda daha iyi bir performans göstermek ve onu ödüllendirme konusunda değerler olmadıkça eğitim faaliyetlerini fazla bir işe yaramayacağını söyleyebiliriz. Sözelimi; bir yönetici beşeri ilişkiler eğitimini zaman kaybından başka birşey olmadığını düşünüyor ve diğer yöneticilerde bu görüşleri paylaşıyorlarsa bu konuda yapılacak bir eğitimin fazla bir işe yarayacağını beklemek hayal olur. Başka bir deyişle eğitimin önemi, gereği ve yararı konusunda çeşitli düzeylerdeki işletme üyelerinin olumlu tutum ve görüşlere sahip olmaları gerekir. Burada fiilen eğitimi

gerektiren durumların var olmasından çok, işgörenlerin bu ihtiyacı ne ölçüde algılayıp algılamadıkları sözkonusudur. Kısacası gerçekten işgörenlerin eğitim açığı veya ihtiyacının bulunması yanında kendilerinin de eğitime ihtiyaçları olduğunu hissetmeleri (eğitim ihtiyacını algılamaları) gerekli olmalıdır.

Organizasyon iklimini çeşitli şekillerde analiz etmek mümkündür. İşgörenlerin ilgi ve tatminsizliklerinin ortaya çıkarılması ve hangi problem alanlarının eğitimle çözümlenebileceğini belirleme konusunda "tutum araştırmaları" sıkça kullanılmaktadır. Eğitim uygulamalarını bitiren işgörenlerle yapılan çıkış mülakatları da eğitim faaliyetlerinin eksiklerini belirleme açısından yararlı bilgiler sağlayabilir. Ayrıca şikayetler, tavsiyeler, devamsızlık v.b. konusundaki personel raporlarının incelenmesi ile de eğitim ihtiyaçları belirlenebilir. Ayrıca eğitimin ihtiyacı araştırmaları ve işletmedeki kilit kişilerin eğitilen işgörenleri kendi eksikliklerini fark etmemeleri veya eğitime en çok ihtiyaç duyulan diğer problem alanlarını teşhis etmemeleri gibi nedenlerle bu yaklaşımlar yetersiz kalabilir.

#### **3.1.2.4 Faaliyet Analizleri**

Bu analizlerde, iş analizlerinde kullanılan tekniklerin çoğu aynen kullanılmakla birlikte iki analiz arasında farklılıklar vardır. Faaliyet analizleri, iş veya görev merkezli olmaktan çok işgören merkezlidir ve düzeyi (hedeflerle) performans standartlarını (ölçüt) belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu, faaliyet analizinde aşağıdaki gibi sorulara cevap aranmaktadır.

- İstenen performans nedir?
- Beklenen ve gerçek performans arasındaki farklılıklar nelerdir?
- Performans eksikliğinin maliyeti nedir?
- Hayatı o işe bağlı olsa uygun olarak yerine getirebilir mi?
- Beklenen performansın ne olduğunun, işi doğru olarak ne zaman ve nasıl yerine getireceklerini biliyorlar mı?

- İşgörenler, işlerini sonuçta yanlış veya doğru olarak mı yerine getiriyorlar?
- Problem bilgi eksikliğinden mi yoksa beceri eksikliğinden mi kaynaklanıyor?

### **3.1.2.5 Personel Analizleri**

Eğitim düzenlenmesinde, acemi işgörenlerin davranış eksikliğinin eksik beceriden, gerekli kabiliyetin kullanılmamasından ve tecrübeli personelin bazen kötü çalışma davranışları geliştirmesinden veya temel eğitimden mi kaynaklanmakta olduğu gözönünde bulundurulmalıdır. Böylece, çalışma personelinin analizleri bireyin kendisini gösterebilir. Kimin standart performansın altında kaldığını eğitimin kalitesini göstererek görebiliriz. Bir personel analizinde beceri eksikliği, bilgi ve davranış eğitimle düzeltilebilir.

### **3.1.3 Eğitim İhtiyacı Belirlenme Yöntemleri: Yeri ve Önemi**

#### **3.1.31. İş değerlendirme**

Basit anlamı ile "iş" enerjinin belli bir amaca yönelik olarak kullanılması ile ortaya çıkan eylem biçimidir. İşin işletme içindeki hiyerarşiye uygun olarak belirlenmesi sonucunda ise, "görev" ortaya çıkar. Böylece görev, işin organizasyon düzeni içinde ve belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer işlerle ilişkili olarak hiyerarşik düzene bağlı kalmış biçimidir[7].

İş değerlendirme, ilk planda endüstri mühendisliği uğraş alanı olarak kabul edilmiştir. Son yıllarda tüm dünyada işletmeciliğin önemi anlaşılıp, yöntemin boyutları insanı bir bütün olarak ele almayı gerektirdikçe bu kez olayların kökenlerini psikoloji ve sosyoloji gibi alanlarda arama zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

İş değerlendirme, bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Böylece işlerin önem sırasını belirleyen bir gruplama yapılarak iş yapısı oluşturulur. Ancak bu takdirde iş değerlendirmeyi objektif ve bilimsel bir yöntem olarak savunmak mümkündür.

Bu nedenle iş değerlendirmenin tipik tanımları şöyle yapılabilir[8].

İş değerlendirme, işlerin görelî değerini güvenli belirleme amacını güden ve yapılacak değerlemelerde, dengeli bir ücret yapısını temel olarak kullanan bir analiz ve değerlendirme yöntemidir. İş değerlendirme ücretlerin belirlenmesinde esas olan adil bir iş baremi kurulmasına yardım eden bir yöntemdir. İşdeğerlemesi, esas ücret miktarının görelî farklarının belirlenmesinde başlangıç noktalarından yalnız birini oluşturur.

Bir iş hiyerarşisindeki iş durumlarını belirlemek için kullanılan bir değerlendirmedir.

Değerlendirme beceri, tecrübe, sorumluluk gibi gerekli koşulları için puan tahsisi yada diğer sistematik değerlendirme yöntemleriyle gerçekleştirilir.

### **3.1.3.2 İş Analizleri**

İş'de standartlaşma, aynı veya birbirine benzer işlerde uyuma sağlamakta ve bazı kolaylıklar getirmektedir. Örneğin; bir motorun parçaları standartlaşma sayesinde diğer bir motora rahatlıkla uyabilmektedir. Yapılan analizler sonucunda, ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde aynı veya benzer iş yapan her bireyin, ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. Bu işler öyle açıklıkla ortaya konulmalıdır ki, ilgili olan herkes bunu anlayabilsin ve uygulasin. Bugün dünyamızda iş standartları üzerinde kayda değer önemli gelişmeler olmaktadır[9].

İşlerin incelenmesi için yapılan çalışmalara iş analizleri denmektedir. Geçmiş yıllarda bu anlamda iş analizinin tanımı şöyle yapılmıştır; İş analizi, "işe ilişkin gerçekleri, onu oluşturan bütünleyen tüm faktörleri bilimsel olarak incelemektir. " Ancak iş analizi tanımında ileri sürüldüğü kadar iddialı değildir. Çünkü iş, günlük konuşmalarımızda bile çokça kullandığımız gibi bir çok anlama gelebilmektedir. Konumuz olan iş analizlerinin bir örgüt düzeni içindeki işi ele alarak incelediğini söyleyebiliriz. İş analizleri, işletme işlevlerinden işgörenlerin seçilmesi, eğitimi, nakil, yükselmeleri için bir baz oluşturur.

| <b>İş Analizleri</b>          |                                  |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Personel araştırma ve kontrol | İş metotları ve iş basitleştirme |
| Personel ve fiyat analizi     | İş komiteleri kullanılması       |
| Zaman, hareket etüdü          | Ücret yönetimi                   |
| Seçim araştırmaları           | Güvenlik yönetimi                |
| Haberleşme                    | İş değerlendirme                 |
| Oryantasyon                   | Biomekanik                       |
| Aday toplama                  | Başarı değerlendirme             |
| Yerleştirme                   | Personel seçimi                  |
|                               | Personel eğitimi                 |

**Şekil 3.3 İş Analizlerinin Kullanıldığı Alanlar**

İş analizlerine ilişkin özellikler onun yapılma amacına göre ortaya çıkmaktadır. Çünkü iş analizleri çok değişik amaçlarda kullanılabilmektedir. Bazı çalışmalarda genel bir tanım yapma, bazı çalışmalarda da işlemlere inen ayrıntıları inceleme "iş analizi" sözcüğü ile ifade edilmektedir. "iş değerlendirme için iş analizi" yada "eğitim planlama amacıyla iş analizi" gibi ifadelerle konuya açıklık getirme gerekmektedir.

İş analizleri, yalnızca işi iş olarak ve görevler, sorumluluklar, çalışma koşulları söz konusu işin değerini belirleyen diğer işlerle ilişkisini ele alır.

Görüldüğü gibi iş analizleri, işle ilgili bilgilerin elde edildiği bir süreçtir. İş analizi ile elde edilebilecek bilgileri şu şekilde sıralamak mümkündür.

- İşin adı ve yapıldığı yer: İş tam olarak belirleyen ve işletme içinde hangi bölüm ve serviste yapıldığını gösterir bilgilerdir.
- İşin kısa tanımı: İş hakkında özlü açıklamaları içerir. Genellikle bir veya iki cümleyle sınırlıdır.
- İşin gerektirdiği görevler: İşin yapılabilmesi için işgörenlerin yerine getirmeleri gereken görevleridir.
- Diğer işlerle olan ilişkisi: Bu bilgiler işin örgüt hiyerarşisindeki yerini belirtmeye yarar.
- Gözlem (denetim) durumu: İşin denetim alanında olan personel sayısı veya iş denetleyen mevkiler.
- Zihinsel güçlük: İşin yapılmasında gereken çabalar ve yetenekler (iş başlatma, öncülük etme, yaratıcılık, yargı v b. )
- Zihinsel dikkat: İşin yapılması için gerekli olan zihinsel dikkat, işi takip etme, dikkati iş üzerinde yoğunlaştırabilme.
- Fiziksel çaba: İş için gerekli bedensel aktivitelerdir. (yürüme, kaldırma, taşıma gibi)

- Fiziksel yetenekler: El çabukluğu, el becerisi, göz-el-ayak koordinasyonu ve renk ayırımı gibi yeteneklerdir.

- Sorumluluk: Sorumluluk, işin önemine ve yapılış biçimine göre değişik olabilir. Örneğin; diğler işğörenlerden sorumlu olma, üretimden sorumlu olma, ekipman sorumluluğı gibi.

- Kişilik özellikleri: İş için gerekli olan duygusal denge, olgunluk gibi kişilik özellikleri.

- Çalışma koşulları: işğörenlerin çalışmak zorunda oldukları çevresel koşulları içerir.

- Riziko: İşteki riziko oranı, işletmelerin yaşamını yada kol, bacak, el gibi uzuvlarını tehlikeye sokabilecek riskli durumları.

İş ile ilgili bilgi toplama işlemi başlıca üç yöntemle gerçekleştirilir.

Anket Yöntemi: Bu yöntem genellikle işğörenler ve gözetimcilerince zaman açısından en hızlı ve ekonomik yöntem olarak kabul edilir. Yöntemin kullanımı, işğörenlerin işleriyle açıkça aşına oldukları ve eğer takip için iyi bir rehber verilirse gerekli bilgileri verebileceğı varsayımına dayanır.

Birçok işletmenin deneyimleri göstermiştir ki anket, büro işğörenlerinin beden işğörenlerinden daha çok hoşuna gitmektedir. Muhtemelen büro işğörenlerinin form doldurmaya ve fikirlerini yazıyla anlatmaya daha alışkın olmalarından kaynaklanmaktadır.

Bu iş analizi yönteminin bir diğler faydalı yönü de, işğörenlerin hepsinin iş analizi çalışmalarına katılımlarının sağlanmasıdır. Anketlerin bütün işğörenlere dağıtılmasıyla işğörenler, önemli bir konuda görüşlerini alınıyor olmasından memnun olacaklardır.

Anket yöntemi ile iş verilerini sağlama tecrübesi göstermiştir ki, sağlanan bu bilgilerin açıklanması ve kontrol edilmesi için sık sık görüşmelere ihtiyaç duyulur. İşletmeler iyi düzenlenmiş bir anket formu kullanırlar, anında gözetimcilere kontrol edilmiş verilere sahip olurlar ve ihtiyaç hissedildikçe belirli görüşme ve

incelemelerle gidişatı izlerlerse kesin sonuç gayet tatminkar olabilir. Ayrıca önemli bir zaman ve güç tasarrufu da sağlayabilir[10].

**Görüşme yöntemi:** Bütün dünyada çok geniş olarak her türlü işlerin etüdünde kullanılan yöntemdir. Kullanıcılar yetişmiş bir iş analistinin bir plan veya araştırmasında takip için kullanabileceği bir rehberle, diğer herhangi bir yöntemle sağlanabilecek bilgiden daha eksiksiz ve daha güvenilir işle ilgili bilgileri sağlayabileceğini hisseder.

Görüşme rehber formu genellikle gözetimci ve işgörenlerle tamamlanmış anketle aynı temel bilgileri içerir. Bazı işletmelerde analizci sadece işin ilgili olduğu bölümün gözetimcisiyle görüşür. Herhalde her iş için bir veya daha fazla işgörenle doğrudan doğruya görüşmek, ortaya çıkarılmış gerçeklerin doğruluğu ve işgörenler açısından daha iyi bir uygulamadır. Böylece sağlanan bilgiler tartışılır ve gözetimcilerle doğruluğu incelenir, ihtiyaç duyulan yerde değişiklik yapılır ve iş tanımlarının son şekli ortaya çıkmadan önce gözlemci işgörenlerce onaylanır.

**Gözlem Yöntemi:** İşin ve yapıldığı yerin gözlemi yapılmadan iş analizleri genellikle eksiktir. Fakat tek başına gözlemek asla yeterli değildir. İş verilerini sağlamanın bu yöntemi, özellikle manuel işlemlerin baskın çıktığı ve iş süresini kısa olduğu işlerde daha kullanışlıdır. Hatta büro ve idari işlerde bile, bununla beraber iş analisti işgörenleri bazı iş amaçlarını yerine getirmelerini sağlanmışsa daha iyi anlaşılmış ve daha doğrulukla tanımlanmıştır.

İş analisti, ihtiyaç duyulan işi için gerekli gözle görülebilir etkilerinin de sağlayabilir çalışma koşulları ve tehlikeleri de analist tarafından bizzat gözlemlendiğinde daha iyi tanımlanabilir. Diğer taraftan zihni ve beceri çabaların büyük ölçüde gerekli olduğu işlemlerde gözlemin değeri açıkça sınırlanmıştır. Kesikli veya çok uzun süreli, düzensiz görevleri gerektiren işlemler zaman israf edilmeden bir analist tarafından gözlenemez.

İş ile ilgili bilgi toplama işlemlerini yukarıda açıklandığı gibi üç yöntemle yapılmaktadır. Birde bu yöntemlerin bileşiminden yöntemlerin kombinasyonu yöntemi ortaya çıkmaktadır.

**Yöntemlerin Kombinasyonu:** Genellikle en iyi sonuca tek bir yöntemle değil, yöntemlerin kombinasyonu ile ulaşılabilir. Görüşmelerle desteklenmiş ve gözlemlerle sınırlanmış anketler, özellikle büro, teknik ve yönetsel işlerin analizinde kullanışlı olabilir. İşyerinde kapsamlı gözlemlerle desteklenmiş görüşmeler, fabrika işleri ile gerekli veriler en doğru ve ekonomik olarak sağlayabilir.

İş analizi, iş veya pozisyon hakkında düzenli sistematik bilgi gerektirir. İş analizinin yapılmasında tek hedef sadece eğitim değildir. Fakat eğitim programlarının geliştirilmesi ve ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından önemli olduğu açıktır.

İşin nelerden oluştuğu, nasıl yapıldığı, diğer işlerle ilişkisi, işin koşulları ve yapıldığı ortam, kabul edilebilir performans standartları, işgörenin iş için gerekli davranışı (bilgi, tutumu) hakkındaki bilgi ve veriler eğitim hedefini, içeriğini, ağırlık alanını belirlemek bakımından gereklidir. Eğitim programlarının hazırlanabilmesi amacıyla iş ile ilgili bilgilerin toplanmasında, işgörenden beklenen performans standartlarına, işte kullandıkları yöntemler ve bunları nasıl öğrendiklerine özellikle dikkat etmek gerekmektedir.

### **3.1.3.3 İş Tanımlarının Çıkarılması**

İş analizine ilişkin bilgiler toplandıktan sonra bunların daha kısa ve özet tanımlar haline dönüştürülmesi gerekmektedir. İş tanımları da iş analizleri gibi çok sayıda işletme uygulamalarında kullanılır. Hatta iş tanımlarını uygulama alanı daha geniştir. İş tanımlarında doğruluk esas alınmakla birlikte diğer çok önemli bir nokta açık ve anlaşılır olmasıdır. Çünkü iş analizleri ayrıntılı ve uzun yazımlara açıktır. İş tanımı ise daha özlü anlatım gerektirir. İş tanımları yapılırken şu noktalara dikkat etmek gereklidir.

- İş analizlerinden iş tanımlarına aktarılabilecek bilgilerde ne kadar ayrıntıya inileceği önceden belirlenmelidir.

- Cümlelerde geniş zaman ve 3. tekil şahıs kullanılır. . . er, . . ar, . . ir yada. . mek, . . mak gibi eklerle,

- İş tanımlarında, cümlelerde karışıklığa neden olan ve konular arasındaki bağı koparan engellerden birisi, o işte kullanılan araç, gereç, form v. b. gibi yardımcı

unsurların açıklanması gibi cümle aralarına konulan noktalardır. Aslında günümüzde tüm kuruluşlarda bu tür yardımcı unsurlar bir kod sistemi içinde düzenlenmektedir. İş tanımlarında bu kod sisteminden yararlanılması yararlı olacaktır.

- İşe ilişkin bilgiler sistematik biçimde yazılmalıdır.
- Çalışma zamanının görevlere dağılımı o görevin önemini yansıtmaktadır. Bir iş tanımında arasına yapılan bir işin ilk sırada yazılması yanlış sonuç vermektedir.
- Bazı görevlerde yapılış zorunluğu yanısıra seyrek yapılmış olsa bile işgörende farklı ve üst düzey nitelik gerektirir. Bu görevler açıkça belirtilmelidir.
- İş tanımının kontrolü ve iş tanımının yazımı tamamlandıktan sonra yazılanların anlaşılır, doğru ve tam olup olmadıkları kontrol edilmelidir. Bu konuda değişik yollar izlenebilir. Ancak genellikle bu kontrol işlemi tanımlı yapan kişi tarafından başlatılır ve daha sonra o işi yapan kişi ile bölüm sorumlularınca gözden geçirilerek tamamlanır.
- Eğer işin olması gereken biçimine göre tanım yapılacaksa, iş analizlerinde buna uygun biçimde düzenlenmiş olması gerekir. Bu kez kontrolde kullanılacak standart iş analizleri olacaktır.

## **İŞİN KİMLİĞİ**

**İşletmenin Adı:**

**İşin Katogorisi:**

**İşin Adı:**

**İşin Kodu:**

**Bağlı Bulunduğu Bölüm:**

**Tarih:**

**İŞİN ÖZETİ:**

**KULLANILAN ARAÇ VE GEREÇLER:**

**İŞİN AKIŞI:**

**FAKTÖRLERİN TANIMI:**

1. Yetenek Faktörü
  - 1.1. Fiziksel Yetenekler
  - 1.2. Düşünsel Yetenekler
  - 1.3. Eğitim
  - 1.4. Deneyim
2. Çaba Faktörü
  - 2.1. Fiziksel çaba
  - 2.2. Düşünsel çaba
3. Sorumluluk Faktörü
  - 3.1. Makina ve malzemedan sorumluluk
  - 3.2. Gözetimden sorumluluk
  - 3.3. Güvenlikten sorumluluk
4. Çalışma koşulları Faktörü
  - 4.1. Aydınlatma
  - 4.2. Havalandırma
  - 4.3. Temizlik
  - 4.4. Gürültü
  - 4.5. Isınma

**Şekil 3.4 İş Tanım Formu**

#### **3.1.3.4 İş Gereklerinin Belirlenmesi**

Yerine getirilen görevlerle ilgili bilgilere dayanan aşağıdaki görevler kısmı genellikle personelde bulunması gereken şartlar veya iş şartnameleri bölümü onlara sunulur. Bu bölüm, özel iş tanımlarının son bir bölümü onlara veya ayrı bir iş şartnamesi formu olarak düzenlenebilir.

Diğer bir durumda amaç, kişinin onu yerine getirmesiyle ilgili işin başlıca gerekleri ve taleplerini ortaya koymak olacaktır. İş şartnamesi formunun iyi dizayn edilmesi, işlerin değerlendirilmesinde değerlendirme komitesinde kullanılan, değerlendirme planlarından içerilen belirli faktörlerin her birine eğitim, tecrübe ve çalışma koşullarında dikkat edilmesini sağlayacaktır.

İş şartnamelerinin hazırlanması, gerçekten işin değerlendirilmesinde birinci adımdır. İş analisti işletmenin değerlendirme planındaki her bir faktörü değerlendirmek için ihtiyaç duyulacak verilerin toplanmasında gidebileceği yere kadar ileri gitmelidir.

Bununla beraber iş analisti sadece objektif verilerin bulunmadığı ve komite üyelerinin kısıtlamış verilerinden iş gereklerini tahmin etmeleri, kişisel yargı ve fikirlerini katmalıdır. Yargı vermek zorunda kaldığında ise yargısını kanıtlayıcı veri ve kanıtlarla desteklenmelidir.

Gerçek verileri sağlama süreci iş analizlerini, iş analizine ilişkin bilgiler toplandıktan sonra bunların daha kısa ve özet tanımlar haline dönüştürülmesi, iş tanımlarını, işin yapılmasında kişisel gerekler ilave edilirse sonuç iş şartnamesi olur.

**İŞ TANIMI VE SPESİFİKASYON FORMU**  
(İşçiler için)

**TARİH:**

**İşin Ünvanı:**

**Kod No:**

**İşletme:**

**Kısım:**

**İşte Çalışan Kişi Adedi:**

**İşin Toplam Puanı:**

**Ücret Limitleri:**

**Ücret Sınıfı:**

**İşin Genel Tanımı:**

**Şekil 3.5 İş Tanımı ve İş Şartnamesi Formu**

### **3.1.4 Eğitim İhtiyacının İşgören Düzeyinde Belirlenmesi**

Eğitim ihtiyacının işgören düzeyinde belirlenmesi yöntemleri aşağıda tanıtılmaktadır:

#### **3.1.4.1 Kişisel Anket Uygulama:**

İşletmelerde eğitim ihtiyacını belirlemek ve ilgili görüşler elde etmek üzere çeşitli araçlar uygulanmaktadır. Anket, belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere ilgili kişilere yöneltilen sorular listesini kapsayan veri toplama aracıdır. Anketler bir konuda kişilerin bildiklerinin ne derece doğru olduğunu ölçmekten çok bir konu ve sorun hakkında bildiklerini, kanılarını, inançlarını, tepkilerini, ihtiyaçlarını, dileklerini ve yakınmalarını belirlemek üzere hazırlanır ve uygulanır[11].

Bireylerin anket sorularına verdikleri cevaplarla kişilikler arasında ilişki kurmaya yönelik, bireyi tanımaya yarayacak özelliklerle ilgili sorular da hazırlanır. Böylece uygulanan anketin sonucunda bireylerin anket sorularına verdikleri cevapların sonuçları değerlendirilerek bireylerde nasıl bir eğitim yada davranış eksikliği olduğu belirlenmeye çalışılır.

Anket kısa bir zamanda uygulanabilir. Anketle eğitim ihtiyacının belirlenebilmesi için anketi cevaplayacak kimselerin istekli samimi ve açık cevap vermeye hazır, ayrıca soruları da anlamış olmaları gerekir. Birey soruları yanlış algılar, kendini serbest hissetmez, soruları cevaplandırarak seviyede olmaz, önem vermez veya kötümser tutumla cevaplarsa istenilen sonuç alınamaz.

#### **3.1.4.2 Yöneticilerin Görüşünü Alma**

İşletmenin çeşitli kademelerinde yetki ve sorumluluk alan, yönetici personeldir. Sorumlu olduğu bölüme insan gücünün ve emeğin üretime katkısını, eksik ve aksayan yönünü görebilmelidir. Bu gördüğü eksikliklerin nedenlerini araştırmalı çözümü için gerekli girişimde bulunmalıdır.

#### **3.1.4.3 Denetçilerin Görüşünü Alma**

İşletmelerde gözetimci denetçi, müfettiş gibi ünvanlarla görevlendirilen, yapılan çalışmaları kontrol eden, inceleyen çalışma planı veya olması gereken şekli ile kıyaslayan, eksik ve hataları gören ve zamanında önleyen elemanlardır. İşgörenlerde bulunan eğitim ve davranış eksikliğini görüp, bu konuda işletme yönetiminde öneride bulunabilmeleri gereklidir.

#### **3.1.4.4 Uzmanların Görüşünü Alma**

İşletmede çalışmakta olan personelin eğitim ihtiyacı yalnız üretim süreçleri açısından değil, diğer boyutlarında göz önünde bulundurulması gerekir. Bu yaklaşımla sorunlara bakıldığında, sosyologlar, psikologlar, eğitim ve araştırma uzmanları eğitim eksikliğinden kaynaklanan sorunları görebilirler.

#### **3.1.5 Nesnel Yöntemlerle Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Nesnel yöntemlerle eğitim ihtiyacının belirlenmesi konusu iki ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar personel değerlendirme ve psikoteknik yöntemlerdir. Bu iki yöntemi de kendi aralarında alt ayrımlara ayırabiliriz.

##### **3.1.5.1 Personel Değerlendirme**

Personel değerlendirmesi anlam olarak hemen hemen bütün kaynaklarda birbirine yakın tanımlar içermesine karşın kavram olarak farklılıklar taşıdığı görülür. Örneğin; performans değerlendirme, liyakat takdiri, başarı değerlendirme, tezkiye, çalışmanın değerlendirilmesi gibi eş anlama gelen farklı kavramlar kullanıldığı görülür.

Personel değerlendirme, işletmelerde çalışan personelin işteki başarısını objektif kriterlere göre belirleyecek bir tekniktir.

Genel anlamda personel değerlendirme / başarı değerlendirme ise, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını davranışlarını v. b. niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.

## **Başarı değerlendirmenin kapsamı ve amaçları**

Başarı olgusu, bireyin niteliklerini ve yeteneklerini işine ilişkin olarak düzeni işletme başarısı ölçüleri ile karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkar. Değerlendirme denildiğinde bir karşılaştırma yapmak gereklidir. Ancak ister biçimsel bir sisteme göre yapılsın, isterse gereken bilgileri derlenmiş, hatta birey çok iyi tanımlanmış olsun bir değerlendirme söz konusu olabilir.

Küçük bir işletmenin içinde yöneticinin yargıya varabileceği basit bir ölçüm tekniği geliştirilebilir. Küçük işletmelerde işgörenler, yöneticilerle yakın bir ilişki içinde bulunmaları nedeni ile tam olarak tanınabilirler.

Çoğu kez çok iyi düşünülmüş bir başarı değerlendirme sistemi bile bu sonuca zor ulaşır. Ancak işgörenin başarısı veya başarısızlığı yalnız kendi çabasına, kendinde var olan bazı niteliklere mi bağlıdır? Başarıyı, yalnız işgörene bağlı olara ele almamak gereklidir. Gerçekten, başarı ile işletme doğrudan etkilenmekte, sonuçta işgörenin işini daha iyi yapabilmesi ona gerekli imkanların sağlanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. İşletme bu imkanları sağlamamışsa, başarısızlıkta büyük payı olacaktır.

Başarı değerlendirme süreci, birbirine bağımlı birçok aşamadan oluşmuştur. Bunlar içinde en önemlisi değerlendirmeye temel olacak bilgilerin derlenmesidir. Bilgi kaynakları, işe ve işgörene ilişkin olarak iki kümede incelenebilir. İşe ilişkin bilgi kaynakları, çeşitli dönemlerde işletme dışı ve içi koşullarındaki değişimler nedeniyle önemini yitirebilir yada önem kazanabilirler. Ancak bilgi kaynaklarının organizasyonel değişmelerle, ekonomik, hukuksal ve mali uygulamalardaki değişmelerle dönemsel farklılıklar göstereceği kabul edilmelidir. Bu durum işgörenin işini yaparken uygulayacağı bilgi yeteneklerini sınırlamakta ve değiştirmektedir.

Personel değerlendirmenin başlıca amaçları şöylece özetlenebilir.

- Ücret standartlarını belirlemek ve başarı artışlarını ödüllendirmek.
- Yükselme ve başka işe geçme işe kaliteli elemanlar seçmek.

- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu konumun yeniden gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek.
- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak.
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak.
- Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak.
- İşgörenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları belirlemek ve bu ilgi ile işletmenin amaçları arasında uyum sağlamak.
- İşgöreni, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak.

### **Değerlendirme yöntemleri**

Değerlendirme yapılması için belirli bir sistemin geliştirilmesi gerekmektedir. Buna genellikle değerlendirme planı denilmektedir. Değerlendirme planı için değerlendirilecek kitlenin özellikleri bilinirse, bunlara uygun gerekli ölçüler seçilebilir. Personel değerlendirme planını geliştirilmesi ve bu planın gerektiği yöntemin seçimi değerlendirme amacına ve işletme içi diğer bazı koşulları bağlıdır. Değerlendirme amacı, seçilecek planı ve yöntemi önemli derecede etkiler. Yapılan araştırmalar, seçilen değerlendirme yönteminin amaçla ve değerlendirilen kitlenin özellikleriyle çok yakın ilgisi olduğunu ortaya koymuştur.

Personel değerlendirmede birçok yöntem var olmakla birlikte, bunların içinde en çok uygulama alanı bulan birkaç yöntem değinilecektir.

### **Sıralama ve karşılaştırma yöntemi**

Yöntem başarı ölçütüne göre tüm işgörenlerin sıralanması ile uygulanır. Sıralama yönteminin belirli bazı uygulama biçimleri vardır. Örneğin; mevcut işgören sayısına göre bir çizelge düzenleyerek değerlendirmede kullanılabilecek nitelikler ve faktörlerde belirlenebilir. Değerlendirici, en başarılı gördüğü işgörenin ismini birinci sütuna, en başarısız işgörenin ismini de en son sütuna yazar. Sonra daha az başarılıyı

birincinin devamı ve daha az başansızlarını en sondan itibaren yazarak listeyi tamamlar.

En basit yöntemdir ve işgörenler ya belirli niteliklere göre yada genel olarak sıralanır.

Örneğin; başarı sırası veya adam adama karşılaştırma çizelgesinde her değerlendirici yalnız kendi sıralayacağı işgörenleri tek tek ve niteliklerine göre sıraya koyar.

Karşılaştırma yöntemine ise bireyin liderlik, girişim yeteneği, işe bağlılık, işbirliği gibi nitelikleri bir ölçüde kullanarak her ast bir diğeriyle karşılaştırılır ve bir tablo üzerine (+) veya (-) şeklinde işaretlenir. Kuşkusuz en fazla (+) işaret alan kişi sıralamada liste başıdır ve diğerleri onu izler. Bu tür karşılaştırmaya sembolik bir örnek olan Tablo 3.1’de izlenebilir.

Tablo 3.1 Karşılaştırma Tablosu

| X | A | B | C | D | E |
|---|---|---|---|---|---|
| A | X | + | - | - | - |
| B | - | X | - | - | - |
| C | + | + | X | + | + |
| D | + | + | - | X | + |
| E | + | + | - | - | X |

+3      +4      -4      +1      +2  
-1                      -3      -2

### İkili karşılaştırma yöntemi

Bu yöntemin uygulanmasında tüm işgörenlerin isimleri ikişer, ikişer kartlara yazılır. Her kart tek tek diğer kartlardaki kişilerle karşılaştırılır. Karşılaştırılan niteliğe veya toplam başarı derecesine göre üstün olan işgörenler işaretlenir. Bu karşılaştırma son karta kadar devam eder. Daha sonra ilk kart ayrılarak ikinci kart alınır. İkinci karttaki isimler de tek tek diğer kartlarla karşılaştırılarak değerleyici tarafından başarılı görülen isme işaret konur. Bu işlem sonuncu karta kadar sürdürülür ve karşılaştırma işlemi bitirilince, kartlar tek tek alınarak işaret sayıları toplanır. En çok

işaretlenen işgören en başarılı olanıdır. İkili karşılaştırmada alınan işaretler sıra veya puana dönüştürülerek başarı sırası bulunur. Yapılan karşılaştırma sayısı aşağıdaki formül ile bulunabilir.

$$K_s = \frac{N(N-1)}{2}$$

### Dereceleme yöntemi

Bir işin yapılış biçimindeki başarı düzeyi çok zayıf, zayıf, orta, iyi gibi dereceler içinde değerlendirilir. Bu amaçla iş tanım ve çizelgelerden yararlanılarak her işin yapılış biçimini gösteren faktörler ve bunları tanımlayan deneyimler kullanılır. Her tanım bir derece karşılığı işaretlenir. Dereceleme tekniğine bir örnek vermek gerekirse;

| YAPILAN İŞİN KALİTESİ           |           |                          |
|---------------------------------|-----------|--------------------------|
| 1. İşin kalitesi düşüktür       | Çok zayıf | <input type="checkbox"/> |
| 2. Kalite normalin altındadır   | Zayıf     | <input type="checkbox"/> |
| 3. İş tatminkardır              | Orta      | <input type="checkbox"/> |
| 4. İş standartların üzerindedir | İyi       | <input type="checkbox"/> |
| 5. İşin kalitesi çok yüksektir  | Çok iyi   | <input type="checkbox"/> |

Şekil 3.6 Dereceleme Formu

Şekil 3.6'daki Dereceleme Formu sadece bir faktör için verilmiştir. Bu faktörler çoğaltılarak dereceleme yöntemi uygulanabilir. Örneğin;

İşbilgisi,

İnsiyatif,

Yargılama,

Devamlılık,

Davranış,

Sorumluluk,

İşe bağlılık,

Astlarını geliştirme,

Liderlik,

İşe ve çerçeveye uyum,

gibi temel faktörler için dereceleme yapılır ve işaretlenerek değerlendirilir.

Dereceleme yönteminin sakıncası yöneticilerin genellikle değerlendirme hatalarından kaynaklanan oransız dağılımlardır. Bu sakıncayı gidermek için "Zorunlu Dağılım" yöntemi uygulanır. Buna göre yöneticilerin astlarını önceden belirlemiş derecede oranlarına göre değerlemek zorundadırlar. Dağıtım oranları genellikle:

%5 Çok iyi

%20 İyi

%50 Orta

%20 Zayıf

%5 Çok Zayıf düzeyinde tutulur. Bu dağılım normal dağılım eğrisinde de izlenebilir.

### **Fonksiyonel Değerleme Yöntemi**

Bu yöntemin derecelendirme yönteminin daha geliştirilmiş modelleridir. Burada işgörenin yüklendiği görev (fonksiyon) ile işgörenin yetenekleri arasında bir karşılaştırma yapılarak değerlendirmeye gidilir. Bu yöntem uygulamada çok yaygındır ve literatürde "Ayrıntılı Değerleme Yöntemi" olarak geçmektedir.

Kuşkusuz etkinliğin artması için iş analiz ve tanımlarının başlangıçta çok iyi yapılması ve daha sonra bu standartlara işgörenin ne ölçüde uyduğunun belirlenmesi ve ilgili forma işlenmesi gerekir. Bu form yetersiz, normal, çok üstün gibi yada

dereceleme yönteminde olduğu gibi zayıf, orta, iyi, çok iyi gibi derecelerle değ erlendirilir. Fonksiyonel yönteme bir örnek verilecek olursa, Bu teknikte kullanılan faktörlerin sayısı 10'u geçmemelidir. Üstelik her fonksiyon için ayrı ayrı nitelikte faktör kullanılmalıdır. Ş ekil 3.7'de değ erlenen personel iş ç i, büro görevlisi, satış elemanı veya yöneticisi ise kullanılan faktörlerin nicelik ve niteliğ i de ona göre değ iş ecektir.



| USTABAŞI DEĞERLENDİRME FORMU                             |       |      |      |         |
|----------------------------------------------------------|-------|------|------|---------|
| Adı Soyadı<br>Görevin Adı<br>Görev<br>Yöneticisi<br>İmza |       |      |      |         |
| Değerleme Faktörleri                                     | Zayıf | Orta | Orta | Çok iyi |
| İş bilgisi                                               |       |      |      |         |
| Mesleki yetenek                                          |       |      |      |         |
| İş verimi                                                |       |      |      |         |
| İşin kalitesi                                            |       |      |      |         |
| İş sorumluluğu                                           |       |      |      |         |
| İş birliği                                               |       |      |      |         |
| Kişilik                                                  |       |      |      |         |
| İnsiyatif                                                |       |      |      |         |
| Karar verme                                              |       |      |      |         |
| Güvenlik                                                 |       |      |      |         |

Sekil 3.7 Ustabaşı Değerlendirme Formu

### Grafik Kullanımlı Fonksiyonel Değerlendirme Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminin fonksiyonel yöntemden farklı yönü değerlendirme sonuçlarının form Şekil 3.8 üzerinde işaretlendikten sonra bu işaretlerin doğrularla birleştirilerek bir grafik çıkarılmasıdır. Az kullanılan bir yöntem olmakla birlikte ilk bakışta değerlendirmeciye veya daha üst yöneticileri bilgi vermesi yönünden ilginçtir. Bir örnek vermek gerekirse;

| Kişisel Yetenek Faktörü | Zayıf | Orta | İyi | Çok iyi |
|-------------------------|-------|------|-----|---------|
| Zeka                    |       |      | .   |         |
| Dikkat                  |       |      |     | .       |
| Algılama                |       |      |     | .       |
| Analiz etme             |       |      | .   |         |
| Yargılama               |       |      | .   |         |
| Karar verme             |       |      |     | .       |

Şekil 3.8 Fonksiyonel Değerleme Formu

### Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde diğer yöntemlerden farklı olarak değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde cevap verilir. Ancak bu yöntemde evet yada hayır cevaplarının birbirlerine çok yakın durumlarda tercih etmek zor olabilir. Bu yöntemin sakıncası, değerlendirmeciye zorunlu tercihe zorlamasıdır. Değerlendirmeci kendi inisiyatifi kullanmadığından yakınabilir. Ayrıca zaman alıcı ve pahalı bir yöntemdir.

### Kritik Olay Yöntemi

İşgörenin kritik ve değişik durumlarda davranışları üst yönetici tarafından başarı derecesini belirlemek amacıyla gözlenir. İşgören önemli bir görevi yerine getirdiğinde veya istenmeyen bir davranışta hemen not edilir. Kritik özellikte davranışların neler olduğu önceden belirlenebilir. Bu amaçla düzenlenen listedeki



### **Değerlendirme Merkezi Yöntemi**

Değerlendirme merkez, yönetsel pozisyonlar için potansiyel yöneticiliğin bir araya geldiği ve bir dizi mülakat, test ve araştırmalara tabi tutuldukları yerdir. Potansiyel yöneticinin tipik durumlarda nasıl davranacağını ölçmek için merkezde toplanan bir grup aday, üç ile beş gün arasında değişen bir sürede bazı araştırmalar yapar ve bu devre esnasında psikologlar ve tecrübeli yöneticiler tarafından incelenir ve değerlendirilir[12].

Üstelik bu soruların işgörenin yaptığı işe bağlı olarak ayrı ayrı hazırlanması gerekir. Sonuçlar daha sonra evet ve hayırların toplamına göre yorumlanır.

### **Grup Değerlendirme Yöntemi**

Bu tek bir yöneticinin değerlendirme yapmasına bir tepki olarak işgörene en yakın birkaç yönetici ile doğrudan bağlı olduğu yöneticinin katıldığı toplantılar aracılığıyla yapılan değerlendirmedir. Değerlendirmeler işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini, kişisel yeteneklerini belirler ve sonuçta hazırlanan bir rapor üst yöneticilere sunulur. Daha sonra üst yönetici ile değerlendirilen işgören arasında gerekirse bir görüşme de yapılır[13].

### **Zorunlu Seçim Yöntemi**

İlk kez II. Dünya savaşında Amerika'da subayların başarısını değerlendirmek amacıyla iş psikologları tarafından uygulanmıştır. Daha sonra endüstriyel alanda kullanılmaya başlayan bu yöntemde işgöreni değerlendiren yöneticiye her faktör için tanımsal cümlelerden oluşan çok alternatifli bir form (Şekil 3.10) verilir ve değerlendirme bunlar arasında işgörene en uygun seçenek işaretlenir. Ayrıca her faktöre ilişkin görüşlerini etkileyebilir.

|                      |                                            |                               |                                            |                                     |                                                    |
|----------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                      | 1                                          | 2                             | 3                                          | 4                                   | 5                                                  |
|                      | <input type="checkbox"/>                   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>                   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                           |
| İşbirliği<br>Faktörü | Kendiliğinden<br>işbirliğine<br>yanaşmıyor | İşbirliğine<br>yöneltilabilir | Yeterli ölçüde<br>işbirliğine<br>girişiyor | Gönüllü<br>işbirliğine<br>girişiyor | İstekli ve<br>başarılı bir<br>işbirliğine<br>sahip |
| GÖRÜŞLER:            |                                            |                               |                                            |                                     |                                                    |

Şekil 3.10. Başarı Değerleme Formu

Yukarıda verilen tanımsal cümleler içinde işgörene en uygun düşen kutu her faktör için ayrı ayrı işaretlenir ve daha sonra psikolojik testlerde olduğu gibi toplam not üzerinden bir değerlendirmeye gidilir.

Zorunlu seçim yönteminin bir diğer modelide faktörlere ayırmaksızın tanımsal deyimler arasında işgörene uygun olan olumlu ve olumsuz cümleler seçilip işaretlenmesidir. Bunların karşısında daha önce belirlenen puanlar toplanır ve bir değerlendirmeye gidilir. Örnek;

Onurlu : (0)

Dikkatli : (3)

Disiplinli : (1)

İşbirliğine Yatkın : (2)

Sağlam Kişilik : (2)

Kararlı : (1)

Hataları Çok : (0)

Az Uyumlu : (1)

10 ile 50 arası kümeler halinde gösterilen tanımsal deyimler işaretlenir, daha sonra puanlar toplanır ve değerlendirilir.

Değerlendirme programının sonunda değerlendirme heyeti (gözetimciler), programa katılanları ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutarlar. Bu değerlendirmede, programa katılanların herbirine plan yapma hüneri, organizasyon yeteneği, kontrol etme yeteneği, haberleşme kabiliyeti, liderlik vasıfları, inisiyatif gibi konularda ayrı ayrı puan verilir. Bu rapor esas alınarak programa katılanların hangi çeşit eğitim ve geliştirme metoduna tabi tutulabileceği tesbit edilir.

### **3.1.5.2 Psikoteknik Değerlendirme**

Bir işgörenin eğitime alınabilmesi için onun eğitim ihtiyacının belirlenmesi, başka bir deyişle eğitim açığının bulunması gerekecektir. Daha sonra belirlenen eğitim açığının giderecek özellikte bir eğitim çalışmasının planlaması ve uygulanması gerekecektir. Son aşaması ise eğitim programlarının etkinliğinin belirlenmesi, isteneni ne ölçüde sağladığının bilinmesi gerekir.

Eğitim açığını belirlemek ve işgörenlerin hangi yönlerden eğitilmelerini gerekli olduğunu belirlemek için psikoteknik test bataryalarından yararlanmak çalışmanın etkinliğini artıracaktır. Eğitim açığını belirlemek için özel psikoteknik test bataryaları hazırlanacağı gibi, işletmenin işgörenlerini psikoteknik yöntemle seçmesi halinde seçim bataryalarından yararlanmakta mümkündür.

Psikolojik test iki yada daha çok insanın davranışlarını karşılaştırmaya yarayan sistematik bir süreçtir. Herhangi bir davranışın tetkikinin test niteliği taşıyabilmesi için her birey kendisi ile mukayese edilecek diğerleri ile tamamen aynı koşullar altında uygun bir gözleme tabi tutulmalıdır.

Psikolojik test soruları sorular, yapılan işler ve buna benzer başka alanlarda bir grup güdüler koleksiyonu olup verilen cevapların yada elde edilen performansın bireysel farklılıkları gösterebilecek biçimde puanlanabilmesinin sağlanmasıdır.

Psikoteknik yöntemle yapılan çalışmada iki önemli yarar sağlanacaktır. Birincisi, eğitim çalışmalarına ihtiyacı olan işgörenlerin eğitime alınmasının sağlanması ve ikincisi ise eğitim çalışmalarını ihtiyaçları doğrultusunda yapılmasıdır. İşletmelerde

düzenlenen eğitim programlarına ihtiyacı olanın yanında olmayan da dahil edilmekte ve kişinin ilgisizliğine neden olmakla veya işgörenlere gerekli olandan çok, genel bazı bilgiler verilmektedir. Halbuki psikoteknik yöntemle kimlerin eğitim ihtiyaçlarının olacağı ve hangi konularda eğitilmelerinin doğru olacağı objektif olarak belirlenebilir.

Bu konuyu Renault fabrikalarında yapılmış bir çalışmadan kısa bir örnekle açıklamaya çalışalım. Renault fabrikasında yapılan çalışmada daktilo sekreter olarak çalışan sekreterlerin eğitimi için 10 testlik bir batarya oluşturulmuş ve bu batarya ile eğitim değerlendirme ve planlama çalışmaları yapılmıştır. Örnek olarak bu fabrikanın 5 testini alıp, sonucu yorumlamaya çalışalım. Renault fabrikalarında çalışan belirli bir sekreter grubu incelendikten sonra bu gruba giren kişilerde aranacak yetenek ve özelliklere göre bir değerlendirme bataryası hazırlanmış ve uygulama çalışmaları ile bataryanın standart puanı ve batarya testlerini standart puanları bulunmuştur. Örnek olarak aldığımız 5 teste göre batarya puanı, testlerinin puanları ve adayın aldığı puanlar şöyledir:

| <u>Batarya Testleri</u> | <u>Adayın Aldığı Puanlar</u> | <u>Batarya Testleri Puan Eşikleri</u> |
|-------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| B. V. 8                 | 43                           | 42- 48                                |
| B. V. 51                | 28                           | 36- 40                                |
| B. C. V                 | 21                           | 24- 27                                |
| B. G. 9                 | 17                           | 15-19                                 |
| BINV. 53                | 23                           | 23- 26                                |
|                         |                              | <hr/> 138 -160                        |

Yukarıdaki örnekte test bataryası için standart puan 138 - 160 olarak bulunmuş, ayrıca her bir test için standart değerler de belirlenmiştir. Kişilerin eğitim açıkları ve eğitim açığı dilimleri bu bataryaya göre belirleneceğinden kişinin bataryadan aldığı puan bulunmalıdır. Eğitime alınması düşünülen kimselerden birisinin bataryaya tabi olduğunu ve toplam olarak bataryadan 175 puan aldığını düşünelim. Bu kimsenin batarya puanı, bataryanın standart puanı olan 138 - 160 puanın üzerinde olduğu için sözkonusu kişinin eğitime ihtiyacı yok denilebilir.

Kişinin aldığı batarya puanı 130 olsa bu kişinin puanı batarya standart puanından düşüktür ve kişinin eğitilmesi gerekir. Yukarıda tabloda görüldüğü gibi aday, B. V 8, B. G. 9 ve BINV 53 testlerinden standart puanın üzerinde puan almıştır. O halde

kişinin bu yönden eğitilmesi gerekmemektedir. Buna karşılık BV 51 ve B. C. V testlerinden standartın altında puanlar almıştır. Buna göre adayın, bu iki yönde yetersizliği görülmektedir ve adayın bu yönlerden eğitilmeleri gerekmektedir.

### **3.1.6 Eğitim İhtiyacının İşlev ve Bölümlere Göre Belirlenmesi**

Eğitim ihtiyacı bireysel olarak ele alındığında, bir hizmet veya işte çalışan kimsenin işin veya hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve alışkanlık bakımından duyulan eksiklik olarak açıklamak mümkündür. O halde eğitim ihtiyacını bir işletmenin departmanları düzeyinde ele alırsak, ilgili departman işlevini yerine getiremiyorsa yada eksik getiriyorsa o departmanın bir eğitim eksikliği olduğu söylenebilir.

İşletmenin işlevlerini bilindiği gibi tedarik, üretim, pazarlama, personel, muhasebe, araştırma ve geliştirme, halkla ilişkiler şeklinde saymak mümkündür. Bunlarında kendi aralarında bazı alt bölümlerden oluştuğu görülür. Bir örnek vermek gerekirse, üretimde meydana gelen bir hatalı mamül üretiminden üretim işlevinin sorumlu olduğu bir gerçektir. Burada üretim işlevinde meydana gelen hatanın montaj bölümünden mi yoksa asıl üretim bölümünden mi gerçekleştiği belirlenmelidir. Eğer hatanın hangi bölümde oluştuğu tesbit edilmişse sorundan o bölümün sorumlu olduğunu söylemek de yanlış olmaz.

İşte bu yüzden üretim sırasında ortaya çıkmış bulunan bu sorunun giderilmesi için olayın iyi incelenmesi gerekir. Eğer sorun bir techizat hatasından değilse bir personel hatasından kaynaklanmışsa, bunun iyi niyet ve suistimal durumları da gözönünde bulundurularak konu/olay ele alınır. Eğer hatalı üretimde techizatın ve suistimalin bir etkisi yoksa eğitim eksikliğinden kaynaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Yukarıdaki örnekte olduğu gibi bir üretim işletmesinde meydana gelmiş olan birçok hatalı üretimin nedenlerinden hiç değilse bir kısmının eğitimden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Yine bir hizmet sunan işletmenin hizmet pazarlaması sırasında müşterilerle ilişkilerde bir takım sorunlar ortaya çıkıyorsa bunun davranış ve eğitim eksikliğinden kaynaklandığı açıktır.

Eğitim ihtiyacının işlev ve bölümlere göre belirlenmesinde göstergeler işlev ve bölümlerin üretimleridir. Bu mal ve hizmet şeklinde olabilir. Mal ve hizmet üretim sonuçları ile eğitim arasında büyük ölçüde doğru orantılı bir ilişki vardır.

Para ve maddi üretim araçları bir işin başarısında yalnız başına başarı etmenleri oluşturmamaktadır. Çünkü her işletme işgörene yani beşeri faktörlere ihtiyaç duyar, bu faktörün önemini küçümseyemez. Birçok aile işletmelerinde bu nedenle gelecekte tepe yönetimine kimin getirileceği konusu ve bunun garantiye alınması hususu temel sorunu oluşturmaktadır. Ülkemizde Türk aile şirketlerinde de aynı konu önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında işe uygun yetenek, bilgi ve becerideki işgörenin işe alınması için yöntemler geliştirmek ve işgörenin gerek mesleki gerekse yönetsel bilgi ve becerisini geliştirecek eğitim tedbirlerine başvurmak gereklidir.

İşletme analizlerinde işgücü ve yönetici işgören açısından incelenerek güçlü ve zayıf alınan noktaların değerlendirilmesi hususu ise ikinci konuyu oluşturmaktadır. Özellikle anahtar nitelikli kadroları dolduran yöneticilerin her biri için kesin bir bilgi ve beceri değerlemesine gitmek kaçınılmaz olmaktadır[14]. Örneğin; Pazarlama yöneticisi satışlar ve işletmenin karlılığını artırmaktan yoksun bir nitelikte ise yeni bir ürünü piyasaya sunmak neye yarayacaktır?

### **3.2 EĞİTİM FAALİYETLERİ PLANLAMASI**

#### **3.2.1 Eğitim Planlaması**

Planlama, işletmenin amaçlarına, politikalarına, yöntemlerine ve programlarına ilişkin alternatifler arasında bir seçim yapmak. olarak tanımlandığında, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması, şu aşamalardan oluşmaktadır:

Öncelikle bir amacın saptanması zorunludur. Eğitim ve geliştirme planlamasında olabilecek amaçları üç genel başlık altında toplayabiliriz:

- Yeni işe alınacak kişilerin işletmeye uyumlarının sağlanması,
- Mevcut işleri yapan görevlilerden yetersiz olanların eksikliklerinin tamamlanması,

·Mevcut görevlilerden terfi edecek ve nakli yapılacak kişilere, yeni görevlerinde gerekecek bilgi ve becerilerin kazandırılması,

Yeni işe alınacak kişiler, işin gerektirdiği özel bilgiler yanında, kuruluş ve kuruluşun uğraş alanı hakkında da gerekli bilgileri öğrenmek ihtiyacındadırlar. Bu bilgiler çoğu kez o kişinin ilk amiri tarafından verilebilirse de, eğer öğrenilecek bilgiler çok ve değişik kişilerden öğrenmeyi gerektiriyorsa, o takdirde kalifiye bir eğitmen tarafından özel bir kurs verilmesi düşünülebilir.

Mevcut işleri yapan görevliler, sorumlu bulundukları işleri yürütürken performansları yetersiz bulunuyorsa, bu gibi görevlilerin zayıf göründükleri konularda gerçek iş performanslarını hedef performanslarla karşılaştırmak gerekir. Yapılan karşılaştırmalı analiz sonucunda, eğer yetersizlik ve başarısızlık varsa, bunu giderici eğitim programı da kolaylıkla ve bilinçli olarak hazırlanabilir.

Mevcut görevlilerden terfi edecek veya nakli yapılacak kişiler yeni atanacakları görevin gerektirdiği işlere ait, fakat halen yeterli düzeyde sahip bulunmadıkları bilgi ve becerilerin neler olduğunun sağlıklı saptanması ve eğitimin buna göre planlanması gerekmektedir.

### **3.2.2 Eğitim Programının Amaçları**

Programın amaçları, hizmet-içi eğitim ile yetiştirilecek yöneticide bulunması uygun görülen, eğitim yoluyla kazandırılabilir nitelikli istendik özelliklerdir. Eğitim amaçları, bireye kazandırılması gereken özellikler için kapsamın belirlenmesini, öğretim için yöntem ve araçların seçimini, sonunda değerlendirmenin yapılış şekil ve kullanılacak araçları etkiler. Amaçlar yapılacak çalışmalara yol gösterici olduğundan etkinliklerin başarı derecesi, amaçların aranılan nitelikte olmasına da bağlıdır. Amaçlar işletmenin olduğu kadar bireyin gereksinimlerini de kapsamalıdır. Eğitimde genel amaç, işletmede çalışan personelin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla istenilen değişikliğin meydana getirilmesidir. Eğitimin işletmeye yarar sağlamasında en etkin faktör çalışan insandır. Bu nedenle, eğitsel amaçların şu özellikleri dikkate alınmalıdır.

- . Yetiştirilecek personelin beklenen davranışlarını açığa kavuşturur.
- . Yetiştirilecek personeli nitelik yönünden tanımlar, yeterliliklerini belirler.
- . Beklenen davranışların hangi tür yaşantı yolu ile kazandırılabilceğini belirlemeye yardımcı olur.
- . Yetiştirme ile ilgili değerlendirmeler yapmaya olanak sağlar.

#### **3.2.2.1 Amaçların saptanmasında ölçütler:**

Yapılacak olan eğitim plan ve programlarının aranılan nitelikte olması, amaçların iyi bir şekilde saptanmış olmasına bağlıdır. Bu nedenle amaçlar saptanırken, ölçüt olarak gözönünde bulundurulacak hususlar şunlardır.

- Eğitimin amaçları, işletmenin amaç ve politikasına uygun olmalıdır.
- Olanaklar ölçüsünde ulaşılabilir nitelikte belirlenmelidir.
- Gerçekleşmesi gözlenebilir ve ölçülebilir nitelik taşımalıdır.
- Bireyde oluşması beklenen davranışları tanımlamalı ve sınırlandırmalıdır.
- Açık, anlaşılabilir ve kesin olarak ifade edilebilir olmalıdır.
- Yetiştirilecek personelin, bireysel gereksinimlerini de karşılamalıdır.
- Yapılacak etkinlik alanını kapsamalı ve işlevsel değeri bulunmalıdır.
- Her amaç, kendi bütünlüğü içinde kaynaşık ve tutarlı olmalıdır.
- İlgililerin katılması ile saptanmalı ve görüş beklentilerini yansıtmalıdır.
- Geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

#### **3.2.2.2 Amaçların sınıflandırılması**

Eğitsel amaçlar, önce alanlara göre ve daha sonra her biri aşamalı olarak sınıflandırılır. Eğitimin sonucu olarak, bireyde geliştirilecek davranışlar; bilişsel, psikomotor(devinişsel) ve duyuşsal olarak üç alana ayrılmıştır. Bilişsel alan

davranışları bilginin edinilmesi ve uygulanmasına ilişkin amaçlardır. Bu alan zihinsel yeteneklerle ilgilidir. Psiko-motor(devinişsel) alan davranışları, bireyin kas ve zihin koordinasyonu ile edineceği becerilerle ilgilidir. Duyuşsal alan davranışları, bireyin geliştirdiği bilgi, tutum ve hissetme ile ilgili olup iş alışkanlıklarını oluşturur. Aşamalı sınıflandırmada, üç alana giren amaçlar basitten karmaşığa doğru sıralanmıştır. Bir alanın basamaklarında bütün davranışların kazanılmış olması gerekir. Amaçların aşamalı sınıflandırılması, özet olarak aşağıdaki gibi yapılabilir[15].

### **Bilişsel alan (Zihinsel Alan)**

Bilişsel alanda, bilgi, kavrama, uygulama, analiz, sentez ve değerlendirme olmak üzere altı basamak öngörülmüştür. Bunlar arasında en alt basamağı bilgi teşkil eder. kavrama, bilgiye; uygulamaya hem kavramaya hem de bilgiye; analiz, uygulama, kavrama ve bilgiye; sentez, analize, ve ondan öncekilere, değerlendirme tümüne dayalıdır.

**Bilgi :** Bir alana özgü terimlerin, olguların, alışkanlıkların, yönetim ve aşamalı dizilerin sınıf ve kategorilerin, ölçütlerin, metodların bir alandaki evrensellerin ve soyutlamaların bilgisini kapsar.

**Kavrama:** Anlamanın en alt basamağıdır. Çevirme, yorumlama ve ötelemeyi kapsar.

**Uygulama:** Soyutlamaların belli ve somut durumlarda kullanılmasıdır.

**Analiz:** Bir iletişim kapsamını, kapsamı oluşturan kısımlara ayırarak, ilişkileri belirlemedir.

**Sentez:** Parça ve öğeleri bir bütün meydana getirecek şekilde bir araya getirmektir. Orjinal ve tutarlılığı olan ürünler ortaya koyma; özdeşsiz bir iletişim kapsamı, bir plan veya işlemler önerisi meydana getirme, bir soyut ilişkiler takımı geliştirmeyi kapsar.

**Değerlendirme:** Belli ölçütlere uygunluk bakımından sonuç hakkında yargıya varmadır. İç ölçütler ve dış ölçütlerle değer yargısına varmayı kapsar.

### **Devinişsel Alan (Psiko-Motor Alanı)**

Bu alanda, algılama, kuruluş, kılavuz denetiminde yapma, beceri haline getirme, duruma uydurma ve yaratma basamakları mevcuttur.

**Algılama:** Nesne veya ilişkilerin duyu organları yolu ile farkına varma sürecidir. İşitme, görme, dokunma, tad alma, koklama ve devinişsel duyu ile uyarılma ve işaret etmeyi, kapsar.

**Kılavuz Denetiminde Yapma (Kontrollü Davranış):** Kontrollü olarak yapılan davranıştır. Taklit, deneme ve yanılmayı kapsar.

**Beceri Haline Getirme(Mekanizma):** Öğrenilmiş davranışın alışkanlık durumuna gelmesidir. Birey davranış göstermede beklenen yeterlilik derecesine erişmiş ve güven geliştirmiştir. Karmaşık faaliyeti kapsar.

### **Duyuşsal Alan (Tutum-İş Alışkanlıkları)**

Bu alanda alma, tepkide bulunma, değer verme, örgütlenme ve kişilik haline getirme basamakları öngörülmüştür.

**Alma:** Uyarıcının farkına varma, dinleme, algılama ve kabul etmedir. Farkında olma, almaya açıklık ve kontrollü veya tercihli davranışları kapsar.

**Tepkide Bulunma Algıya Karşılık Verme :** Uyarıcı ile ilgilenme, mukabelede bulunma ve cevaplama. Karşılık vermede uysallık, isteklilik ve tahmin davranışlarını kapsar.

### **3.2.2.3 Eğitim Programının Kapsamı**

Programın kapsamı, ihtiyaca göre belirlenir. Kapsam belirlenirken daha önce bahsedilen yönetici becerileri sınıflandırmasından yararlanılır. Ancak bu sınıflama tek başına yeterli değildir. Çünkü ihtiyaç duyulan bilgi veya beceri belirli faaliyetlere göre değişik olacaktır[16].

İşletme faaliyetlerini yöneldikleri amaçlar, uygunlukları politikalar açısından üç grup altında toplamak mümkündür. İşletme bütününde "makro" dan "mikro"ya

doğru sıradan bu faaliyet grupları organizasyonel açıdan yönetim düzeylerini oluşturmaktadır. Bunlar;

- İşletmenin çevresi ile olan ilişkilerinin düzenlendiği, stratejik düzey,
- İşletmenin iç işleyişinin ve iç ilişkilerinin düzenlendiği, taktik düzey,
- İşletmenin alt sistemleri ile iş ilişkilerinin düzenlendiği operasyonel düzeydir.

Bu yönetim düzeyleri işletmenin performansı üzerindeki etkileri açısından farklı nitelikler gösterir. Örneğin; farklı yönetim düzeylerinin, belirlenmesi gereken politikaları farklı ağırlıklar taşıyacaktır. Karar verme açısından değerlendirecek olursak stratejik düzey; İşletmenin genel yönünün ve uzak geleceğini biçimlenmesine yönelik kararların alındığı düzeydir. Taktik düzey, uygulamaya yönelik kararların alındığı düzeydir. Operasyonel düzey ise işletme kaynaklarının dönüşüm sürecinin gerçekleşmesine ilişkin kararların alındığı düzey olarak tanımlanabilir. Gerekli bilgi ve beceri, fonksiyona göre de değiştiğinden, Yönetici Eğitim Programının organize edilmesi ve kapsamın belirlenmesinde Matris Yaklaşım kullanılabilir.

#### **3.2.2.4 Eğitim Programının Hazırlanması**

Eğitim programı, hizmet-içi eğitimin gerçekleşmesine yönelik tüm etkinlikleri içine alır. Eğitim programının hazırlanması ve geliştirilmesi, amaçların, kapsamın, yöntemin, araçların, değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesine yöneltilmiş koordineli çalışmaların tümüdür. Eğitim programı önceden saptanan amaçlara ulaşmak üzere bireylere kazandırılması öngörülen bilgi, beceri ve tutumları kapsamına alır. Eğitim programı, amaç saptayan, öğretim ilke ve yöntemlerini belirleyen, komisyonlar tarafından hazırlanmalıdır. Bir eğitim programının, birbiriyle yakından ve karşılıklı ilişkili dört boyutu vardır. program hazırlama aşamaları olarak görülen bu boyutlar; amaçlar kapsam, yöntem ve değerlendirmedir.

Eğitim programlarının hazırlanmasında yapılacak çalışmaların, belirli amaçlara yönelik ve planlı olması gerekir. Bir program hazırlanırken gözönünde bulundurulması gereken ilkeler şunlardır.

- Program yapımında eğitsel amaçlar esas alınır.

- Programın içeriği, bireylerin öğrenme düzey ve yeteneklerine, ihtiyaçlarına uygun olarak alınır.

- Program yapısında çeşitli eğitsel etkinlikler gözönünde bulundurulur.

- Program, bireyin karşılaştığı sorunları çözümü ve tarafsız düşünerek karar verme yeteneğini geliştirecek nitelikte yapılır.

- Program, uygulama, yer, zaman ve ortama göre değiştirilebilecek şekilde hazırlanır.

- Programda değişiklik yapılırken, birey ve içinde yaşadığı çevre dikkate alınır.

- Program, gereksinimleri karşılamak üzere yapılır ve geliştirmek için üzerinde sürekli olarak çalışılır.

- Programda, bireyin yaşadığı ortama uyumunu sağlayıcı, davranışları geliştirici etkinliklere yer ve olanak verilir.

- Program hazırlanırken uygulayıcılar ile yetiştirilecek bireyin görüşlerinden yararlanılır.

Matrix Yaklaşımı, yönetici eğitimi programlarında, neler öğretilebilir dahası nelere, ne kadar ihtiyaç olduğunu tayin etmede kullanılır. Böylece, eğitim programının kapsamı konusunda bir karara varılabilir.

Ayrıca, genel bir sınıflandırma içinde; Yönetici Eğitim Programında, varolan konuları şöylece özetlemek de mümkündür.

- Fonksiyonel Yönetim Konuları

- Genel Yönetim Konuları

- Yönetim Teknikleri

- Temel Disiplinler

- Teknik Konular

- Kendini Geliştirme ile ilgili konular gibi

### 3.2.2.5 Eğitimin Yapılacağı Yer

Eğitimin programlarının yürütüleceği yerin seçiminde çeşitli etmenler rol oynar.

Ülkenin rgn ve yaygın eğitim kuruluşlarının sağladığı eğitim olanakları, eğitim çalışmalarını düzenleyici mevzuat, işkolunun, işletmenin, eğitim politikası, eğitim yerinin seçimi kararını çeşitli yönlerde etkiler[17].

Yönetimde eğitimin nerede yapılmasının doğru ve yararlı olacağı sorusunun cevabı, bir organizasyonda bilinçle ve dikkatle yapılacak olan her görev ve için iş ve eğitim ihtiyaçları analizinden elde edilen bulgular ile bunların o kuruluş hedefleri doğrultusunda değerlemesi sonucunda oluşturulacak eğitim kriterlerine bağlı olacaktır.

Bir kuruluşun eğitim gereksinimlerinin niteliği ve kuruluşun eğitim olanakları dikkate alındığında eğitimin yapılacağı yer konusunda aşağıda sıralayacağımız  yoldan birisinin benimsenmesi mümkündür.

- Eğitim görecek personelin kendi kuruluşları dışındaki eğitim örgütlerine gönderilerek (hizmet dışı-iş dışında eğitim) geleneksel okul düzeninde eğitim yapılması,

- Personelin hizmet içinde ve iş başında eğitimleri,

- Gerek hizmet içi, gerek hizmet dışı eğitim olanaklarının her ikisinden birlikte yararlanılacak bir düzende eğitilmeleri.

Bir kuruluş, yukarıda sıralamaya çalıştığımız (olabilecek sınırlamalarını da dikkate alarak) yollardan birini benimseyebilir.

Dış eğitim imkanlarından yararlanma, dış eğitim örgütünün eğitim programı ile, işletmenin eğitiminden bekledikleri oranda yararlı olabilecektir. Bu ise tatbikatta gerçekleştirme zorlukları taşımaktadır.

Kuruluşların kendi bünyesinde, hizmet içi eğitim verebilecek düzeye gelmeleri en ideal durumdur. Çünkü bu düzende eğitim, şirketin karlılık, büyüme ve yönetim geliştirme gibi önemli amaçlarını gerçekleştiren ile eğitilecek personelin hedeflerini tmleştirebilmek bakımından daha etkin ve kendine özgü bir yarar getirebilecektir.

Ancak bu da, kuruluş bünyesinde yetişmiş yeterli eğitim uzmanı ve eğitim elemanlarının bulunmasıyla mümkün olabilecektir. İşletmeler genellikle bu imkanı bulamadıklarından, dış eğitim örgütlerinin eğitim servislerinden yararlanmak zorunda kalmaktadırlar.

Söz konusu bu iki yolun ihtiva ettiği sorunları ortadan kaldıracı bir yol olarak, işletmeler dış eğitim örgütünün kuruluşu davet edip, hizmet içi ortamda salt, o kuruluşun gereksinimlerine cevap verebilecek bir eğitim uygulamasına gidebilirler ve bu yol, eğitim uygulaması alanında en çok tercih edilebilecek bir yöntemdir.

#### **3.2.2.6 Eğitimin Başlama Zamanı ve Süresi**

"Eğitimin yapılacağı zaman, eğitim programı içinde ayrıntılı bir biçimde gösterilmektedir. Eğitim programları için saptanan zamanlara uyulması, dönemsel çalışma programlarının aksaklık olmaksızın yürütülmesi açısından önemlidir[18].

Eğitimin başlama zamanları olarak;

- Yönetici işe alınmadan önce (yetiştirme),
- Yönetici işe başladıktan sonra (işe alıştırma),
- Yönetici iş başında iken (geliştirme),
- Yenilikler ve gelişmeler söz konusu olduğunda (yetiştirme)

olarak ele alınabilir.

Eğitim programı; eğitim konuların, işletmenin, eğitime katılanların özel durumları da dikkate alınarak tam gün, yarım gün, haftanın belirli günleri veya yılın belirli ayları gibi ihtiyaca göre değişik zaman aralıklarına göre düzenlenebilir. Yine bu düzenlemelerde, işletmenin faaliyet konusu, eğitim imkanları, eğitim politikaları, eğitim ihtiyaçlarını düzeyi ve eğitim bütçesi sınırlayıcı olabilmektedir.

#### **3.2.2.7 Eğitim Maliyetlerinin Saptanması: Eğitim Bütçesi**

İşletmelerin eğitim faaliyetleri, çeşitli nitelikte harcamaların yapılmasını ve üretim kaybının yol açtığı çeşitli maliyetlere katlanılmasını zorunlu kılmaktadır. Eğitim

faaliyetleri nedeniyle katılan masrafların kapsamı ve içerik yönünden değerlendirilmesi, işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Bu harcamaların hangi hesapta gösterileceği konusunda standart bir uygulama yoktur.

Eğitim programının planlanması esnasında, sözkonusu programın maliyetinin ne olacağını tahmin edilmesi gerekmektedir.

Gerçeğe yakın bir maliyet tahmini amacıyla şöyle bir yol takip edilmesi olumlu sonuçlar verebilir. Önce yapılacak eğitim uygulamasıyla ilgili aşağıda belirtilen temel varsayımları belirlemek gerekmektedir.

- Yapılacak kursun süresi (saat olarak) nedir?

- Aynı kurs senede kaç kez tekrarlanmaktadır?

- Bu kursa kaç kişi ve kimler katılacaktır?

- Kursta uygulanan eğitim metodu nedir?

- Kurs nerede yapılacaktır?

- Kurs hizmet içi mi yoksa hizmet dışı mı olacaktır? sorularına verilecek cevaplarla oluşturulacak varsayımların ışığı altında aşağıda belirteceğimiz masraf unsurlarını dikkate alarak, o programın toplam maliyeti, saat başına maliyeti, ayrıca o programda eğitilen kişi başına toplam maliyeti, saat olarak maliyeti hesaplanmalıdır[19].

Eğitim departmanı bütçesi içindeki masraflar ya sabit ve değişken masraflar olarak iki grupta ele alınabilir veya masraf birimleri esas alınarak gruplara ayrılabilir. Daha detaylı ve net görülebilmesi açısından, masraf birimlerini esas alan bölümlenmenin daha yararlı olacağı ifade edilmektedir.

### **Eğitim araç-gereç masrafları**

· Kalem, kağıt, ders notu v. s.

· Kullanılan görsel, işitsel araçlar, film makinesi, film, teyp v s. (beş yıllık bir amortisman ömrü kabul olunarak bu gibi araçların satın alma değerlerinden, bir yıla isabet eden amortisman payının o kursa isabet eden kısmı hesaba alınmalıdır)

· Eğitim için kullanılan dersane

· Eğitim için kullanılan mefruşat (sıralar, masalar v. s. ) (Eğer bu iki eleman kuruluşun kendi malı ise yukarıdaki amortisman payı esasıyla hesaplama yapılabilir, eğer kiralıksa kira ücreti esas alınır. )

· Isıtma, ışıklandırma, su v. s. masrafları

· Diğer masraflar, ikram edilecek yiyecek, içecek v. s.

### **Eğitime katılacak kişilerin masrafları**

· O kursa katılacak kişilerin almakta oldukları maaş ve ek ödeneklerden bu kurs süresine isabet eden miktarı.

· Eğer kursa katılacak kişiler görev yaptıkları yerlerden bir başka mahale giderek eğitileceklerse gidiş-dönüş yol masrafı, kurs süresi alacakları harcırah ve otel masrafları v. s.

### **Eğitim görevlilerinin masrafları**

· Eğer kurs hizmet içi kurs ise ve bu kursta ders verecek öğretmenler kuruluşun yöneticileriye, bunların aldıkları maaş ve ek ödemelerin bu kursta harcayacakları zamana isabet eden kısmı

· Hizmet içi kursta öğretmenlik yapan kuruluş yöneticileri ders vermek için görev yerlerinden bir başka mahale gideceklerse, gidiş-dönüş yol masrafları, alacakları harcırah ve otel masrafları v s.

· Eğer kursta ders vermek üzere dışarıdan kuruluş dışı bir öğretmen getirilecekse, bu öğretmene verilecek ücret ve ek olarak yapılacak masraflar.

### **Eğitim ünitesinin masrafları**

Kuruluş organizasyonundaki eğitim ünitesinin yıllık personel ve diğer giderlerinin, bu kurs süresine isabet eden kısmı. Eğitim harcamaları işletme yönetimi için etkin bir kontrol aracıdır. Eğitimin sağladığı yararları eğitim harcamaları ile yapılan karşılaştırmalar yoluyla saptamak mümkün olabilir. Bu aynı zamanda, eğitimin hangi düzeyde tutulmasını da belirler.

İşletmelerde eğitim bütçeleri yapılırken genellikle aşağıdaki süreç izlenir:

- İşletmenin eğitim faaliyetleri dönemini kapsayan genel bir eğitim bütçesi tahmini yapılır.
- Yapılacak eğitim faaliyetlerini herbir bölümü için tahminler bir araya getirilir, incelenir ve değerlendirilir.
- Tüm eğitim faaliyetlerini kapsayan bir eğitim bütçesi taslağı hazırlanır ve onay için yetkili yönetim kademesine sunulur.
- Eğitim bütçesi, işletmenin bütçe işleri yönetimince gözden geçirilir, işletme bütçesi içinde eğitim bütçesine son şekli verilir.
- Eğitim departmanı yöneticisine onaylanmış eğitim bütçesi hakkında ayrıntılı bilgi verir.
- Eğitim bütçesi yürürlüğe konduktan sonra ortaya çıkan yeni durumların ve değişikliklerin gözönüne alınabilmesi için eğitim harcamaları belli durumlarda gözden geçirilir ve mümkün olan düzeltici tedbirler alınır.

### **3.3 EĞİTİMLERİN UYGULANMASI**

İşletmelerde yöneticilerin eğitimi için kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. İşletmede, çalışmaların hangi yollardan yürütüleceği konusundaki karar, aynı zamanda hangi eğitim yöntemlerinin kullanılacağı kararını da birlikte getirir. Gerek varolan uygulama gerekse konu üzerindeki araştırmalar, uygulamanın iki yoldan yapılabileceğini göstermektedir.

Bunlar;

a. İş Başında Eğitim Yöntemleri

b. İş Dışında Eğitim Yöntemleri'dir.

Bu ayırımın dışında bir de "İş Başında ve İş Dışında Bileşik Eğitim" yönteminden söz edilmektedir. Bu yönteme göre adaylar bir yandan iş başında uygulamalı olarak yetiştirilirken, diğer yandan da iş dışında konuyla ilgili programlara katılırlar. İşletmeler şüphesiz, kendi amaçlarına, bütçelerine ve işletmeye sağlayacağı yarara göre en uygun olan yöntemi/yöntemleri seçecektir. İşletmenin bu seçimi yaparken dikkat etmesi gereken başlıca hususlar şunlardır.

- Eğitimin amacı,
- Eğitim programlarıyla kazandırılacak bilgi, beceri veya davranışın cinsi,
- Programa katılacakların sayısı,
- Programa katılacakların beceri düzeyleri,
- Programa katılacaklar arasındaki farklılıklar,
- Eğitim maliyeti,
- Eğitim yönteminin öğretim ilkelerinin ne denli bünyesinde toplayabildiği,
- Eğitim için ayrılmış kaynaklar/olanaklar,
- Eğitimin süresi.

Kuşkusuz, yöneticilerin eğitimi için her işletmede uygulanabilir, ideal bir yöntem yoktur. Her yöntemin kendine özgü hedefi, yararı ve sakıncaları vardır.

### **3.3.1 İş Başında Eğitim Yöntemleri**

Eğitimin iş başında uygulanması yöneticinin yapmakta olduğu işi bırakmadan çalışırken eğitilmesi ilkesine dayanır. İş başında eğitim, pratik, düşük maliyetli,

kolaylık gibi yararlarla sahip olmakla birlikte eğitime konu olan kişinin görevi ile ilgili temel bilgilere sahip olmaması, işletmede rollerin, statülerin tam olarak tespit edilmemesi yetki ve sorumlulukların belirsizliği, görev tanımlarının yapılmaması, durumunda eğitim uygulamaları sonuçsuz kalabilir.

İş başında uygulanan eğitim yöntemleri şöyle sıralanabilir:

- İşe alıştırma eğitimi (oryantasyon)
- İş değiştirme yoluyla eğitim (rotasyon)
- Yönetici yanında eğitim-Yöneticiye yardımcı
- Yetki devri ile eğitim (delegasyon)
- Komiteler ve projeler aracılığıyla eğitim
- Rapor hazırlama

**İşe Alıştırma Eğitimi:** İşletmeye yeni giren yada bölüm değiştiren personele işe girilen ilk günlerde uygulanan eğitim çabalarıdır. İşe alıştırma eğitiminde güdülen amaçlar şöyle özetlenebilir.

- Yeni işe alınan yöneticiye işletmeye ilişkin temel bilgiler vermek, işletmenin örgütsel, finansal, ekonomik, sosyal içerikli konularda yöneticiyi aydınlatmak,
- Mesleki yeteneklerinin en uygun olduğu işte çalışmalarını sağlamak,
- Yeni yöneticinin işe ve işletmeye olan yabancılaşmasını önlemek,
- Yeni yöneticinin ilk günlerde kendisini kanıtlama potansiyelini en iyi biçimde değerlendirmek, ona yön vermek.

İşe yeni giren yöneticiye, öncelikle işletmeyi tanıtıcı bilgiler (el kitapçığı gibi yazılı veya açıklama gibi sözlü olabilir) verilir. İşletmenin çeşitli bölümleri gezdirilir üst yönetici ve iş arkadaşlarına tanıştırılır ve daha sonra işin gereklerini öğreten özel ve kısa bir eğitim programı iş başında uygulanır.

**İş Değiştirme (rotasyon):** Bu yöntemin tipik özelliği yüksek ve orta kademe yöneticilerin çeşitli işlerde belirli süre çalıştırılmasıdır. Amaç ilerde üst yönetimde görev yapabilecek yöneticilerin işletmede yer alan çeşitli fonksiyonları tanımalarına fırsat vermek ve özellikle teknik yetenekler kazandırmaktır. İş değiştirmek genellikle aynı bölümdeki işler üzerinde uygulanır ve bu kısa süreli olur.

Rotasyon tekniğinin sakıncaları şunlardır:

- Değişik görevlerde ve değişik yönetici gözetiminde eğitime sıkıcı olabilir,
- Yeni işte uzmanlaşmak için geçen zaman ekonomik kayıplara neden olabilir,
- Yöneticinin kendi işinden belirli bir süre ayrılması o işin gereklerini yerine getirmeyi geciktirir,
- Sürekli yer değiştirme yöneticide piyon olma duygusu yaratabilir.

**Yönetici Yanında Eğitim:** İşletmeye veya yeni bir bölüme giren yeni yönetici eski yöneticinin yanında bir süre yardımcı olarak çalıştırılır ve iş başında yetiştirilir. Yöneticiye yardımcı pozisyonunda çalışan eleman, çeşitli sorunları izleme, çözme, karar alma, araştırma gibi konularda yeteneklerini geliştirir. Ancak bu rolü üstlenirken kendisine geniş ölçüde yetki ve sorumluluk verilmez, yetiştikten sonra yetkiler devredilir. İyi bir yönetici, yardımcısını yetiştiren ve kendisi olmadığında eksikliğini hissettirmeyen yöneticidir. Yöneticinin yardımcısına işlerle ilişkin teknik bilgi verir, davranışlarıyla örnek olur ve yardımcısının eksiklerini izleyerek o yönde geliştirmeye çalışır. Üstelik iş başında eğitim yapıldığı için fazla maliyeti de yoktur.

Buna karşın, yönetici yanında eğitimin belirli sakıncaları da vardır:

- Yönetici, bildiği halde öğretmeyebilir veya bilinçli olarak öğretmeyebilir,
- Yönetici yardımcısını eğitirken kendi işlerini aksatabilir ve zaman kaybeder,
- Yönetici yanlış ve eksik bilgiler aktarabilir.

**Yetki Devri İle Eğitim:** Bir yönetici kendisine bağlı yönetici yardımcılarını samimi ve güvenilir bir biçimde yetiştirmek istiyorsa bunun en geçerli yollarından biri yardımcılara gerekli ve yeterli ölçüde yetki vermek olur. Yönetici, amaçları

belirler, işin yöntemi ve yapılma biçimini yardımcısına bırakır ve sonuçta onu denetler. Ancak yöneticinin yardımcısı ile çok iyi bir diyalog kurması, işbirliği ve dayanışma içine girmesi gerekir. Yönetici yardımcısına güvenmeli ve ona karşı hoşgörülü olmalıdır. Bu ortam yaratılmadan yetki devri yarar yerine zarar getirir.

**Komite ve Proje Aracılığı İle Eğitim:** İşletmelerde çeşitli amaçlarla komiteler oluşturulur. Örneğin; karar alma, bilgi verme, öneri, danışma, disiplin komiteleri gibi. Ayrıca bazen kişisel bazen de grup çalışmasını yapmak üzere yeni yöneticilere görev verilir.

Bu yöneticiler, yaptıkları araştırma ve inceleme sonucu hazırladıkları projeyi üst yöneticilere sunarlar. Böylelikle yöneticiler deneyimlerini geliştirme, işletme amaçlarına yönelme ve liderlik yeteneklerini geliştirme fırsatı bulmuş olurlar.

**Rapor Hazırlama:** Bu yöntemle, yönetsel bir konunun adaya inceletilmesi, buna ilişkin dosyaların araştırılması ve eldeki verilerin değerlendirilerek sonuçların yazılması amaçlanır.

### **3.3.2 İş Dışında Eğitim Yöntemleri**

İş dışında eğitim, bireylerin iş ortamının stresinden uzaklaşması ve öğrenme ile ilgili tecrübelerin arttırılmasını sağlar. buna ilaveten yöneticilerin, farklı organizasyonlar yada departmanlarda çalışanlar ile görüşmelerini sağlama fırsatı yaratarak bu görüşmelerden elde edilen görüş ve fikirleri, işletmelerinde kullanmalarına yardımcı da olabilir. Ayrıca bireylerin kendi kişiliklerini ve çevrelerini geliştirmelerine yardımcı olur. Ancak bu tür eğitim programlarına katılımdan sonra, elde edilen bilgilerin tümünü işletmede kullanılacağı her zaman beklenemez. Eğitim yöntemleri, kısa süreli kurslardan yoğun yönetici yetiştirme programlarına kadar değişiklikler gösterebilir. Bu tür eğitimin, çoğunlukla işletme dışındaki eğitsel kurumlar ve eğiticilerin desteği ile gerçekleştirildiği görülür. İşletme dışında yapılan eğitim faaliyetleri başlıca üç şekilde düzenlenmektedir.

- İşletme tarafından işletme bünyesinde düzenlenen eğitim faaliyetleri,
- İşletmenin, üniversitelerle veya işletmelere eğitim vermek amacıyla kurulan kuruluşlarla birlikte düzenledikleri eğitim faaliyetleri,

- Üniversitelerin, çeşitli enstitülerin ve işletmelere eğitim vermek amacıyla kurulan kuruluşların düzenledikleri eğitim faaliyetleri,

İşletme yönetimince, işletmenin amaç ve ihtiyaçları gözönüne alınarak işletmenin kendi bünyesinde düzenlenen seminer, kurs vb. birinci tür faaliyetler olup genellikle bunlar işletmenin üst düzey yöneticileri ve dışarıdan davet edilen konunun uzmanları tarafından verilir. İkinci tür faaliyetler, işletmenin üniversite, enstitü veya eğitim kuruluşları ile birlikte işletmenin ihtiyaç duyduğu konularda düzenlenen seminer, kurs, konferans vb.'dir. Üçüncü tür faaliyetler ise, üniversite, enstitü, özel veya kamu eğitim ve danışmanlık kuruluşlarının kendi bünyelerinde ve kendi amaçlarına göre düzenledikleri programlardır.

İş dışında eğitimin iş başında eğitime nazaran belirli üstünlükleri vardır. bunlar şu şekilde sıralanabilir[20].

- Eğitilecek bireyin, eğitim süresince çalışma şartlarından uzak ve dikkatini tam olarak eğitime verebilmesi,

- Eğiticilerin ve program sayısının bir işletmenin tek başına uygulayamayacağı kadar çok, çeşitli ve sayıda olması nedeniyle programların, çeşitli eğitim kurumlarınca yürütülmesiyle eğitimden beklenen olumlu sonucu alma imkanının yüksek olması,

- Eğitime değişik kimselerin katılması nedeniyle bilgi alış verişinin olması, rekabet ortamını uyandırması, dolayısıyla kendini geliştirme güdülemesinin ortaya çıkması.

Yöntemin en belirgin eksikliği ise, elde edilen bilgilerin göreve uyarlanmasıyla kolaylıkla yapılamamasıdır. İş başında eğitim yöntemleri şunlardır:

- Düz Anlam Yöntemi,
- Seminerler,
- Kurslar,
- Benzetme Yöntemleri,
- Duyarlılık Eğitimi,

- Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları Yöntemi
- Beyin Fırtınası (Heyecanlı Fikir Tartışması)

**Düz Anlatım Yöntemi (Konferans):** Genellikle dersliklerde konunun uzmanı tarafından geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermek şeklinde uygulanır. Örneğin, üretim teknikleri, pazarlama sorunları, çalışma koşulları gibi konularda yöneticiler yada işletme dışından gelen uzman kişiler işletmede ilgili personele bilgi verirler. Düz anlatımın tek yönlü iletişim tekniğini kullanması nedeniyle pek etkili olduğu söylenemez. Uzun sürerse sıkıcı olabilir. Anlatım bittikten sonra dinleyicilerin soruları cevaplanırsa daha ilgi çekici olabilir. Düz anlatım yöntemi, gruba tamamen yeni materyal sunulacaksa, grup büyük ise yararlı olabilir, grup küçük ise gruba aşina olduğu materyal verilecekse, gruba aynı tür bir kaç anlatım yapılacak ise bu yöntemden kaçınmak gerekir.

**Seminerler:** Genellikle işletme dışında birkaç gün süren, güncel konuları içeren çeşitli kuruluşlar tarafından organize edilen bir eğitim yöntemidir. Son gün yada son saatlerde değerlendirme ve tartışma yapılabilir.

**Kurslar:** Çalışma saatleri dışında düzenlenen ve seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarıdır. Birkaç haftadan birkaç aya kadar sürebilir. Bu kurslar, işletme tarafından düzenlenebileceği gibi, işletme dışında üniversiteler yada çeşitli kuruluşlar tarafından düzenlenebilir. Kurs sırasında yapılacak gezi ve gözlemler, film gösterileri eğitimin daha renkli ve etkili olmasını sağlar.

**Benzetme Yöntemleri:** Bu yöntemlerde eğitime katılacakların gerçek hayatta bulunacakları görevde karşılaştıkları ortam ve koşullar gözönünde bulundurulur. Öncelikle yöneticilerin yetiştirilmesinde yararlanılan benzetme yöntemlerinin başlıcaları şunlardır.

- Örnek Olay Yöntemi
- Rol Yapma Yöntemi
- Yönetim Oyunları Yöntemi
- Bekleyen Sorunlar Yöntemi

**Örnek Olay Yöntemi:** Bu yöntemde temel amaç uzun bir tartışma içinde daha önce bir işletmede geçen gerçek olayı yada sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve çözümler üretmektir. Her olay tartışmasından sonra katılanlar daha bilinçli düşünmeye etkili karar almaya, çözümler bulmaya, olayı analiz etmeye, varsayımları değerlendirmeye ve başkalarının görüşlerini eleştirmeye alıştıır. 15-20 kişilik gruplara metin halinde örnek olay dağıtılır, daha sonra belirli bir süre yönetmenin başkanlığında tartışma açılır.

**Rol Oynama Yöntemi:** Bu yöntemde, yönetici ve yönetici adaylarından oluşturulan bir grubun üyelerine, yöneticilik rolleri (görevleri) varsayım olarak dağıtılır. Daha önce hazırlanan ve bir işletmede geçen olay üzerinde tartışmalar açılır ve çözüm yolları aranır. Her grup üyesi gerçekten o görevi üstlenmiş bir sorunu inceler, etkili çözüm ve kararlara yönelir ve diğer üyelerle ilişki kurularak tartışma yapılır. Böylelikle gerçek iş yaşamına bir hazırlık ve denetleme yapılmış olur. Oldukça ilginç bir yöntem olup, adayların davranış geliştirmesine de yardımcı nitelik taşır.

**Yönetim Oyunu Yöntemi:** Yönetici adayları, küçük gruplar halinde, her biri piyasada bir işletmeyi temsil eder. Adaylara işletmeyi tanıtıcı bilgiler önceden verilir. Gerçek iş dünyasındaki koşullar canlandırılmaya çalışılır. İşletmenin finans, üretim, pazarlama, personel gibi sorunlarına çözüm aranır. Adaylar bu yönde kararlar alır ve işletmelerini hayali olarak yönetirler. Alınan kararlar formlara işlenir ve gerekirse bilgisayara yüklenir. Gerek her grubun kendi içinde gerekse işletmeleri temsil eden gruplar arasında tartışma ortamı yaratılır.

**Bekleyen Sorunlar Yöntemi:** Gerçekte varmış gibi kabul edilen bir işletmede yöneticilerden birinin belirli bir süre için işinden ayrıldığı varsayılır. Bu süre içinde, işinden ayrıldığı varsayılan yöneticinin yerine adaylardan biri gereklidir. Bu kişiden işleri yürütmesi istenir. Bu amaçla kendisine işletme ile ilgili bilgiler verilir. Katılımcı, bu verilere göre aday işletmeyle ilgili sorunları sırasıyla ve yazılı olarak çözümlemeye çalışır. Düşünme, karar verme ve planlama gibi yeteneklerin en iyi şekilde gelişmesi ve programa aktif katılım sağladığı için yöntem etkili olur. Ancak eğitim uzun bir süreyi gerektirmesi ve adaylara işyeri ile ayrıntılı bilgi verilmesi zorunluluğu nedeniyle bazı sakıncaları vardır.

Duyarlılık Eğitimi (Uygulamalı Grup Eğitimi – T.Grup): Bu eğitim yönteminde, adayların mesleki ve teknik bilgilerinden çok davranışlarını geliştirmek ve duyarlılıklarını arttırmak amaçlanır. Bu yöntemde izlenen ilke "kendi kendimizi anlamadığımız sürece başkalarını anlayamayacağımız, başkalarının da anlamadıkça kendimizi anlamakta güçlük çekeceğimiz" gerçeğine dayanır. Tartışmalara katılan kişi hem kendisini hem de başkalarını daha iyi tanımaya çalışır; güdülerini, duygularını analiz eder. Böylelikle bireyde gelişen duyarlı davranış kişilerarası ilişkileri olumlu yönde etkiler ve geliştirir. Bu tür bir eğitim grubu, daha önce birbirini tanımayan, tanışsa bile ünvanları kenara bırakarak katılan kişilerden oluşturulur. Grubun başında demokratik bir yönetici bulunur. Ancak izlenecek bir gündem, herhangi bir tartışma konusu ve kurallar yoktur. Üç gün ile üç hafta sürebilir. Duyarlılık eğitimine, laboratuvar eğitimi de denir. Bir salonda adaylar toplanır. İlk saatlerde adaylar arasında huzursuzluk, tedirginlik ve ne yapacağını bilmemenin verdiği gerilim ve sessizlik görülür. Daha sonraki günlerde kendi pozisyonu ve özellikle yöneticiye karşı bağımlılık durumu saptanmaya çalışılır. Grup üyeleri birbirine alışmaya başladıktan sonra her üye diğer üyelere duyarlılığını ve uyumluluğunu araştırır. Bazı üyelerin girişken, dışa dönük oldukları yada tartışmalara sınırlı katıldıkları izlenir. Böylelikle her üyenin kimliği, kişinin ve özellikleri belirlenmeye başlar. Burada, bireyin kendisini tanıması ve özellikle başkalarına, onların görüş ve düşüncelerine saygı ve hoşgörünün geliştirilmesi ve sonuçta sorumlu davranışların kazandırılması amaçlanır bu yöntemi uygulayan işletmelerde oldukça verimli sonuçlar alınmış ve yöneticilerin davranış ve güdülerinde önemli değişikliklerin geliştiği izlenmiştir.

Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları Yöntemi: Dinleyici önünde yapılan grup tartışmalarının başlıcaları; toplu tartışma (panel), toplu sunuş (sempozyum) ve açık oturum (forum) dur.

· Toplu Tartışma (Panel): Geniş bir salonda dinleyici önünde yarı ay biçiminde bir masanın çevresinde oturan 3-7 kişilik bir uzmanlar grubunun belirli konularda önce bilgi vermesi ve sonra dinleyiciler ile grup arasında yada grubun kendi arasında tartışma ortamının yaratılmasına panel denir. Tartışmanın sonucunda yönetmen çıkarılan sonuçların bir sentezini yapar.

- Toplu Sunuş (Sempozyum): Toplu sunuşta 2-4 kişilik bir konuşmacı grup yine bir yönetmenin başkanlığında belirli bir konuyu çok yönlü olarak kendilerine ayrılan süre içinde dinleyicilere sunarlar. Konuşmacılar kendi arasında tartışmaz, fakat dinleyici sorunlarını yanıtlayabilirler. Oturuma katılan dinleyici, genellikle konuyu bilen ve yakından ilgisi olan kişilerden oluşur.

- Açık Oturum (Forum): Belirli bir konu üzerinde bir grup tarafından çeşitli görüşlerin ortaya konduğu, daha sonra dinleyicilerin sorundan çok kendi görüşleriyle katıldıkları bir eğitim yöntemidir. Çoğu kez ortak bir çözüme ulaşamaz. Katılanlar serbestçe düşüncelerini açıklarlar.

**Beyin Fırtınası (Beyin Harmanlama-Heyecanlı Fikir Tartışması):** Kısa bir süre içinde belirli bir konu üzerinde grubun yaratıcı gücünden yararlanmak amaçlanır. Bu yöntemde, değişik eğitim ve meslek grubundan oluşan kişiler biraraya getirilerek belirli bir konuda tartışır. Bu sırada ortaya atılan bütün görüşler sistematik olarak kaydedilir. Söz konusu tartışma yönteminin işleyişi açısından bazı temel kurallar şöyle özetlenebilir:

- Tartışılacak sorun ve konu toplu olarak sunulur.
- Önerilen düşünce ve görüşler kısa ve özlü olarak toplanır.
- Öneriler tartışılır.

Tartışmaya katılan üyelerin görüş ve önerileri raportör aracılığı ile not edilir. Yönetmen tartışma biçimine yön verir, fakat özüne karışmaz. Üyeler demokratik bir ortamda baskı altında olmaksızın her konuda düşüncelerini açıklayabilirler. Üyelerin düşünce üretme, yaratıcılık ve davranış yeteneği gelişir.

### **3.3.3 Diğer Eğitim Yöntemleri**

#### **3.3.3.1 Uzaktan Öğrenim**

Bu yöntemle yönetici, televizyon ve telekomünikasyon teknolojisi ile evinde veya işinde eğitilebilir. Yöneticinin düzenlenen çeşitli eğitim faaliyetlerine katılması işyeri için pahalıya malolur. Oysa bu teknikle edinmek istediği bilgilere kolay ve daha ucuz bir şekilde ulaşabilir. Televizyon eğitim yapılması yönetici için avantaj

olduğu kadar dezavantajda olabilir. Ancak TV tekniğin ilerlemesi, kablolu televizyona geçilmesi, kanal seçimini gündeme getirmiştir. Video aracılığı ile kaydedilebilmesi nedeniyle de anlaşılmayan bilgiler tekrar izlenebilir. Uzaktan ğrenim, zaman esnekliği, bireyin kendini değerlendirebilmesi, istediği zaman öğrenmesi, eğlenceli, ilgi uyandıran şekilde hazırlanmış olması gibi hususlar sebebiyle yargılanmıştır. Yüzyüze eğitime kıyasla soru sorma imkanının olmaması da ayrı bir sorun teşkil etmektedir.

#### **3.3.3.2 Eylemle ğrenme**

Eylemle ğrenmede bir proje takımı oluşturulur. Takım, farklı hiyerarşide, farklı görevleri üstlenen, farklı organizasyonların elemanlarından oluşur. Spesifik bir görev veya bir problem belirlenir. Problemin daha önce zm bulunmamış olması gerekmektedir. Yöneticiler ve problemler değerştirilir. Söz gelimi; bankada görevli olan satış elemanı elik üretim firmasında üretim problemleri üzerinde çalışır. Yöneticiler, üstlendikleri görevlerde haftanın dört günü sponsor firmada çalışırlar. Beşinci günü, diğer katılımcılar ile toplanarak proje raporlarını ve planlarını tartışırlar.

## **4. ÖĞRENME SÜRECİ VE EĞİTİMDE ÖLÇME DEĞERLENDİRME**

### **4.1 EĞİTİMİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİNDE TEMEL İLKELER**

#### **Ölçme ve Değerlendirme Gerçekleştirilmek İstenen Amaçlarla İlgili Olmalıdır**

Yetiştirme ve geliştirme programını düzenleyenler, programı yürütenler ve programa katılanlar bu programla hangi amacın gerçekleştirilmek istendiğini bilmelidirler. Amaç kesin ve açık bir şekilde ortaya konmamışsa bir "ölçme ve değerlendirme" süreci hiçbir zaman söz konusu olamaz. Eğitimle öngörülen performans düzeyleri önceden saptanmalıdır. Eğitimin değerlendirilebilmesi için ihtiyacımız olan "nerede olduğumuzu" belirten bilgilerin yanında, "nereye varacağınızı" belirten tahmin ve öngörülerin de ortada olmasına gerek bulunmaktadır. Ancak böyle bir ortamda katedilecek mesafe veya gerçekleştirilecek performansın ne olduğu bilinecektir.

#### **Ölçme ve Değerlendirme, Objektif Verilere ve Standartlara Dayandırılmalıdır**

Ölçme ve değerlendime faaliyeti bir karşılaştırma yapma süreci olduğuna göre, başlangıç noktası olarak, ileride yapılacak olan karşılaştırmaya temel oluşturacak verileri belirlemek gerekecektir. Bu nedenle, özellikle program öncesinde yapılan bazı analizlerle mevcut durum saptanmalı, ölçme ve değerlendirmeye konu olacak standartlar belirlenmelidir. Eğitsel etkinliğin başlaması sırasında eğitileceklerin bilgi, beceri ve davranışlarına ilişkin standart performanslar, eğitimle katedilen mesafenin ölçülebilmesi, başka bir deyimle eğitimle katedilen mesafenin sayısal olarak ifade edilebilmesi için zorunlu bir ölçüttür. Standartların bulunmadığı bir işletmede, düzenlenen bir eğitim programının ihtiyaçtan doğmuş olduğunu söylemeye olanak yoktur. Kaldı ki, eğitim öncesi standartlar bulunmadıkça eğitim sonrasındaki durumun sayısal ifadesi de olanak dışı kalmak durumundadır.

Değerlendirme bir anlamda karşılaştırma, kıyaslama demektir. Eğitim sonrasında bir değerlendirmede yargıya varırken;

- Eğitim öncesi durumu,
- Daha önce kabul edilmiş, standartları,
- Bir kontrol grubu düşünülür.

Eğitim öncesi durumla, kullanılan bir kontrol grubu eğitimle kaydetmiş bulunulan aşamalar hakkında bir fikir verebilirse de asıl eğitim amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını göstermeyebilir. Önemli olan bir grubun eğitimden önceki seviyesinin üstüne çıkması ya da bir kontrol grubuna nazaran gelişme kaydetmesi değil, kabul ettiğimiz standartlara mümkün olduğu kadar yaklaşmasıdır. Bir eğitim değerlendirmesi yapılırken, birbirinden farklı olabilen aşağıdaki standart grupların hatırlanmasında yarar vardır[21].

- İşin gerektirdiği objektif standartlar,
- Eldeki mevcut elemanların kapasiteleri ile sınırlandırılmış standartlar,
- Amirlerin kafasındaki standartlar.

Özellikle bir değerlendirme planı yapılırken bu hususların gözönünde tutulması, eğitimin amaçları ile değerlendirmenin amaçları arasında mantıki bir ilişki kurulması yönünden önemlidir.

### **Ölçme ve Değerlendirme İçin Eğitim Faaliyeti İle İlgili Tüm Kişilerle İşbirliği Sağlanmalıdır**

Bir eğitim programında yer alan; eğitim faaliyetlerini düzenleyen, programın uygulanması ve başarıyla sonuçlandırılmasından sorumlu olan program düzenleyicileri, eğitim departmanı yetkilileri, eğitici olarak adlandırılan ve çeşitli teknikler kullanarak programa katılanlara ilgili konularda bilgi, beceri veya davranışların kazandırılması işlevini gerçekleştirenler ve programa katılarak işletmenin hedefleri doğrultusunda bilgi, beceri ve davranışlar kazanmaları ya da bunları geliştirmeleri istenen bireyler, ölçme ve değerlendirme sürecinin içinde

bulunmalıdırlar. Bu kişiler, değerlendiren ve değerlendirilen (değerleyen ve değerlendirilen) olarak sürekli biçimde karşılıklı ilişki içindedirler.

### **Ölçme ve Değerlendirmede Kullanılacak Yöntem ve Tekniklerin Seçimine Gereken Özen Gösterilmelidir**

Eğitim programlarının amaçları ve nitelikleri gözönünde tutularak uygun ölçme ve değerlendirme araçlarını belirlenmesi ve bunları en uygun biçimde kullanılması gerekir[19]. (Eğitim öncesinde, performanslar hangi yöntemlerle saptanmışsa, eğitim sonrası saptamalarda da aynı yöntemden yararlanmak gerekir. )

### **Ölçme ve Değerlendirme Sürecinde Süreklilik Sağlanmalıdır**

Ölçme ve değerlendirme faaliyeti daha program başlatılırken belirli standartların saptanması ve mevcut durumun belirlenmesi şeklinde ortaya çıkmakta, program sırasında, programın hemen bitiminde ve programın sona ermesinden belirli bir süre (2-3 ay sonra gibi) sonra olmak üzere çeşitli evrelerde değişik zamanlarda sürdürülmelidir. Bu nedenle bu faaliyetin (şekli, düzeyi ve amacı farklı bile olsa) süreklilik özelliği taşıyan bir süreç olduğu söylenebilir.

### **Eğitimin Sağlayacağı Amaçlanmamış Sonuçlar Saptanmalıdır**

Bilindiği gibi eğitim, amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Halbuki eğitimle çoğu kez amaçlanan belirli sonuçlar dışında bir çok yararlar da sağlanmaktadır. Önceden öngörülme-yen sonuçları da bu değerlendirme işleminin kapsamına alınması ve böylece eğitimin tüm olumlu-olumsuz sonuçlarıyla değerlendirilme yapılması gerekmektedir.

## **4.2 ÖĞRENME SÜRECİ**

Değerlendirme sürecini açıklığa kavuşturabilmek için bu süreci belirli evreler içinde incelemekte yarar vardır. Bu evreler şunlardır.

#### 4.2.1 Tepki Evresi

Tepki, programa katılanların programla ilgili görüşleri; programı beğenip beğenmediklerinin bir ölçüsüdür. Bu evrede işlenen konu, uygulanan eğitim tekniği ve eğiticilerin performansları hakkında katılanların izlenimleri saptanmaya çalışılır. Ancak bu izlenimlerin saptanmasında sadece programa katılanların değil bunun yanısıra program koordinatörünün, eğitim müdürünün, eğiticilerin ve diğer gözlemcilerin de izlenimlerini almak gerekir.

#### 4.2.2 Öğrenme Evresi

Eğiticinin çeşitli teknik ve araçları kullanarak ve anlatma yetenekleri ile program sırasında grubun ilgisini canlı tutması vb. , öğretilmek istenen bilgi, beceri ve davranışların ne derecede öğrenildiğini göstermez. Öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kişilerin davranışlarına bakılarak saptanabilir.

#### 4.2.3 Davranış Evresi

Bu evre, uygulanan programın sonucunda programa katılanların tutum ve davranışlarında istenen değişikliklerin olup olmadığını saptanmasıdır. Davranışlardaki değişimin saptanmasında şu yol izlenebilir:

- Program öncesinde ve sonrasında olmak üzere işbaşındaki performansın sistematik bir değerlendirmesi yapılmalıdır.
- Performans değerlendirme aşağıdaki gruplardan bir ya da birkaçı tarafından yapılmalıdır:
  - . Yetiştirme geliştirme programına katılan kişi
  - . Bu kişinin üstleri
  - . Bu kişinin astları
  - . Bu kişinin performansını izleyebilen diğer kiriter (çalışma arkadaşları)
- Program öncesi ve sonrasındaki performansı karşılaştırmak ve gerçekleşen değişikliğin programla ilişkisini ortaya koymak için istatistiki analizler yapılmalıdır.

- Program sonrasında yapılacak değerlendirme programının sona ermesinden üç ay sonra yapılmalı ve böylece programa katılanlara öğrendiklerini uygulama olanağı yaratılmalıdır.

- Programa katılmayanlardan oluşan bir kontrol grubu kullanılmalıdır. Görüldüğü gibi davranış değişikliğinin belirlenme işlemi oldukça karmaşık ve zor bir işlemdir. Bu nedenle bu değerlendirme işlerini yapacak kişilerin konularında uzmanlaşmış, tecrübeli ve bu çalışmalara yeterli ölçüde zaman ayırabilecek kişiler olması gerekir. Bu amaçla çoğu kez endüstri psikologları ve araştırmacılara başvurulmaktadır. "

#### **4.2.4 Sonuçlar Evresi**

Eğitim programlarının amaçları, programın "gözle görülebilir" sonuçlarına ilişkin olarak saptanmıştır. Örneğin, işgücü devir oranının düşmesi, maliyetlerde azalma, verimlilik artışı, şikayet ve uyuşmazlıkların azalması, üretimde kalitenin yükselmesi v. b. . Bu programların etkinliği sayesinde gerçekleştiği kolaylıkla iddia edilemez. Diğer bir deyişle, eğitim programının dışında bazı etmenlerin de zaman zaman bu sonuçları etkileyebileceği dikkate alınmalıdır[22].

### **4.3 DEĞERLENDİRME TURLERİ**

Değerlendirmeler hem programa katılan adayların durumunu, hem de programın yeterli olup olmadığını ortaya koyabilmelidir. Eğitim etkinliklerinde değerlendirme yapılış maksadına göre başarının ve programın değerlendirilmesi olmak üzere iki kısımda incelenebilir.

#### **4.3.1 Başarının Değerlendirilmesi**

Eğitim faaliyetlerinden beklenen faydaların sağlanması, ihtiyaçların karşılanması ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için etkinliklere katılan personelin başarılı olması gerekir. Eğitim programları ile ilgili yetiştirilen ve geliştirilen personelin davranışlarını değiştirme veya yeni davranışlar kazanmalarındaki başarıları, bir bakıma programın amaçlarına ulaşma derecesini etkileyecek ve verilecek kararın bir kanıt olarak kullanılacaktır. Eğitim programına katılan personelin başarılarını

ölçmek ve değerlendirmek üzere yapılan çalışmalar zaman ve hedeflerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

#### **4.3.1.1 Ön değerlendirme:**

Eğitim programının uygulanmasına başlamadan önce yapılan bu değerlendirme ile eğitim programına katılacak bireylerde ön şart niteliğindeki davranışların varlığı ve derecesi tayin edilir. Sonuçlardan yararlanılarak bireyler gruplandırılır, eğitimde kullanılacak yöntem ve araçların tür ve özellikleri belirlenir.

#### **4.3.1.2 Ara değerlendirme:**

Eğitim programının uygulanması sırasında yapılan işlemlere veya yetiştirmeye dönük değerlendirmedir. Eğitime katılanların öğrenme derecelerini saptamak, öğretim metod ve araçlarının uygunluğunu yoklamak üzere yapılır.

#### **4.3.1.3 Son değerlendirme:**

Uygulama sonunda durum muhasebesine dönük olarak, eğitim programı uygulandıktan sonra, bireylerin yetiştirme ve gelişme seviyesi ile eğitim sürecinin yetiştirme gücü hakkında karar vermek üzere yapılır. Bu değerlendirme sonunda, eğitime katılanların eğitim süresi sonundaki davranışları eğitim süreçlerinde yetersiz, eksik ve hatalı durumlarını saptamaya yardım eder.

#### **4.3.1.4 İzleme değerlendirmesi:**

Sistemin geliştirilmesine dönük olarak, eğitim gören personelin izlenmesi ile yapılan değerlendirmedir. Bireylerin yetiştirildikleri ve geliştirildikleri alanlarda kazandırılan bilgi ve becerileri uygulama durumları, öğrenim noksanlığından karşılaştıkları sorunlar, uygulanan eğitim programına ilişkin görüşler, istek ve gereksinimlerini saptamak üzere yapılır. Bu değerlendirme, amaçlara ulaşma derecesinin saptanması ve etken faktörlerin daha nesnel olarak bulunmasına yardımcı olur.

Eğitim sisteminde yapılan değerlendirme, ölçme sonuçları elde edildikten sonra kullanılan kıyaslama esasına göre hedefe ve norma dayalı olmak üzere iki kısma da

aynıdır. İlk olarak hedefe dayalı bir değerlendirme söz konusudur. Göreli veya değerlerin esas alındığı bu değerlendirmede ölçme sonuçları, beklenen davranışlarla kıyaslanır. Yapılan öğretimde amaç, bireyin davranışını değiştirmek veya yenilerini kazandırmak olduğuna göre kıyaslama ölçütü bu davranışları belirleyen değerler veya hedeflerdir.

İkincisi, norma dayalı değerlendirmedir. Burada ölçme sonuçlarının, uygulamaya girilmeden önce saptanmış norm ölçütlerle kıyaslanarak yapılan değerlendirmedir. Bu normlar belirli bir işin yapılmasında genellikle süre, nitelik ve kalite ile ilgili olarak alınır. Bu değerlendirme ile işletmede eğitim sonunda sağlanabilen verim değerlendirmesi yapılır.

#### **4.3.2 Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi**

Eğitim programını oluşturan amaç, kapsam, yöntem ve değerlendirme süreçlerine ilişkin ilgililerin görüşleri alınarak eğitim programı tümü ile değerlendirilir.

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında görev alan ilgili personelin görüşlerini kolaylıkla ve kısa zamanda elde etmek için genellikle anket uygulanır. İlgili personelin az olması ve yakın ilişki kurabilmesi halinde, daha çok önerilerinin alınmasına önem verildiğinde görüşme yapılır. Görüşleri alınacak her grup için hazırlanacak anket veya görüşme formunda aynı sorulara yer verilebilir. Ancak belirli konular hakkındaki görüşleri kıyaslayabilmek için aynı amaçla veri sağlayacak sorular farklı ifadelerle hazırlanır. Sağlanan verilerin işlenebilmesi ve yorumlanabilmesi için cevapları bir derecelendirme sistemine göre verilebilecek kapalı uçlu sorulara ağırlık verilir. Derecelendirme çoğunlukla beşli ölçek, pekiyi, iyi, orta, zayıf, çok zayıf ve gözlenemedi-kullanılır. Anketlerle istenen verilerin sağlanabilmesi için amaç ile sonuçlarından nasıl yararlanılacağı, gizlilik ilkelerine uyulacağı açıklanır. Ankette yer alacak sorular eğitim programları hakkında görüşleri alınacak kişilere göre değişik olur.

Eğitime, yetiştirilmek veya geliştirilmek üzere katılan personele verilecek ankette aşağıdaki sorular sorulabilir;

#### Tanıtıcı Verilerle İlgili Sorular:

- Personelin işletmedeki görevi
- Cinsiyeti
- Yaş grubu
- Öğrenim durumu
- Mesleğindeki kıdemi
- Son görevindeki kıdemi
- Programı nasıl seçtiği
- Daha önce katıldığı programlar

#### Programla İlgili Sorular:

- Konularının yararlılık derecesi (programdaki tüm konular listelenerek)
- Konuların işlerine uygunluk dereceleri
- Konularının tümünün işlenme dereceleri
- Konuların işlenmesinde uygulanan yöntemlerin yeterliliği
- Konuların işlenmesinde yardımcı ders araçlarının kullanılması
- Konuların işlenmesi için ayrılan sürelerin yeterliliği
- Eğiticilerin, eğitime katılanlarla ilişki kurma derecesi
- Program yöneticisinin personelle ilişki kurma derecesi
- Program uygulama hazırlıklarının yeterlilik derecesi
- Programın uygulandığı zamanın uygunluk derecesi
- Günlük çalışma, zaman ve süresinin uygunluk derecesi

- Öğretim yerinin ve sağlanan ortamın uygunluk derecesi
- Sosyal etkinliklerin gezi ve eğlencenin yeterlilik derecesi
- Yemek ve ağırlama hizmetlerinin yeterlilik derecesi

**Açık Uçlu Sorular:**

- Yukarıda yazılı sorularda yeterli görmedikleriniz ve eksikliklerin nedenlerini sıralayınız.

- Programda yer alan ve işlenen konulardan çıkartılması ve eklenmesi gereken konular varsa hangileridir?

- Programın daha iyi şekilde uygulanabilmesi için zaman, süre, yer, sosyal etkinlikler ve ağırlama bakımından önerileriniz nelerdir?

Eğitim programının uygulanmasında görev alan eğitici ve deneticilerin görüşlerini almak için de kapalı ve açık uçlu sorularla hazırlanan anket formu kullanılır. Bu tür ankette aşağıdaki sorulara yer verilebilir.

**Tanıtıcı Verilerle İlgili Sorular:**

- Görevi
- Öğrenim durumu
- Meslekteki kıdemi
- Bu programda nasıl görevlendirildiği
- Daha önce aynı görevle katıldığı programlar

**Programla İlgili Sorular:**

- Konuların katılan personelin seviyesine uygunluk derecesi
- Konuların işlenmesi için ayrılan sürenin yeterli olma derecesi
- Programın uygulama hazırlıklarının yeterli olma derecesi

- Programın uygulama zamanının seçilmesinde uygunluk derecesi
- Günlük çalışma süresinin koşullara göre uygunluk derecesi
- Öğretim yerinin ve sağlanan ortamın uygunluk derecesi
- Program içinde sosyal etkinliklerin yeterli olma derecesi
- Programa katılan personelin öğrenmeye karşı ilgi dereceleri
- Katılan personelin öğreticilerle ilişki kurma dereceleri
- Katılan personelin öğreticilerle iletişim sağlama dereceleri
- Katılan personelin kendi aralarında iletişim sağlama dereceleri
- Personelin grup çalışmalarına katılma ve başarıma dereceleri
- Katılan personelin genel olarak başarı dereceleri
- Program yöneticilerinin genel olarak başarı dereceleri

#### Açık Uçlu Sorular:

- Uygulanan eğitim programının sizce eksiklikleri nelerdir, maddeler halinde yazınız?
- Hizmet-içi eğitim programlarının geliştirilebilmesi için önerileriniz nelerdir? Kısaca yazınız, gibi.

#### 4.4 ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Eğitim programı ve katılanlar ile ilgili gerekli verileri elde ederek değerlendirme yapmak üzere çeşitli araç ve teknikler uygulanır. Yapılacak ölçme sonuçlarının, kıyaslanır ve yorumlanır hale getirilebilmesi için davranış ve niteliklerle ilgili kanıtlarının sayısal ölçütlere dönüştürülebilmesini olanak verecek şekilde saptanması gerekir. Kullanılacak ölçme araçları ve teknikler yapılacak değerlendirmenin amacına göre değişir. Değişik araçlarda ve tekniklerde ortak olan iki boyut vardır. Birincisi; ölçme araçları ile ölçülecek değişkenler hedeflere uygun

olarak seçilir. İkincisi; ölçme sonuçları sayısal verilerle belirtilir. Değerlendirmeye esas olacak sayısal verileri sağlayacak insan davranışlarının ölçülebilmesi için ya davranışların veya saptanan davranışlar sonunda ortaya koyulan ürünün ya da her ikisinin gözlenip nicelendirilmesi gerekir. Eğitimin amacı, belirli gereksinimleri karşılamak üzere; bireylerde, istendik davranışlar geliştirmek olduğuna göre eğitimde en iyi ölçme, belirlenen davranışların bireylerde doğrudan ve gerçek iş koşulları altında gözlenmesiyle yapılan ölçmedir. Ancak şunu da belirtmekte yarar vardır. Yönetici eğitiminin sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi pek kolay bir iş değildir[23]. Ölçme ve değerlendirme teknikleri şu şekilde sıralanabilir.

#### **4.4.1 Soru Formları (Anketler)**

Soru formları özellikle ölçme ve değerlendirme sürecinin birinci evresini oluşturan tepkilerin saptanması amacıyla düzenlenir. Programa katılanların program hakkındaki izlenimlerini açıkça ortaya koymalarını sağlayacak bir şekilde düzenlenebildiği ve daha önceden planlanabildiği için sistematik bir nitelik taşır. Soru formları düzenlenirken şu noktalara dikkat etmek gerekir:

- Soru formları ile neyin saptanmak istendiği daha önceden belirlenmelidir.
- Samimi tepkileri elde edebilmek için formlar anonim olmalıdır.
- Kalanlara soruların kapsamadığı konularda tepkilerini gösterme olanağı sağlanmalıdır.
- Soru formları, verilen cevapları sayısal olarak değerlemeye olanak sağlamalıdır.

Soru formları en sık başvurulmuş bir ölçme ve değerlendirme tekniği olmasına karşılık, bu formlarla elde edilen bilgilerin subjektif bir nitelik taşıdığı gözden uzak tutulmamalıdır.

#### **4.4.2 Testler**

Testlerde en fazla kullanılan ölçme ve değerlendirme tekniklerindendir. Testler, saptanmış ve sınırlandırılmış belirli koşullarda bireylere, ölçülmek istenilen belirli bir alanda, amaca uygun olarak uyancılara verilmesi ve tepkilerin alınması, alınan tepkilere dayanarak fertler arasında benzerlik ve ayrılıkların tayin edilmesi için

kullanılan ölçme aracıdır. Testler, soru formları (anketler) ile bazı benzerlikleri olduğu söylenebilirse de her iki teknik arasında önemli bir fark vardır. Soru formları genel olarak "doğru" ya da "yanlış" şeklinde cevaplar taşımazlar, çünkü bu formlarla programa katılanların genel izlenimleri ve duyguları saptanmaya çalışılır. Oysa, özellikle belirli ilkelerin ve bilgilerin verilmesini amaç edinen ve sınıf içinde yapılan bir programın sonunda katılanların öğrenme derecelerine saptamak için bu tekniğe başvurulur. Bu nedenle cevapların "doğru" ya da "yanlış" şeklinde bir değerlendirmesini yapmak mümkündür.

Eğitim etkinliklerinde ölçme yapmak üzere araç olarak kullanılacak testlerin hazırlanması planlı bir çalışmayı gerektirir. Eğitimde amaçlar, bireylerin davranışlarında meydana getirilmesi veya kazandırılması istenen yeni davranışların bir listesini oluşturur. Bireyin davranışlarındaki değişme, kendi yaşantısı yolu ile yapacağı öğrenim sonunda meydana gelebilecektir. Bu nedenle, ölçme aracı hazırlanırken sıralanan amaçlar, eğitim programı yapmak üzere sıralanan hedeflerin aynıdır. Böylece, eğitim ve test planlama çalışmalarına aynı anda başlanmış olur.

Bir eğitim programının uygulanması ile ilgili ön, ara ve son değerlendirmeleri yapmak üzere çeşitli testler hazırlanabilir. Hizmet-içi eğitimle ölçme yapmak üzere en çok kullanılan testler; sözlü, yazılı, iş veya performans testleridir. Testin türünün seçiminde ölçmenin amacı ve test için olanaklar gözönünde bulundurulur. Hazırlanması zor ve zaman alıcı olan bu testler, hizmet-içi eğitim programının amacına uygun olarak hazırlandığında ön ve son değerlendirmeler için kullanılır. Ön test olarak kullanıldığında yapılan soru analizi, işlenecek konuların kapsamalarının saptamada kolaylık sağlar. Aynen ve seçenek değişikliği ile son test olarak kullanıldığında ilk sonuçlar ile son sonuçlar kıyaslanarak, öğretim programının etkinliği hakkında sanuca varmak kolaylaşır. Hizmet-içi eğitime katılan grupta, en yüksek ve düşük puanlar ile ortalama ölçülerindeki artışlar; sağlanan başarıyı, yayılma ölçülerindeki azalmalar; grubun daha homojenleştiğini gösterir.

#### **4.4.3 Mülakatlar**

Bu teknik en eski ve en çok kullanılan tekniklerden biridir. Programa katılanların tümü ya da seçilecek bir örnek kütle ile bir görüşme yapılarak programa olan tepkiler araştırılır. Ancak, bu teknik her seferinde iki kişinin belirli bir zamanını

aldığı için anketlere oranla daha masraflı ve uzun zaman gerektiren bir yöntemdir. Grup küçük ise bu tekniğe daha rahatlıkla başvurulabilir.

#### **4.4.4 Mektupla Fikir Araştırması**

Programa katılanlara, programın hemen bitiminde değil de, belirli bir süre geçtikten sonra mektupla program hakkındaki izlenimlerini sormak için başvuru olan bir tekniktir. Bu şekilde davranmakla, programın hemen sonunda alınan tepkilerin objektiflikten uzak olma olasılığı giderilmeye çalışılır.

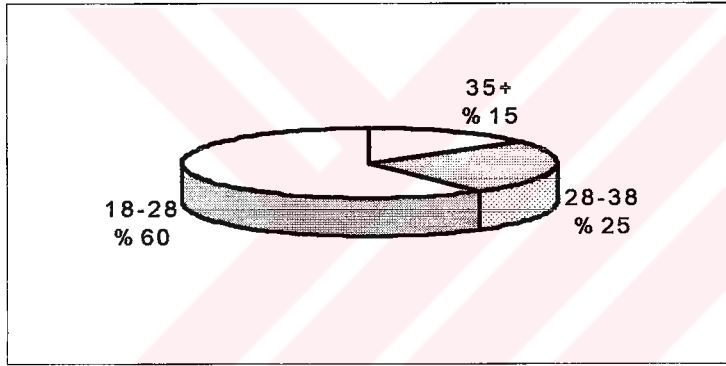
#### **4.4.5 Gözlemler**

Özellikle iş yerindeki tutum ve davranışlarda ortaya çıkan değişikliklerin saptanmasında zaman zaman bu yola başvurulur. Ancak bu yöntemin oldukça güç olduğunu da belirtmek gerekir. Gözlemlerin sistematik bir biçimde yapılabilmesi için hangi davranışların gözlemleneceği daha önceden belirlenmelidir. Gözlemlerin yapılmasında programa katılanların üstleri, astları ve çevresindeki çalışma arkadaşları aktif bir rol oynayabilirler.

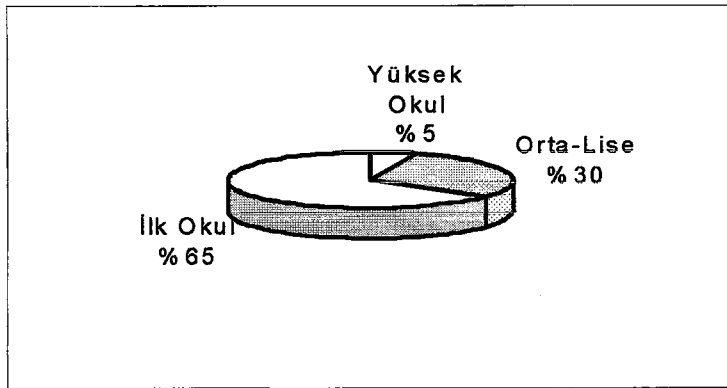
## 5. UYGULAMA: BİR İŞLETMEDE EĞİTİM YÖNETİMİ SİSTEMİ

### 5.1 İŞLETMENİN TANITIMI

İşletme dış ticaret alanında faaliyet göstermektedir. Bu alanda faaliyet gösteren firmalar içersinde personel sayısı açısından sektörün en büyük firmasıdır. Toplam çalışan sayısı 220'dir. 10 kişi yönetici pozisyonundadır. Personelin yaş dağılımı Şekil 5.1'de ve eğitim düzeyi dağılımı Şekil 5.2'de gösterilmektedir.



Şekil 5.1 Personel yaş dağılımı



Şekil 5.2 Personel eğitim düzeyi dağılımı

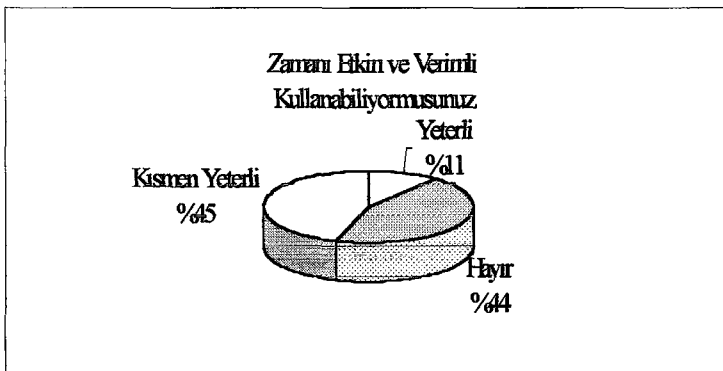
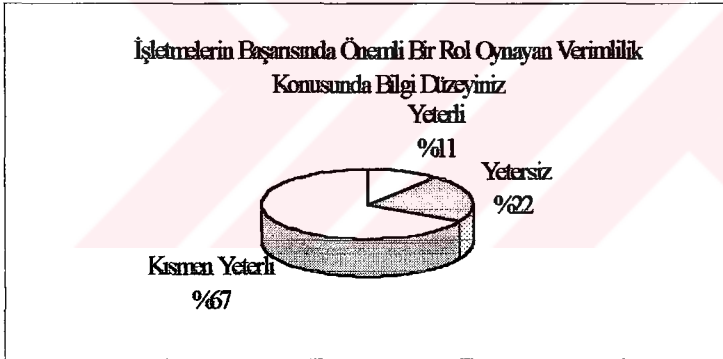
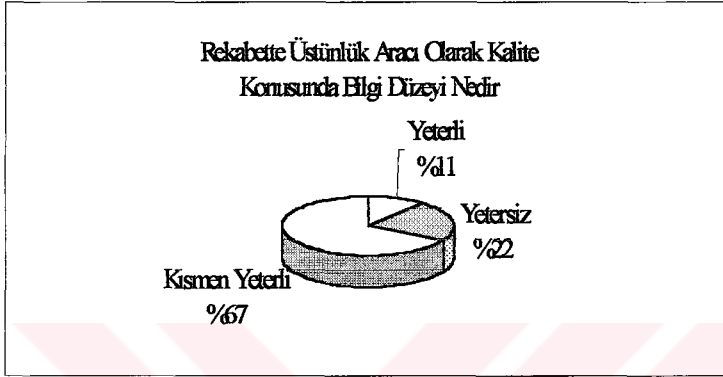
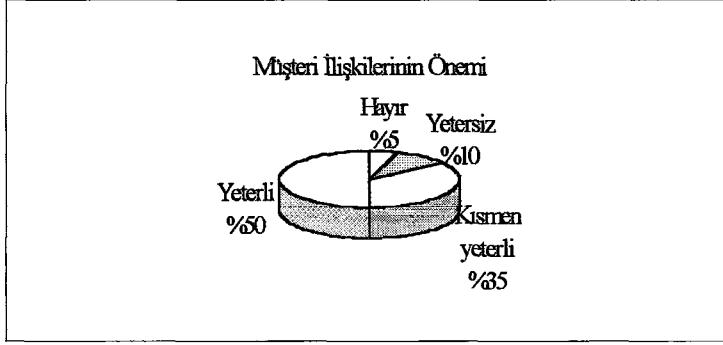
Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bu firma, ISO 9002 belgesine sahiptir. Firma yönetimi ortaya çıkan hataların temelinde personel eğitim eksikliğinin olduğunu tespit ederek bir eğitim hamlesi başlatmayı kararlaştırmıştır.

## **5.2 EĞİTİMİN YÖNETİM SİSTEMİ**

### **5.2.1 Planlama Faaliyetleri**

Bu çerçevede ilk olarak eğitim ve kalite geliştirme alanlarından sorumlu bir birim kurularak kadrolaşmaya gidilmiştir. İnsan kaynakları adı verilen bu birim doğrudan genel müdüre bağlanmıştır. Kurulan birim tarafından eğitim ihtiyaç analizi gerçekleştirmek üzere Ek E.1’de gösterilen İhtiyaç Analiz Anket Formu düzenlenerek yöneticilerin kendi astlarını bu anket vasıtasıyla değerlendirilmeleri istenmiştir.

Personelle teke tek yapılan yüz yüze görüşmelerle personelin eğitim açığı yanısıra müşteri, zaman, kalite ve rekabet gibi alanlardaki görüş ve düzeyleri de değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirmenin bazı ana sonuçları Şekil 5.3’de belirtilmektedir.



Şekil 5.3 Personel Değerlendirmesi

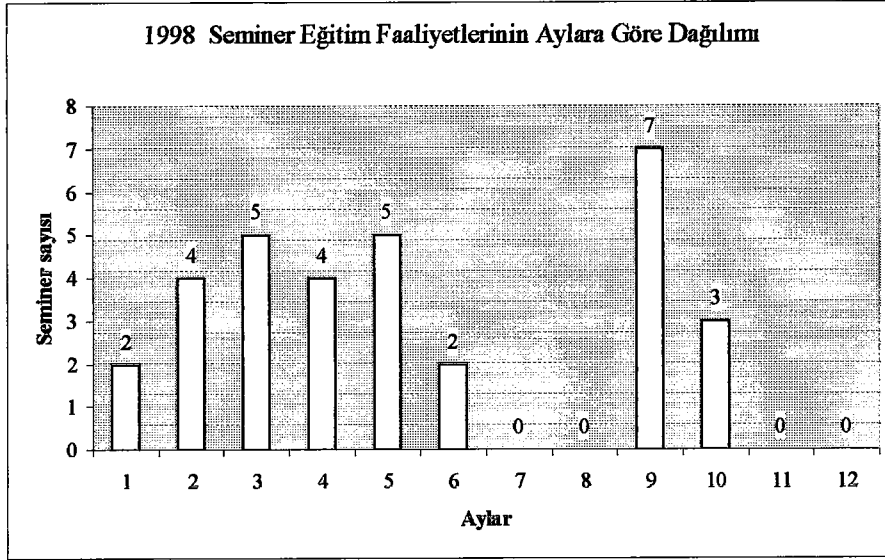
Anket, yüz yüze görüşme ve üst yönetimce konulan şirket hedefleri doğrultusunda yıllık eğitim planlaması yapılmış ve aşağıdaki konu başlıklarındaki eğitimlerin ilgili personele verilmesi plana bağlanmıştır. Bu eğitimler Tablo 5.1’de görülmektedir.

Tablo 5.1 Eğitim Bilgi Tablosu

| Eğitim Konusu                        | Süre | Katılımcılar |
|--------------------------------------|------|--------------|
| Etkin Takım Kurma                    | 2    | Yöneticiler  |
| İşletmelerde Motivasyon              | 2    | Tüm Personel |
| Zaman Yönetimi                       | 1    | Yöneticiler  |
| İletişim ve Müşteri İlişkileri       | 1    | Tüm Personel |
| ISO 9000                             | 2    | Yöneticiler  |
| Kalite Dökümantasyonu                | 2    | Yöneticiler  |
| Kalite Geliştirme Teknikleri         | 1    | Tüm Personel |
| İç Tetkik                            | 1    | Yöneticiler  |
| İthalatta Kullanılan Döküman Analizi | 2    | Tüm Personel |
| Toplam Kalite Yönetimi               | 1    | Tüm Personel |
| Etkili Konuşma                       | 1    | Tüm Personel |
| Verimlilik Arttırma                  | 2    | Tüm Personel |

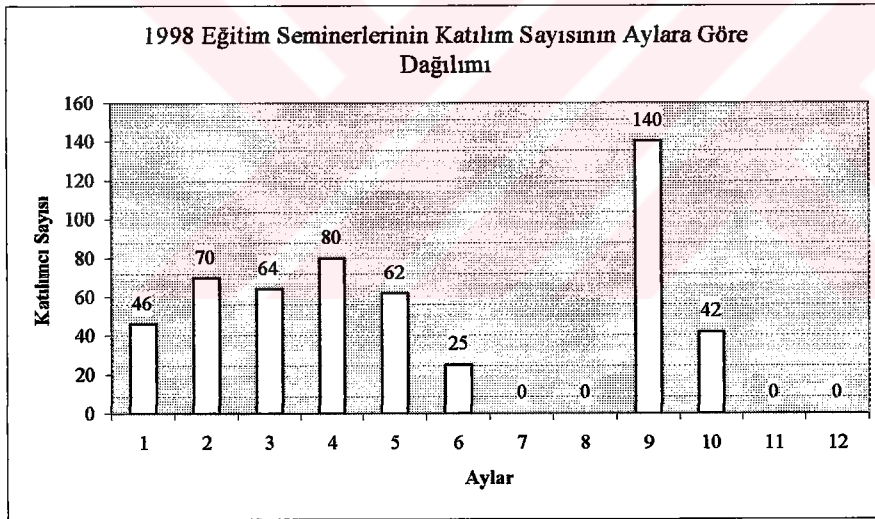
### 5.2.2 Eğitimlerin Uygulanması

Bu eğitim planı 3’er aylık programlar halinde uygulanmıştır. 1998 yılı içinde gerçekleştirilen eğitimlerin toplam sayısı 32’dir. Bu faaliyetlerin eğitim saatleri toplamı ise 1998 yılı için 282 saattir. Yapılan eğitimlerin aylar itibari ile dağılımı Şekil 5.4’de görülmektedir. Grafikten görüldüğü gibi Temmuz, Ağustos aylarında eğitim yapılamamıştır. Bu kesintinin sebebi yıllık izin nedeni ile personel sayısının azalması iş yükünün artmasıdır. Kasım, Aralık aylarında sektörün yapısı nedeniyle iş yükünün önemli artışı nedeniyle eğitime ara verilmek zorunda kalınmıştır.



**Şekil 5.4 Eğitim Faaliyetlerinin Aylara Göre Dağılımı**

Katılım sayısının aylar itibari ile dağılımı Şekil 5.5’de görülmektedir.



**Şekil 5.5. Aylar Bazında Seminerlere Katılım**

1998 yılı içinde gerçekleştirilen toplam eğitim saati,

$$46 \cdot 18 + 70 \cdot 42 + 64 \cdot 48 + 80 \cdot 57 + 62 \cdot 33 + 25 \cdot 18 + 140 \cdot 42 + 42 \cdot 24 = 20784 \text{ saattir}$$

Kişi başına düşen yıllık toplam eğitim : Toplam Eğitim Saati/ Personel Sayısı,

$$20784 / 220 = 94, \text{ Kişi başına düşen yıllık toplam eğitim saati}$$

Bu eğitimlerin şirkete toplam maliyeti 19400 \$'dır.

Kişi başına yıllık eğitim harcamaları tutarı=

Toplam Harcama/Personel Sayısı = 19400 / 220 = 88 \$'dır.

Eğitim maliyeti; eğitmen ücreti, eğitim yeri ile ilgili giderler, eğitim sırasındaki ikramlar ve eğitimle ilgili kırtasiye giderleri olarak değerlendirilmiştir.

### **5.2.3 Eğitim Sonrası Değerlendirmeler**

Firmada uygulanmaya başlanan eğitim değerlendirme faaliyetlerini iki grupta toplamak gerekir. Eğitimlerin peşi sıra yapılan eğitim ve eğitmen değerlendirmeleri birinci grupta yer almaktadır. İkinci grup ise kişinin performansında zaman içinde oluşan değişimleri belirlemeye yönelik değerlendirmeleri kapsamaktadır.

#### **5.2.3.1 Eğitimin Değerlendirilmesi**

Eğitimlerden hemen sonra kullanılmak üzere eğitim değerlendirme formu düzenlenmiştir. Şekil 5.6'da görülen Eğitim Değerlendirme Formu eğitimin kendisini ve eğitimciyi katılımcı gözüyle değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Eğitimin değerlendirilmesinde ele alınan parametreler şunlardır;

- 1- İçerik,
- 2- Dökümantasyon,
- 3- Eğitimin İşlenme Tarzı,
- 4- İş İle İlgisi,
- 5- İşde Uygulanabilirliği,
- 6- Eğitimin Gerçekleştiği Fiziki Mekan,
- 7- Organizasyon,

## EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU

Eğitim Konusu : .....  
Tarih : .....  
Eğitim Yeri : .....  
Adı Soyadı : .....  
Kurum : .....  
Görevi : .....

### 1. EĞİTİM DEĞERLENDİRME PAREMETRELERİ

#### DEĞERLENDİRME SEVİYELERİ

|                                        | ZAYIF                    | ORTA                     | İYİ                      | ÇOKİYİ                   |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1- İÇERİK                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2- DÖKÜMANTASYON                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3- EĞİTİMİN İŞLENME TARZI              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4- İŞİNİZLE İLGİSİ                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5- İŞİNİZDE UYGULANABİLİRLİĞİ          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6- EĞİTİMİN GERÇEKLEŞTİĞİ FİZİKİ MEKAN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7- ORGANİZASYON                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 2. EĞİTİMEN DEĞERLENDİRME PAREMETRELERİ

#### DEĞERLENDİRME SEVİYELERİ

|                              | ZAYIF                    | ORTA                     | İYİ                      | ÇOKİYİ                   |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1- KONUYA HAKİMİYET          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2- DİNAMİK VE CANLI          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3- AÇIK İFADELİ, ANLAŞABİLİR | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 3. DİĞER GÖRÜŞ VE ELEŞTİRİLERİNİZ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Not: Derslerle ilgili yapacağınız ciddi ve objektif değerlendirme eğitim kalitesinin iyileştirilmesinde önemli vazife görecektir

Şekil 5.6 Eğitim Değerlendirme Formu

Eğitimcinin değerlendirilmesinde kullanılan parametreler ise

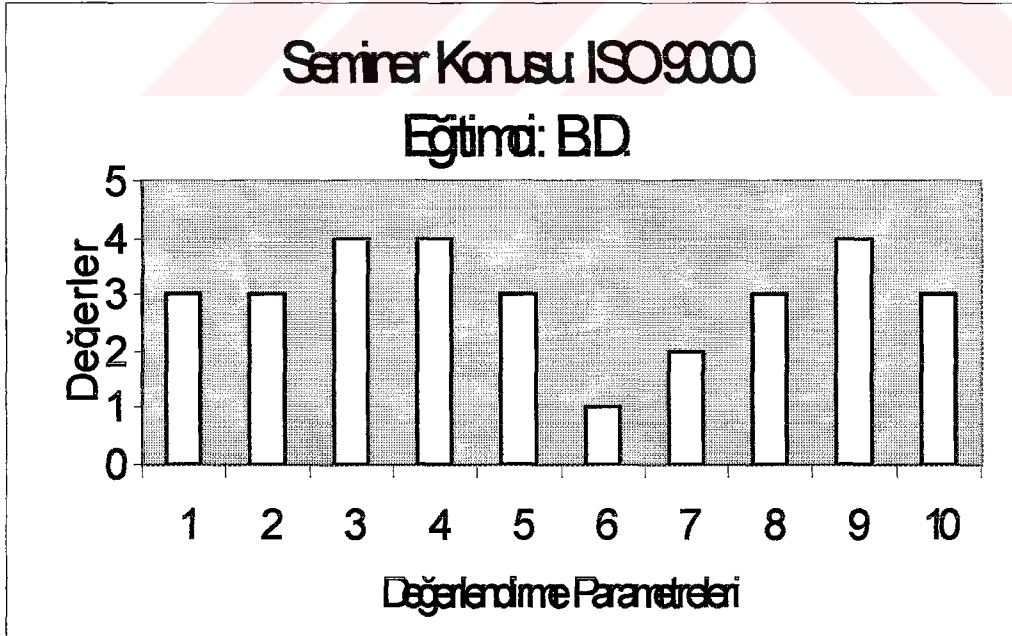
- 1- Konuya Hakimiyet,
- 2- Enerji Düzeyi,
- 3- İfade Yeteneği

şeklindedir.

Tüm parametreler zayıftan çok iyiye uzanan 4'lü bir skala üzerinde değerlendirilmektedir. Her eğitimin bitiminde katılımcılara bu form uygulanarak görüşleri alınmıştır.

Her eğitimle ilgili katılımcı görüşleri değerlendirilerek sonuçlar Şekil 5.7'de olduğu gibi grafik haline dönüştürülmektedir. Değerlendirme aşamasında;

Zayıf =1, Orta = 2, İyi = 3, Çokiyi = 4 olarak sayısallaştırılmaktadır. Her bir parametreye katılımcıların yaptığı değerlendirmelerin ortalaması alınarak grafiğe yerleştirilmektedir.



Şekil 5.7 Eğitim Değerlendirme Grafiği 1

Tablonun yatay eksenindeki sayıların karşılıkları aşağıda verilmiştir;

1=İçerik,

2=Dökümantasyon,

3=Eğitimin İşlenme Tarzı,

4=İşinizle İlgisi,

5=İşinizde Uygulanabilirliği,

6=Eğitimin Gerçekleştiği Fiziki Mekan,

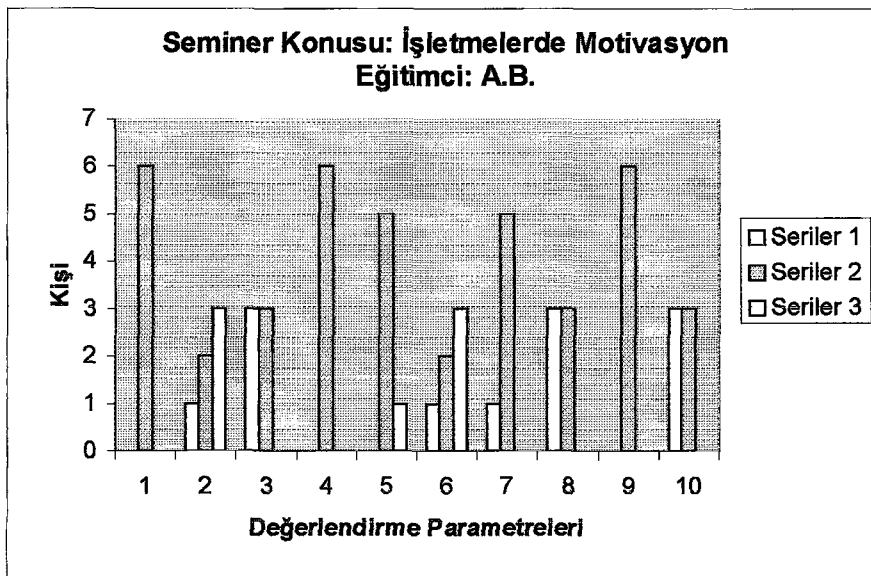
7=Organizasyon,

8=Konuya Hakimiyet,

9=Dinamik ve Canlı,

10=Açık İfadeli ve Anlaşılabilir

Her Parametre için aynı görüşü paylaşan katılımcı sayıları Şekil 5.8’de grafik halde sunulmaktadır.



Şekil 5.8 Eğitim Değerlendirme Grafiği 2

Tablonun yatay ekseninden çıkan sütunların karşılıkları;

Seriler 1 = Çokiyi,

Seriler 2 = İyi,

Seriler 3 = Orta

Olarak değerlendirilmektedir.

Grafikte her parametre için aynı derecelendirmeyi yapan katılımcı sayıları yer almaktadır. Grafik haline dönüşen bu değerlendirme sonuçları eğitimi yapan ilgili eğitimle de paylaşılarak sonuçlar değerlendirilmektedir.

#### **5.2.3.2 Eğitimlerin Geri Dönüşünün Değerlendirilmesi**

Eğitimlere katılanların iş davranışlarındaki değişimleri ölçmek üzere, böyle bir değerlendirmeyi yapmak için Müşteri Şikayetleri, Hizmet Kalitesi, Verimlilik, Çalışan Memnuniyeti, Devamsızlık, Motivasyon gibi parametrelerin ölçülerek takip edilmesi gerekmektedir.

Uygulamanın yapıldığı işletmede 1998 yılı ve öncesi döneme dair performansa ait yukarıda söz edilen veriler bulunmaması nedeniyle, bu alanda tam anlamıyla bir değerlendirme yapmak mümkün olmamıştır.

Ancak firma üst yöneticilerinin ve orta kademe yöneticilerinin kişisel görüşleri, eğitimlerin hem işletme performansına hem de çalışanların tutum ve davranışlarına hissedilir biçimde olumlu katkı yaptığı yönündedir.

## 6. SONUÇ

Sürekli öğrenme ve sürekli gelişme işletmeler için birbirini tamamlayan iki önemli kavramdır. Gerek dış müşterilerden, gerekse organizasyonun kendi bünyesinden geri beslemeler yoluyla elde edilen bilgilerin işlenerek gerekli değişim kararlarının alınması sürekli öğrenme, sürekli gelişme ve hata önleme yaklaşımlarının temelini oluşturmaktadır.

Sürekli eğitim ve bunun getirdiği sürekli öğrenme organizasyonlarda içe dönük bakış açısının kazanılmasını, hatalardan ders alınmasını ve dolayısıyla organizasyonun kendisini yenilemesini garanti altına alan, temin eden bir döngü oluşturmaktadır.

Bu uygulamanın yapıldığı işletmede elde ettiğimiz ve aşağıda sıralanan sonuçlar ve tespitler; ülkemizde sürekli gelişme prensibini uygulamak isteyen benzeri işletmeler açısından önemli bazı ipuçları vermektedir:

1. İşletmelerin kalite politika ve hedeflerini gerçekleştirmeleri açısından eğitim stratejik bir öneme sahiptir. Nitekim ISO 9000 Kalite Güvence Standartları da bu önemi 4.18 standart maddesini eğitime ayırarak vurgulamaktadır.
2. İşletmelerin, eğitim yönetiminin etkinliğini arttırmak açısından işletmenin diğer hedefleriyle de uyumlu biçimde eğitim hedeflerini net olarak belirlemesi gerekmektedir. Bu hedeflerin ulaşılabilir olması başarıyı doğrudan etkilemektedir.
3. Eğitim yönetimi ile ilgili hedeflere ancak gerekli organizasyon ve gerekli diğer kaynaklar mevcut ise ulaşılacaktır. Eğitim yönetimi alanındaki kaynaklar işletme içerisinde zorunlu durumlarda kısıntıya gidilecek en son kalem olmalıdır.
4. Eğitim ihtiyacının tespiti tesadüflere ya da kişisel beklentilere göre ele alınamayacak önemli bir konudur. İnsan kaynaklarının mevcut profili ve işletmenin hedefleri doğrultusunda ortaya konulmalıdır.

5. Eğitimin planlanması kadar uygulanması da titiz ve profesyonel bir çalışmayı gerektirir. Uygulamanın başarısı genel olarak eğitim başarısında önemli bir yer tutmaktadır.
6. Tüm diğer yatırımlar gibi eğitim yatırımının da geri dönüşü objektif bir değerlendirme sistemi ile takip altında tutulmalıdır. Organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesine ve katılımcıların performansına olumlu katkı yapmayan eğitimler, herhangi bir değer ifade etmediği gibi önemli bir kaynak israfı da doğurmaktadır.



## **KAYNAKLAR**

- [1] **Koçel, T.**, 1984. İşletme yöneticiliği, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü 30. Yıl yayınları, No:1
- [2] **Sabuncuoğlu, Z.**, 1994. Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler, 7. Baskı, Rota Ofset, Bursa
- [3] **Erdoğan, İ.**, 1983. İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:141 İstanbul
- [4] **Harrison, R.**, 1991. Training and Development, 4<sup>th</sup> Edition. Institute of Personnel Management, London.
- [5] **Sabuncuoğlu, Z.**, 1988. İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirilmesi Semineri, Türk Sanayi ve İdare Enstitüsü, Gebze-Kocaeli
- [6] **Ataklı, A.**, 1992 Eğitim ve Mesleki Başarı, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını Sayı 1
- [7] **Ataay, İ.**, İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 166
- [8] **Koontz, H. and Weihrich, H.**, 1989. Management, 9<sup>th</sup> Edition, Mc Graw Hill International Edition, New York
- [9] **Mc Beath, G.**, 1992. The Handbook of Human Resource Planning, Blackwell Pub, Oxford, U.K.
- [10] **Armstrong, M.**, 1988. A Handbook of Human Resource Management, Nichols Pub, New York
- [11] **Taymaz, H.**, 1981. Hizmet İçi Eğitim Kavramları, İlkeler, Yöntemler, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- [12] **Cascio, W.**, 1995. Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4<sup>th</sup> Edition, Mc Graw Hill Inc, New York

- [13] **Dinçer, Ö.**, 1991. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınevi A.Ş. İstanbul 106, 433-490.
- [14] **Eren, E.**, 1987. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 183, Bayrak Matbaacılık, İstanbul
- [15] **Ertürk, S.**, 1982. Eğitimde Program Geliştirme, 4. Baskı, Yelkentepe Yayınları, Ankara
- [16] **Bernard, T. and Lippit, G.**, 1983. Managment Development and Training Handbook, Second Edition Mc Graw-Hill Book Company, London,
- [17] **Öncü, F.**, 1998. Yönetimde Eğitim, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul,
- [18] **Ivancevich, J.M. and Glueck, W.G.**, 1989. Foundation of Personel, Human Resources Manegment, 4<sup>th</sup> Edition Richard Irwin Inc., Boston
- [19] **Torrington, H. and Hall, L.**, 1991. Personel Managment, 2<sup>nd</sup> Edition Prentice Hall Inc., New Yorkdated 23.1.1989.
- [20] **Artan, S.**, 1976. Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi Türkiye'deki Uygulama, İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir
- [21] **Tanyeli, H.**, 1970. Personel Eğitimi, Şenyuva Matbaası, Ankara.
- [22] **Cascio, W.**, 1998. Applied Psychology In Human Resource Management, 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River

**İHTİYAÇ ANALİZ ANKET FORMU****Bu kategoride yer alan sorular yalnız Müdür ve Şefler tarafından doldurulacaktır.**

1. Astları motive etmenin iş performansını artırdığına inanıyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız evet ise astlarınızı firma hedefleri doğrultusunda ne derece motive ettiğinize inanıyorsunuz?

( ) Yeterli ( ) Kısmen Yeterli ( ) Yetersiz

2. Örgütsel etkinliğin sağlanmasında lider rolünün etkisine inanıyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız evet ise astlarınızı yönetmede kendinizi iyi bir lider olarak görüyor musunuz?

( ) Yeterli ( ) Kısmen Yeterli ( ) Yetersiz

3. İşinizde iletişim önemli mi?

( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız evet ise her operasyonel kademe ile iletişim etkinliğiniz ne düzeydedir?

( ) Yeterli ( ) Kısmen Yeterli ( ) Yetersiz

4. İş hayatınızda karşılaştığınız problemleri gelişmek için bir fırsat olarak algılıyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız evet ise problemlerin çözümünde kendinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

( ) Yeterli ( ) Kısmen Yeterli ( ) Yetersiz

5. Zamanınızı etkin ve verimli kullanabiliyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız evet ise zamanı etkin kullanma beceriniz nedir?

( ) Yeterli ( ) Kısmen Yeterli ( ) Yetersiz

6. Astlarınızın performansını objektif olarak değerlendirebiliyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız evet ise belirlediğiniz ölçüm kriterlerinin objektifliği ne düzeydedir?

( ) Yeterli ( ) Kısmen Yeterli ( ) Yetersiz

7. Kurum başarısında ekip çalışmasının önemine inanıyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız evet ise ekip olarak çalışma gayretiniz ne düzeydedir?

( ) Yeterli ( ) Kısmen Yeterli ( ) Yetersiz

8. Kaliteyi rekabette bir üstünlük aracı olarak görüyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız evet ise kalite konusunda bilgi düzeyiniz nedir?

( ) Yeterli ( ) Kısmen Yeterli ( ) Yetersiz

9. Verimliliğin işletmelerin başarısında önemli bir rol oynadığına inanıyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız evet ise verimlilik konusunda bilgi düzeyiniz nedir?

( ) Yeterli ( ) Kısmen Yeterli ( ) Yetersiz

10. Kurumunuzun performans takibinde ve yönetsel karar almada istatistiki tekniklerden yararlanılıyor mu?

( ) Evet ( ) Hayır

Yararlanılmıyorsa kullanılan teknikler sonuca gitmede yeterli oluyor mu?

( ) Yeterli ( ) Kısmen Yeterli ( ) Yetersiz

9 Verimliliğin işletmelerin başansında önemli bir rol oynadığına inamıyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise verimlilik konusunda bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

10. Kurumunuzun performans takibinde ve yönetsel karar almada istatistiki tekniklerden yararlanılıyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Yararlanılmıyorsa kullanılan teknikler sonuca gitmede yeterli oluyor mu?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

11. En son yayınlanan İthalat Rejimi kararlarının tüm maddeleri biliniyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

12. Rejim ve Yönetmelik arasındaki fark biliniyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

13. Gümrük kanunu kapsamında yer alan rejimler biliniyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise rejimler konusundaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

14. GTİP'leri içeren fasıl başlıkları biliniyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu fasıl başlıkları hakkındaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

15. Gümrük Beyannamesinin nasıl doldurulduğu biliniyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu konudaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

16. İhracat Kullanılan belgelerin neler olduğu biliniyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu konudaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

17. Dahilde işleme rejimi biliniyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu konudaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

18. Dahilde işleme izin belgesi kapsamında gümrükleme işlemlerinin prosedürü biliniyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu konudaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

19. Hariçte işleme rejimi biliniyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu konudaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

20. Hariçte işleme izin belgesi kapsamında gümrükleme işlemlerinin prosedürü biliniyor mu.?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu konudaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

21. Dış ticarete ödeme şekillerinin neler olduğu biliniyor mu.?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu konudaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

22. ICC 500 sayılı broşür biliniyor mu.?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu konudaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

23. ICC 522 sayılı bröşür biliniyor mu.?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu konudaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

24. INCOTERMS biliniyor mu.?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu konudaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

25. Müşteri memnuniyeti, iç müşteri, müşteri beklentilerini aşmak, sadık müşteri kavramları işinizde bir anlam taşıyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu kavramlar hakkında bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

26. Müşteriler ile iyi ilişki kurmanın müşteri memnuniyeti ve hizmet açısından önemine inanıyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise müşteri ile iletişimi sağlamada kendinizi nasıl görüyorsunuz?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

27. Müşteriye hitap şeklinin hizmet beklentisinin bir parçası olduğuna inanıyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu konuda kendinizi ne kadar yeterli görüyorsunuz?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

28. İthalatta kullanılan dökümanları tanıyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise ithalatta kullanılan dökümanları ne kadar tanıyor musunuz?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

30. İhracatta kullanılan dökümanların her birinin ayrı ayrı ithalat için ne önem arz ettiğini biliyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız evet ise bu konudaki bilgi düzeyiniz nedir?

☐ Yeterli ☐ Kısmen Yeterli ☐ Yetersiz

## ÖZGEÇMİŞ

Onur Özkan, 1970 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 1987 yılında Haydarpaşa Lisesi'nden mezun oldu. İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans eğitimine başladı ve 1992 yılında mezun oldu.

Lisans eğitimini tamamladıktan sonra 1992 yılında İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim dalında, Endüstri Mühendisliği programında yüksek lisans eğitimine başladı.

