

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN
HİZMET İÇİ EĞİTİMDE ÖNEMİ VE YERİ
(ÖRNEK UYGULAMA)**

Yüksek Lisans Tezi

FÜSUN ÖZALAN

Tez Danışmanı: PROF. DR. ESİN CAN

İSTANBUL, 2015

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tezin Adı: Eğitim İhtiyaç Analizinin Hizmet İçi Eğitimde Yeri & Önemi ve Eğitim Uygulamaları

Öğrencinin Adı Soyadı: Füsun Özalan

Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Tunç Bozbura
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

imzalar

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Esin CAN

.....

Üye
Doç. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI

.....

Üye
Doç. Dr. Tunç BOZBURA

.....

TEŞEKKÜR

Engin bilgisine, sonsuz enerjisine hayranlık duyduğum, Yüksek Lisans Eğitimim, tez araştırmalarım ve tez yazımım süresince, desteğini benden esirgemeyen, tanımaktan onur duyduğum değerli hocam ve Tez Danışmanım Sn. Esin CAN'a,

Araştırmamın örnek uygulama bölümünde yaptığım incelemeler sırasında ve sonrasında, gerek bilgisinden, gerekse pozitif enerjisinden etkilendiğim, tanımaktan çok mutlu olduğum Aras Kargo İnsan Kaynakları Eğitim Müdür Yardımcısı Sn. Eda ŞAHİN ÇELİKEL'e,

Araştırmamın gerçekleşmesi sırasında desteğini benden esirgemeyen, Aras Akademi Anadolu yakası Oryantasyon Eğitim sorumlusu Ezgi ER'e,

Yine desteklerinden dolayı arkadaşım Derya ALTUNSOY'a,

Kıymetli Ailem'e, değerli arkadaşlarıma, desteklerinden ve bana verdikleri değerden dolayı çok teşekkür ederim.

Fusun ÖZALAN

ÖZET

EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMDE ÖNEMİ VE YERİ (ÖRNEK UYGULAMA)

Füsun ÖZALAN

İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı: Prof.Dr.Esin CAN

Haziran 2015, 128 Sayfa

Bu tez çalışmasının amacı; hizmet içi eğitimlerin ilk ve en önemli aşamasından biri olan eğitim ihtiyaç analizinin önemini ve şirketlerde uygulanan eğitim faaliyetlerini, eğitim ihtiyaç analizinin eğitim faaliyetinin verimliliğinde ne derece önemli olduğunu incelemek ve şirketlerde uygulanmakta olan eğitim ve ihtiyaç analiz uygulamalarını araştırmak amacıyla yazılmıştır.

Tezin ilk bölümünde literatür taraması yapılmış; kavramlar, eğitim, hizmet içi eğitim, hizmet içi eğitimde sistem yaklaşımı, eğitim ihtiyaç analizinde yapılan çalışmalar ve konular araştırılmıştır.

Son bölümde Aras Akademi İnsan Kaynakları yöneticileriyle derinlemesine mülakat yapılarak görüşülmüş, firmada devam eden eğitim faaliyetleri, süreçleri ve bu faaliyetler eğitim faaliyetleri sürdürülürken yapılan uygulamalar hakkında bilgiler alınmış, konunun iş hayatı içerisinde konumlanması ve etkileri araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Geliştirme, Hizmet içi eğitim, Eğitim İhtiyaç Analizi.

ABSTRACT

IMPORTANCE AND PLACE OF TRAINING NEEDS ANALYSIS AND A MODEL PRACTICE

Füsun ÖZALAN

Human Resource Management
Supervisor: Prof. Dr. Esin CAN

June 2015, 128 Pages

The purpose of this thesis is; to examine the importance of training needs analysis which is first and the important phase of in-service training , companies in applied educational activities, training needs analysis to examine what is important in the effectiveness of training activities, and is meant to investigate the training needs analysis applications being implemented in the company.

Literature review conducted in the first part of the thesis; concepts, training, in-service training, in-service training system approach, made in training needs analysis and issues were investigated.

In the last chapter, Aras Academy was discussed deeply with HR managers and the company in continuing education activities, processes, and these activities have taken information about continuing with the applications, the positioning in the business life issues and their effects were investigated.

Key Words: Training, Improving, In-Service, Training, Training Needs Analysis

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	xii
ŞEKİLLER.....	xiii
1. GİRİŞ.....	2
2. EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMDEKİ YERİ VE ÖNEMİ GENEL KAVRAMLAR.....	3
2.1. EĞİTİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	3
2.1.1 Eğitim.....	3
2.1.2 Öğrenme.....	8
2.1.3 Yetiştirme.....	8
2.1.4 Geliştirme.....	9
2.1.5 Yetkinlik.....	9
2.1.6 Hizmet İçi Eğitim.....	9
2.1.7 Hizmet İçi Eğitimin Türleri.....	12
2.1.8 Hizmet İçi Eğitim Programlarının Gerekliliği.....	14
2.1.9 Hizmet İçi Eğitim Programlarının Amaçları.....	17
2.2. EĞİTİM TASARIM SÜRECİ.....	20
2.2.1 Eğitim Tasarım Sürecinde Genel Kavramlar.....	21
2.2.1.1 Eğitimde temel aşamalar.....	21
2.2.1.2 Eğitim tasarımı kavramı.....	24
2.2.1.3. Program geliştirme kavramı.....	24
2.2.1.4 Eğitim ihtiyaç analizi.....	25
2.2.2 Öğretim Tasarımı İlkelerine Dayalı Eğitim Tasarımı Süreci.....	25

2.2.3 Eğitim Tasarımı Sürecinin Aşamaları.....	28
2.2.3.1 İhtiyaç belirleme ve ön değerlendirmeler aşaması.....	32
2.2.3.2 İşletme düzeyinde analiz.....	33
2.2.3.3 İş/görev düzeyinde analiz.....	33
2.2.3.4 Çalışan düzeyinde analiz.....	33
2.2.3.5 Eğitim programının oluşturulması ve yönetilmesi aşaması.....	34
2.2.3.6 Sonuçların uygulamaya aktarılması ve değerlendirilmesi aşaması.....	35
3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ-HİZMET İÇİ EĞİTİMDE İHTİYAÇ ANALİZİNİN YERİ.....	37
3.1 Hizmet İçi Eğitimin Tarihsel Gelişimi, Önemi ve Organizasyonlara Sağladığı Faydalar.....	37
3.1.1 Hizmet İçi Eğitimin Tarihsel Gelişimi.....	37
3.1.2 Hizmet İçi Eğitimin Önemi.....	41
3.1.3 Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar.....	43
3.2 HİZMET İÇİ EĞİTİMDE SİSTEM YAKLAŞIMI	46
3.2.1 Sistem.....	47
3.2.2 Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri.....	47
3.2.3 Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları.....	48
3.2.4 Hizmet İçi Eğitimde Sistem Yaklaşımı Modeli.....	49
3.2.4.1Analiz aşaması.....	50
3.2.4.2 Tasarım aşaması.....	50
3.2.4.3 Eğitimin planlanması aşaması.....	51
3.2.4.5 Uygulama aşaması.....	52

3.2.4.6 Değerlendirme aşaması.....	52
3.2.5 Sistematik İşe Dayalı Eğitim Yaklaşımı.....	52
3.2.5.1 Sistematik İşe Dayalı Eğitim Metodu Dizayn Safhaları.....	53
3.2.5.2 Sistematik İşe Dayalı Eğitimin Özellikleri.....	55
3.2.5.3 Geleneksel Eğitim Yaklaşımıyla Sistematik Eğitim Yaklaşımının Karşılaştırılması.....	55
3.3 HİZMET İÇİ EĞİTİMDE İHTİYAÇ ANALİZİNİN YERİ.....	59
3.3.1 Hizmet İçi Eğitimde İhtiyaç Analizi.....	59
3.3.2 İhtiyaç Belirleme Neden Gereklidir?.....	60
3.3.3 Eğitim İhtiyacını Doğuran Nedenler.....	62
3.3.4 Eğitim İhtiyacının Niteliği.....	66
3.3.4 Eğitim İhtiyacı Analizine Hazırlık.....	67
3.3.5 Eğitim İhtiyacı Analizinin Hazırlık Aşamasında Yapılması Gerekenler.....	69
3.3.7 Bilgi Toplama Yöntemleri.....	69
3.3.8 Çözümleme.....	71
3.3.9 Analiz Düzeyleri.....	71
3.3.9.1 İşletme düzeyinde analiz.....	72
3.3.9.2 Bölümler düzeyinde analiz.....	73
3.3.9.3 Unvan düzeyinde analizi.....	74
3.3.10 İş/Görev Düzeyinde Analiz.....	74
3.3.10.1 İş analizi.....	74
3.3.10.2 İş analizinde bilgi toplama yöntemleri.....	76
3.3.10.3 İş tanımı.....	77
3.3.11 Kişi Düzeyinde Analiz.....	77

3.3.12 Eğitim İhtiyaç Analizine Kimler Katılmalı.....	78
3.3.13 Süreç İçinde Eğitim İhtiyacının Yeri.....	80
3.3.14 Eğitim İhtiyacı Analizinin Niteliği.....	81
4. ARAS AKADEMİ HİZMET İÇİ EĞİTİM VE EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ ÖRNEK UYGULAMA.....	85
4.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	85
4.1.1 Araştırmanın Önemi.....	85
4.1.2 Araştırmanın Kapsamı.....	85
4.1.3 Araştırmanın Yöntemi.....	85
4.2 ŞİRKET VE İNSAN KAYNAKLARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	86
4.2.1 Aras Kargo.....	86
4.2.2 Yönetim Politikası.....	88
4.2.3 İnsan Kaynakları Politikaları.....	90
4.2.4 Aras Akademi.....	91
4.2.5 Organizasyon Şemaları.....	92
4.3. ARAS AKADEMİ'DE UYGULANAN EĞİTİMLER.....	94
4.3.1 Oryantasyon Eğitimleri.....	96
4.3.1.1 E-eğitimler yoluyla oryantasyon eğitimleri.....	98
4.3.1.2 Simülasyon merkezinde alınan oryantasyon eğitimleri.....	98
4.3.1.3 İlk adım okulları oryantasyon eğitimleri.....	98
4.3.1.4 Diğer oryantasyon eğitimleri.....	99
4.4 ORYANTASYON EĞİTİMLERİNİN AMAÇLARI.....	100
4.5 HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARI.....	100

4.5.1 Mesleki Gelişim Eğitimleri.....	101
4.5.2 Kişisel Gelişim Eğitimleri.....	103
4.5.3 Yasal Zorunluluk Eğitimleri.....	106
4.5.4 Diğer Yasal Zorunluluk Eğitimleri.....	107
4.5.5 Uzaktan Eğitim.....	108
4.5.6 Sosyal Sorumluluk Projeleri Dahilinde Verilen Eğitimler	111
4.6 ARAS KARGO'DA HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN AMACI.....	112
4.7 ARAS KARGO'DA HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN ROLÜ.....	112
4.8 EĞİTİM TASARIM SÜREÇLERİ.....	113
4.8.1 Eğitim İhtiyaç Analizi Çalışmaları.....	113
4.8.2.1 Eğitim İhtiyacı İçin Yapılan Bütçe Çalışmaları.....	113
4.8.2.2 Eğitim Raporlarının Çıkarılması ve İhtiyaç Toplantısının Yapılması.....	114
4.9 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ SÜRECİ.....	115
4.9.1 Eğitim İhtiyaç Analiz Yöntemleri.....	115
4.9.2 Departmanlardan Eğitim İhtiyaç Taleplerini Almak.....	116
4.9.3 Eğitim Değerlendirme Anket Sonuçlarının Verileri.....	116
4.9.4 Çalışan Memnuniyeti Anketleri.....	117
4.9.5 Çalışanın Yöneticisini Değerlendirmesi Yöntemi.....	117
4.9.6 Aday Havuzu.....	117
4.9.7 Performans Değerlendirme Sistemi.....	118
4.10 EĞİTİM PLANI SÜREÇLERİ.....	119
4.10.1 Eğitim Planının Hazırlanması.....	119
4.11 EĞİTİM SÜRECİNİN BAŞLAMASI.....	120

4.12 DEĞERLENDİRME.....	122
4.13 RAPORLAMA.....	122
4.14 GENEL DEĞERLENDİRME.....	124
5. SONUÇ.....	125
KAYNAKÇA	
EKLER	

TABLÖLAR

Tablo 3.6: İşletme ve Çalışan Açısından Eğitim İhtiyaç Analizi.....	67
Tablo 3.7: İhtiyaç Belirleme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	70
Tablo 3.8: İhtiyaçları Belirlemede Üst ve Orta Kademe Yöneticilerle Eğiticilerin Temel İlgileri.....	79
Tablo 3.9: Eğitim Sürecinde Eğitim ihtiyacı	81
Tablo 3.10: Eğitim İhtiyaç Açığı.....	83
Tablo 3.11: Eğitim Açığı.....	83
Tablo 4.1: Şirket Organizasyon Şeması.....	92
Tablo 4.2: Eğitim Bölümü Organizasyon Şeması.....	93
Tablo 4.3. Aras Akademi Eğitim Tablosu.....	95
Tablo 4.4: Aras Akademi Oryantasyon Eğitim Tablosu.....	96
Tablo 4.5: Aras Akademi’de Hizmet İçi Eğitim Tablosu.....	101

ŞEKİLLER

Şekil 2.2: Eğitimde Sistem Modeli (Bernardin&Russell, 1993:299).....	23
Şekil 2.3: Öğretim Sistemi Tasarımı.....	26
Şekil 2.4: Eğitim Süreci.....	30
Şekil 2.5: Eğitim Sürecinin Akış Şeması.....	31
Şekil 3.1: Sistematik Eğitim Yaklaşımının Şematik Görünümü	54
Şekil 3.2: Eğitim Geliştirme Safhaları.....	57
Şekil 3.3: Verimlilik Oranı.....	58
Şekil 3.4: İhtiyaç Değerlendirme Sürecinin Nedenleri ve Sonuçları.....	61
Şekil 3.5: Eğitim Sürecinin Temel Aşamaları.....	65

1. GİRİŞ

“Bir kuruluşun sahip olduğu, yeri doldurulamaz tek sermaye,
insanların bilgi ve yeteneğidir”.

Andrew Carnegie¹

Organizasyonlar, hizmet içi eğitim uygulamalarının sonucunda, eğitimlerin belirlenen hedeflere ulaşmasını amaçlamaktadır. Organizasyonların eğitim hedeflerine ulaşabilmesi için ise; ilk ve en önemli şart eğitim ihtiyacının doğru tespit edilebilmesidir. Eğitim ihtiyacı faaliyetleri doğru şekilde yönetilmediği ve ihtiyaç saptamasının doğru yöntemlerle yapılmadığı bir eğitim faaliyetinin amacına ulaşması beklenemez. Eğitim ihtiyaç analizi uygulamaları, hizmet içi eğitim süreçlerinin içinde ilk ve en önemli aşamalardan birisidir.

Bu tez çalışması literatür taraması yönteminden yararlanılarak, konunun önde gelen uzman, ve akademisyenlerinin yayınlanmış çalışmalarındaki bilgilerin derlenmesi ile kurumsal hizmet içi eğitim hakkında yapılmış sistemsel çalışmalar, eğitim süreçleri hakkında detaylı bilgilerin değerlendirilmesi eğitim ihtiyaç analizinin hizmet içindeki yerinin ne olduğu, ve tarihten günümüze hizmet içi eğitim uygulamalarında ne tür değişiklikler meydana geldiği, bilgilerin güncelliğini koruyup korumadığı ve zaman içinde ne tür değişimlere uğradığının araştırması ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

Literatür taraması sonrasında derlenen teorik bilgilerin, alanında lider, bir özel sektör kuruluşunda örnek bir kurumun kullanmakta olduğu eğitim sistemleri, eğitim ihtiyaç analizinde yöntemler ve yaklaşımları ile kıyaslanarak, bugüne kadar yapılmış araştırmaların, teorik bilgilerin ışığında hizmet içi eğitim sistemlerinin iş yaşamı içerisinde hangi seviyede kullanıldığı araştırılmış, örnek kurum uygulamalarının sağladığı başarı, baz alınarak yanıtlamaya çalışılmıştır.

¹ Andrew Carnegie, A.B.D.’li İş Adamı ve Endüstricisidir (1835-1919)

Tez çalışması kapsamında;

a. Birinci bölümde genel kavramlar başlığı altında eğitim, hizmet içi eğitim vb. tanımlar yapılarak konuya genel bir giriş yapılmıştır. eğitim tasarım süreçlerindeki genel kavramlarla birlikte, eğitimde temel aşamalar, eğitim süreçleri, öğretim tasarımı ilkelerine dayalı eğitim tasarım süreci'nin anlatımıyla birlikte eğitim ihtiyaç analizinin genel olarak tanımlamasının yapılarak, uygulama düzeylerinin ele alındığı bölümdür.

b. İkinci bölümde hizmet içi eğitimin tarihsel gelişimi, önemi, işletmeye sağladığı yararlar, hizmet içi eğitim uygulamaları, hizmet içi eğitimler konusunda, sistem bazlı yaklaşımlarla, hizmet içi eğitimleri daha verimli kılma çalışmaları, sistem yaklaşımı kapsamında sistematik işe dayalı eğitim sistemi incelenmiş, oluşturulan sistemsel yaklaşımların amaçlarıyla birlikte uygulama süreçleri incelenmiş, hizmet içi eğitimde ihtiyaç analizinin yeri, gerekliliği, eğitim ihtiyacını doğuran nedenler, niteliği, ve ihtiyaç analizi yöntemleri ve analiz düzeyleri incelenmiştir.

c. Üçüncü bölümde bir örnek uygulamayla, Aras Akademi'nin hizmet içi eğitim uygulamaları, eğitim süreçleri ve kullanılan eğitim ihtiyaç analizi yöntemleri, yapılandırılmış mülakat yöntemiyle incelenerek, uygulamaların organizasyonların eğitim faaliyetlerine aktarımı ve eğitim süreçleriyle, ihtiyaç analiz yöntemlerinin çalışma hayatındaki yansımaları araştırılmıştır.

2. EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMDE ÖNEMİ VE YERİ GENEL KAVRAMLAR

2.1 EĞİTİM VE EĞİTİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, şirketlerde İnsan Kaynakları Eğitiminde Hizmet İçi Eğitim fonksiyonunun önemine giriş yaparken, eğitim ve hizmet içi eğitime ilişkin kavramsal açıklamalar yapılmış ve bu kavramların tanımlamalarına yer verilmiştir.

2.1.1 Eğitim

İnsan doğduğu andan itibaren bilinçli veya bilinçsiz, sistemli veya sistemsiz olarak, çevresinde olup bitenleri anlamlandırma, anlama, öğrenme çabası içerisinde. Öğrendikleri bilgilerle, etrafına uyum sağlama amacındadır. Kişi, yaşamının her alanında öğrenme ihtiyacı içerisinde hayatını sürdürür.

Eğitim de insanın öğrenme ihtiyacından doğmuş olan bir olgudur. Bu kapsamda eğitimi tanımlayacak olursak; bütün bu öğrenme çalışmalarının sistemli bir şekilde, kişinin arzu ettiği yönde davranış değişikliklerine neden olmasını sağlamak amacıyla devam ettirdiği süreçler olarak tanımlayabiliriz. Eğitim ihtiyacı, kişinin hayatı boyunca devam eden bir süreçtir.

Hayatı anlamlandırmak, bilgi ve beceri sahibi olmak, var olan bilgi ve becerisini geliştirmek, güncellenen bilgilere ulaşmak, teknolojik gelişmeleri takip etmek amacıyla içerisinde bulunduğu, sürekli yenilenen ve devamlılık gerektiren aktif bir olgudur. Eğitim yoluyla, kişinin bilgi ve becerilerini geliştirilmesi veya hiç bilmediği bir konu hakkında bilgi sahibi olması mümkündür.

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sırasında ortaya çıkan eēitim tanımlamalarına bakacak olursak;

Eēitim bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik deēiřme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1974, s.12).

Organizmanın yaşamını sürdürülebilmesi, çevresindeki deēiřmelere başarılı şekilde uyum saēlamasıyla mümkündür. Etkin uyumun saēlanabilmesi de ancak ērenmeyle mümkün olabilmektedir.

Eēitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci ya da daha spesifik olarak, önceden saptanmış amaçlara göre insan davranışlarında belirli gelişmeler saēlamaya yarayan etkinlikler dizisi olarak tanımlanabilir (Mucuk, 2003, s.329).

Eēitim, bireyin davranışlarında bilinçli olarak, kendi yaşantısı yoluyla, istendik davranışlar meydana getirme sürecidir.

Bu tanımda eēitimle deēiřtirilecek olan bireyin davranışıdır. Davranışın deēiřmesi ancak bireyin kendi yaşantısı yoluyla olabilir. Bireyin davranışını deēiřtirmenin eēitim olarak adlandırılabilmesi için davranışın istenilerek ve kasıtlı (planlı) deēiřtirilmesi gerekmektedir. Eēitim, bütün bunların bir zaman akımı içinde yer aldıēı bir süreçle oluşur. Böylece eēitimin niteliēini oluşturan ařaēıdaki dört durum ortaya çıkmaktadır (Başaran,1982, s.172).

- i. Eēitim, eēitilen kişide istenilen davranışı oluşturma işidir.
- ii. İnsan bir davranışı ancak yaşayarak kazanabilmektedir.

iii. Eğitilende oluşturulacak davranış önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olmak zorundadır.

iv. İnsanda davranışın oluşturulabilmesi, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır.

Celep'e göre; eğitimin belli temel özellikleri bulunmaktadır. Nesnenin istenen yönde değiştirilmesi için gerekli ortamın yaratılması, araç, strateji, metod gibi değişkenlerin devreye sokulması da eğitimin özelliklerindendir. Ayrıca, eğitim sürecinin sonunda insanın istenen davranışları kazanıp kazanmadığının kontrol edilmesi gerekir.

eğitimin beş temel ögeden oluştuğunu belirtmiştir (Celep 2007, s.12):

- a. Amaç,
- b. Davranış,
- c. Yaşantı,
- d. Süreç,
- e. İstendik.

Sönmez' göre eğitim sürecinin üç temel ögesi bulunmaktadır (Sönmez, 2006, s.12):

- a. Hedef,
- b. Eğitim durumları,
- c. Değerlendirme.

Cenman eğitimin  türlü işlevi yerine getirmeyi amaçladığını ileri sürmüştür (Cenman ,1999, s.10):

- i. Bireysel İşlev: eğitimin bireyleri topluma hazırlayarak onların daha bilinçli ve mutlu bir yaşam sürmesini sağlar.
- ii. Toplumsal İşlev: Toplumdaki bireylerin bilinçlenmesini sağlayarak daha dengeli bir toplum yaratır.
- iii. Ekonomik İşlev: kişilerin eğitilmesiyle toplum daha üretken ve verimli hale gelir.

Eğitim, bireysel, toplumsal, ekonomik boyutları aynı anda içinde bulundurduğundan, tanımının yapılması zor bir kavramdır. Bireylerin, toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan tüm sosyal süreçleri içerir. Bireyin yaşadığı toplum içinde değer gören, yetenek, tutum ve diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçler bütünüdür. Seçilmiş ve kontrollü bir çevrenin (özellikle okulun) etkisi altında sosyal yeterlilik ve optimum bireysel gelişmeyi sağlayan sosyal bir süreçtir. Eğitim, önceden saptanmış esaslara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizesidir.

Öğrenme ve eğitim olgusu her yönüyle aktif, etrafındaki bütün sistemlerden etkilenen ve sistemleri etkileyen faaliyetlerden oluşur. Eğitim etrafındaki bilimlerden, teknolojik gelişmelerden, sistemlerden etkilendiği gibi, bütün bu sistemleri de etkileyen bir olgudur. Uzun süreçlerde bütün bilim dallarının, teknolojinin gelişiminin eğitim yoluyla kişiye aktarılması; eğitim yoluyla bilgilenen ve gelişen bireyin yine aynı yolla bütün bu bahsettiğimiz sistemleri etkilemesi kaçınılmazdır. Aralarındaki sürekli etkileşim ve geri-bildirim yoluyla bütün sistemleri etkileme gücüne sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Eğitim sistemli bir öğrenme sürecidir dolayısıyla eğitim süresince eğitimin amacına ulaşabilmesi için belirlenen kriterleri yerine getirmesi gerekir. Yapılan araştırmalar süresince de eğitimin yapısı araştırılmıştır. Eğitimin çok yönlü bir olgu olması nedeniyle, pek çok açıdan incelenmesi gerekir. Öğrenme süreci, eğitimin hedefleri, eğitimin işlevleri, eğitimin verimliliği, değerlendirilmesi gibi incelenmesi ve anlaşılması gereken kavramlara

sahiptir. Eğitimin çok bileŖenli bir konu olması nedeniyle de, görüldüğü gibi çok farklı tanımlamalarla eğitim konusu incelenmeye alıŖılmıŖtır.

Eğitim, kiŖinin iŖ hayatı boyunca mesleğinin ve teknolojik geliŖmelerin gerisinde kalmamasını, kiŖinin yeni geliŖmeleri yakından takip etmesini, iŖletmenin hedefleri doğrultusunda davranıŖ deđiŖikliđi yaratmayı hedefleyen bir deđiŖim sürecidir. alıŖanların bilgi, beceri ve verimliliğini arttırmak, alıŖanların davranıŖlarında arzulanan deđiŖim ve geliŖimin sağlanması destekleyen bir süreçtir. İŖletmelerin etkinlik ve verimliliğini arttırmada en önemli faktörlerden birisi de eğitimidir.

Eğitim formal eğitimler yoluyla, ilkokul'dan baŖlayarak; tüm okul hayatı boyunca kiŖinin yaŖamında ihtiyaç duyacağı bilgiyi vermek ve arzu edilen yetkinliği kazandırmak amacıyla; okullar, kurslar, niversiteler vasıtasıyla, bilgi aktarmada yetkin kiŖilerce ve sistematik olarak kiŖiye aktarılmasıdır. Eğitimler formal eğitimlerle sınırlı değildir. Bir ğrenme sisteminden bağımsız olarak, etrafımızda olup bitenleri anlamaya alıŖmak amacıyla, anlama ve öğrenme faaliyetlerimiz devam eder.

Hizmet içi eğitimin, örgün eğitimlerden farkını ve genel olarak eğitim sistemi içerisindeki tanımlamasını anlayabilmek için, kısaca bakacak olursak;

Eğitim Formal ve İnfomal Eğitim olmak üzere 2 ana grupta incelenebilir.

Formal Eğitim : Formal Eğitimler rgn eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere; 2 grup altında incelenebilir.

Örgün Eğitim: eğitim sistemine bağlı, resmi kurumlarca, eğitim sistemi dahilinde aldığımız bütün eğitimlerdir.

Yaygın Eğitim: Örgün eğitimlerin dışında kalan, resmi ya da özel kurumlar tarafında verilebilen, eğitim türleridir.

İnformal Eğitimler: Formal eğitimlerin dışında kendiliğinden, herhangi bir sisteme bağlı olmaksızın oluşan kültürleşme sürecidir.

2.1.2 Öğrenme

Öğrenme eylemi, kısaca “davranış değiştirme” olarak tanımlanmaktadır. Öğrenmeyi nesneler ve olgular arasında ilişki kurma biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Sistemli veya sistemsiz eğitimler ve deneyimler sonucu beceri, bilgi ve tutumlarda değişiklikler meydana geliyorsa bu öğrenme olarak ifade edilir. Öğrenme’nin oluşabilmesi için davranışlarda değişiklikler meydana gelmesi gerekir.

2.1.3 Yetiştirme Kavramı

Yetiştirme kavramını, ‘bir bireyin, belirli bir iş veya görevi yeterli bir biçimde yerine getirebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumların sistematik bir biçimde geliştirilmesi’ olarak tanımlamıştır (Armstrong, 1982, s.13). Beach’e göre yetiştirme, bireylere belirli bir iş ve amaç için çeşitli bilgi ve becerilerin kazandırılması iken, geliştirme yetiştirme kadar belirgin değildir (Beach, 1975, s.13).

Yetiştirme, belirli bir etkinlik alanındaki yeterli performansı gösterebilmek için, öğrenme yoluyla bireyin gerekli bilgi, beceri ve tutumlarını değiştirmek ya da geliştirmeyi planlayan sistematik çabalaradır.

2.1.4 Geliştirme Kavramı

Geliştirme kavramı mesleki alanın dışındaki konuları da içine alır dolayısıyla daha geniş bir anlama sahiptir. Teknik ve mesleki faktörlerin yanında sosyal, kültürel, beşeri, siyasal ve kişilik özelliklerini de içerir.

Geliştirme bireyin sadece mesleki alanda değil yukarıda adı geçen alanlarda da kendisini iyileştirmesi anlamını taşır. Bireyin çok bilgili, aynı zamanda mesleğinde uzman, kültürlü, insan ilişkilerinde mükemmel hale gelmesi onun iyi yetişmiş, olgun bir kişi olduğunu gösterir.

Geliştirme, personelin mevcut işinde daha iyi ve yetkin olmasından çok, kişinin geleceğe hazırlanması amacını güder.

2.1.5 Yetkinlik (Yeterlilik) Kavramı:

Son zamanlarda yetkinlik (yeterlilik) olgusu, işletme yöneticilerinin dikkatini çeken önemli bir kavram haline gelmiştir. Yeterlilik kavramı, personelin işini yapabilme derecesini gösteren bir performans olarak düşünülebilir. Yetkinlik bir işi yapabilme ehliyeti ve belirlenen o işin hakkını verme gücü olarak değerlendirilebilir.

Yetkinliğin üç boyutu vardır:

Bilgi, beceri ve tutum

Yetkinlik eğitim çalışmalarında, yetkinliğin 3 boyutu geliştirilmeye çalışılır.

2.1.6 Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim kavramı hakkında birbirinden farklı tanımlar yapılmıştır. Taymaz’a göre hizmet içi eğitim, “özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret

karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimler” (Taymaz, 1981, s.4), iken Aytaç’a göre ise (Aytaç, 2009), “üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketilmesi esnasında meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmesinin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarrufların arttırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; işgücüne yönelik çalışma hayatı boyunca bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleri’dir (Cenman,2000, s.95).

Harris’e göre hizmet içi eğitim en yalın anlamda bir mesleğin üyelerini geliştirmek için düzenlenen planlı etkinliklerdir (Yıldırım, 1997, s.106).

Hizmet içi eğitim, belirli işleri yapabilmek için ihtiyaç duyulan bilgilerin sistemli bir şekilde öğretilmesidir. Kişilere belirli işleri yapabilmek için gerekli bilgilerin sistemli bir biçimde öğretilmesidir.

Hizmet içi eğitim, mesleğe yönelmiş kişinin bilgi, beceri ve davranışlarının işinde çalıştığı sürece olumlu yönde ve görevlerinin isterleri doğrultusunda değiştirilmesine yönelik etkinliklerdir (Kalkandelen, 1979).

Bir işletmede görev alan çalışanın, görevini verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli, bilgi beceri ve davranış biçiminin kişiye öğretilmesidir.

Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması,

maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; işgörene yönelik çalışma hayatı süresince bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir (Aytaç, 2009,).

Bir diğer ifadeyle hizmet içi eğitim, herhangi bir meslek sahibinin, mesleğe başladığı ilk günden mesleği bıraktığı güne kadar kendini mesleği için yetiştirmesi veya yetiştirilmesi sürecidir (Pehlivan, 1997, s.131).

En yaygın ve kapsamlı ifadeyle hizmet içi eğitim; özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış veya çalışmakta olan kişilere, görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere verilen eğitimidir (Köse ve diğ. 1997, s.13).

Genel bir ifadeyle; kamu, özel veya tüzel kişilere ait kuruluşlarda, iş yerlerinde, maaş karşılığında bir meslek grubuna dahil olarak çalışan işgörenin, mesleğe başladığı ilk günden mesleği bıraktığı güne kadar kendini mesleği için yetiştirmesi veya yetiştirilmesini işgücünün hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumlulukların daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini arttırmayı çalıştıkları, görevle ilgili olarak, gerekli bilgi, beceri, tutum veya davranışları kazandırmak üzere verilen her türlü eğitimler hizmet içi eğitim kapsamında değerlendirilir.

Hizmet içi eğitim de tıpkı eğitim tanımlamalarında ortaya çıkan farklılıklar gibi, hizmet içi eğitimin tanımında da farklı farklı yorumlar mevcuttur. Tanımlamalarda hizmet içi eğitim

yönetimi'ne farklı açılardan bakılmış, hizmet içi eğitimin amaçları doğrultusunda değişik tanımlamalar yapılmıştır ancak tanımların birleştiği ortak nokta olarak “Hizmet içi eğitimin işletmenin hedeflenen amaçlarına ulaşmak için ortak bir dil oluşturmak ve bu anlamda da personelin bilgi, beceri ve tutumlarında şirketin hedefleri doğrultusunda istenilen davranış değişikliklerini sistemli bir şekilde yaratma sürecidir” diyebiliriz.

2.1.7 Hizmet İçi Eğitimin Türleri

Hizmet içi eğitim türlerini başlangıçta tanımlarken;

- a. İş Başında Eğitim
- b. İş Dışında Eğitim

olarak 2 gruba ayırmamız mümkündür.

Bu eğitim türlerini de kendi aralarında farklı gruplara ayırmak mümkün olabilmektedir.

Hizmet içi eğitim türlerine, farklı çalışmalarda farklı şekillerde verilmiştir. Hizmet içi eğitim türlerini sınıflandırırken, hizmet içi eğitim zorunlu kılan sebeplere bağlı olarak; sosyalleştirme eğitimi, değişikliklere uyum eğitimi, bilgi tazeleme eğitimi ve üst düzey görevlere hazırlama eğitimi olarak dört ana gruba ayırmıştır.

Taymaz ise daha farklı bir sınıflandırma yoluna giderek hizmet içi eğitim uygulamalarını 6 ana başlıkta toplamıştır (Aydın, 2014, s. 26).

- a. Oryantasyon eğitimi,
- b. Temel eğitim,
- c. Geliştirme eğitimi,
- d. Tamamlama eğitimi,
- e. Yükseltme eğitimi ve
- f. Özel alan eğitimi.

Bir diğerk çalışmada ise eğitilenlerin hizmette bulunduğı aşamaya göre hizmet içi eğitim;

- i. Hizmete ilk defa atanan personel için düzenlenen eğitim-hizmetin daha ileri aşamalarında uygulanan eğitim,
- ii. Üst kademelere yükseltilecek personel için yükseltme eğitimi,
- iii. Kurumda görevi değıştirilecek personel için alan değıştirme eğitimi,
- iv. Uygulama zamanına göre; hizmet içi eğitim (iş başında hizmet içi eğitim-iş dışında hizmet içi eğitim)
- v. Uygulama yerine göre; hizmet içi eğitim (kurum içinde hizmet içi eğitim-kurum dışında hizmet içi eğitim) olarak beşli bir sınıflandırma yapılmıştır.

Hizmet içi eğitim türlerini kesin olarak bir sınıflandırma içerisine sokmak yanlış olacaktır. Herhangi bir sınıflandırmanın tek başına doğru ya da yanlış olduğunu söylemek mümkün değildir. Önemli olan hizmet içi eğitimlerde yapılan sınıflandırmaların kendi içerisinde bir tutarlılık ve bütünlük sağlamasıdır. Hizmet içi eğitimlerde önemli olan, örgütün hedefleri doğrultusunda hizmet içi eğitim olgusundan maksimum seviyede verim almaktır. Hiç bir hizmet içi eğitim tek başına iş gücü, iş verimliliğı, iş için yeterli olmayacaktır. Bu nedenle de hizmet içi eğitim sistemini, her sistem içerisinde birbiriyle iletişim ve etkileşim halinde olan bütünleşik bir yapı olarak ele almak gerekir.

Her işletme, her organizasyon farklı bir sistem içerisinde hizmetlerine devam etmektedir. Bu nedenle de hizmet içi eğitim türlerinin belli bir sınıflandırma ve sınırlandırma içerisinde değerlendirmek mümkün değildir. Her işletmenin sistem yapısına göre, farklı hizmet içi eğitim sınıflandırmaları olabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı, hizmet içi eğitimin sınıflandırılmasındaki farklılıklara şaşırmamak gerekir.

2.1.8 Hizmet İçi Eğitim Programlarının Gerekliliği

Hizmet içi eğitimin hangi amaçla düzenleneceği konusunda birbirinden farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Ancak hizmet içi eğitim amaçlarının belirlenmesinde gereksinimler, gereklilikler ve zorunluluklar temel etkindir.

(Taymaz, 2000, ss.7), ve Peter Sheal (Sheal, 1992, s.13) genel olarak işletmeleri hizmet içi eğitim uygulamalarını zorunlu kılan nedenleri incelemiş ve şu şekilde sıralamıştır;

- i. Hizmet öncesinde verilen eğitimler ve bilgiler eksik ve yetersiz olabilir. Eksik ve yetersiz bilgilerin tamamlanması gereği,
- ii. Toplum yapı itibariyle, sürekli gelişen ve değişen bir sistemler topluluğudur. Bu değişim ve gelişimlere adaptasyonun sağlanması gerekliliği,
- iii. Kişinin kariyerine yönelik yeni isteklerinin olması ve kişinin öğrenme ve kendini geliştirme isteği,
- iv. Mesleki anlamda pek çok bilgi ve niteliğin yalnızca hizmet sürecinde kazandırılabilmesi gerçeği,
- v. Bilimsel ve teknolojik alanda meydana gelen hızlı değişiklikler sonucu üretim sürecine dahil olan bazı makine, teçhizat ve araçların kullanımının ancak hizmet sürecinde öğrenilebileceği,
- vi. Çalışanlar temel bilgi ve beceriye sahip olsalar da, işe yeni başlayanların işe ve kuruma adaptasyonlarının sağlanması, işe alıştırma zorunluluğu,

- vii. Günümüzün rekabet dünyasında zamanın çok değerli hale gelmesi nedeniyle zaman israfına ve tesadüflere fırsat vermeden sistemli bir şekilde program yapılarak emek ve zaman kaybının engellenmesi zorunluluğu.
- viii. Eğitim programlarının temel amacı, işgörenlere yapacakları iş için gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak ve örgüte uyumlarını sağlamaktır (Nadler, 1995, s.15).
- ix. Örgütlerde eğitimi gerektiren en önemli etken örgütsel değişme gerekliliğidir. Kamu ve özel sektör yöneticileri, etkili ve verimli hizmet üretmek ve örgütsel değişme baskısı altındadır. Örgütler, değişme taleplerini karşılamak amacıyla işgörenlerin geleneksel becerileri ve modası geçmiş yaklaşımlarını da değiştirmek zorundadır.
- x. Bireylerin yaptıkları işlerin ve teknolojinin hızla değişmesi: Kısa ve uzun dönemli beceri yetersizliği: teknolojik gelişmeler becerili ve işe ilişkin bilgi yüzdesi yüksek işgücüne olan talebin giderek artmasına yol açmıştır. Beceri düzeyi düşük insan gücüne gereksinim azalmıştır.
- xi. Uzun dönemde becerili insangücü sıkıntısının, işlerin karmaşıklaşması ve işgücü pazarına katılan gençlerin sayısının fazlaşması ile daha da artacağı beklentisi
- xii. İnsangücü yapısı ve beklentilerdeki değişmeler: işgücü içinde yönetici, denince ve profesyonellerin oranının artması mesleki gelişim fırsatlarına büyük bir talep artışı sağlamıştır.
- xiii. Ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirmesi için Pazar baskısı: yüksek nitelikli mal ve hizmetlerin, yalnızca bilgi ve uzmanlığını geliştiren nitelikli insanlarca üretilebileceği bilinmektedir. Eğitim ve geliştirme, dünya pazarında yarışabilmek için gerekli nitelikte üretimin gerçekleştirilmesinde en önemli ve anlamlı araç olarak görülmeye başlanmıştır.

Eğitim bütünsel bir yapı dahilinde değerlendirildiğinde;

Örgün eğitim ve Yaygın eğitim olarak ikiye ayrıldığı bilinmektedir.

Bu iki eğitim türü birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadır. Hizmet içi eğitimleri yaygın eğitimler kapsamında tamamlayıcı eğitimler niteliğindedir. Günümüzün gelişen ve değişen dünyasında bilgilerin sürekli güncellendiği bilinen bir gerçektir. Bu vesileyle örgün eğitim vasıtasıyla alınan bilgilerin sonsuza dek güncelliğini koruması mümkün değildir. Bu bağlamda örgün eğitimle aldığımız bilgiler bir süre sonra güncelliğini yitirmektedir. Güncelliğini yitiren bu bilgileri yaygın eğitim yoluyla güncellemek mümkündür. Bunun yanı sıra örgün eğitim, kişilerin niteliklerini arttırmada ve kendilerini geliştirmede tek başına yeterli olmamaktadır.

Hizmet öncesinde alınan örgün eğitim ile sağlanan bilgilerin çalışma hayatına girdikten sonra yetersiz kalması, bazı bilgilerin güncelliğini yitirmesi, değişen dünyayla birlikte yeni oluşumların meydana gelmesi, mesleki gelişimler gibi nedenlerle çalışanlar sürekli yeni bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bunun yanında çalışanlar tarafından kariyer yapma arzusunun gün geçtikçe artması, günümüzün gelişen dünyasına ayak uydurma zorunluluğu, özellikle bazı bilgilerin sadece işbaşında öğrenilebilecek nitelikler taşıması, öğrenme ve kendini geliştirme güdüsünün insanoğlunun doğasından olması gibi pek çok nedenden ötürü işletmeler hizmet içi eğitim uygulamalarına yer verme ihtiyacı duymaktadır. Bir anlamda hizmet içi eğitim, varılmak istenen hedeflere ulaşma yolunda öğrenme olgusunu tesadüfi olmaktan çıkartmakta ve belirli plan ve programlar sürecine indirgemektedir.

Hizmet içi eğitim çalışanların çalıştıkları kurumların vizyon, misyon ve hedeflerine uygun olarak çalışan davranışlarını, beklenen yönde değiştirilmesi yoluyla, şirketin verimliliğini arttırmak amacıyla yapılan planlı ve sistemli çalışmalar süreci olarak tanımlanabilir. Hizmet içi eğitimde temel amaç çalışanların gelişimi yoluyla işletmenin verimliliğine katkı sağlamasını mümkün hale getirmektir.

Hizmet içi eğitimler gerek kişisel gelişim eğitimleriyle, çalışanları bireysel olarak geliştirme yoluyla verimliliğe katkı sağlamak olabileceği gibi, mesleki gelişim eğitimleri ile de verimliliği sağlamak yoluna gidilebilir.

2.1.9 Hizmet İçi Eğitim Programlarının Amaçları

Hizmet içi eğitim programlarının amaçlarını belirlerken net olarak bir sınıflandırma yapmak doğru değildir. Her hizmet içi eğitim programının amaçları, şirketin hedeflerine, beklentilerine göre veya çalışan profiline göre değişebildiği gibi eğitimlerin niteliğine göre de değişebilir. Her hizmet içi eğitim, farklı içerik ve amaçlarla yapılabilir. Her işletmenin birbirinden farklı yapılar içerisinde faaliyet göstermesi nedeniyle eğitimin içerik ve amaçları organizasyon yapıları, stratejik hedefleri, organizasyon işleyişi gibi nedenlerle farklılıklar gösterir.

Genel olarak hizmet içi eğitimin amaçlarını sıralayacak olursak, şu şekilde ifade edebiliriz;

- i. Çalışanın bir veya birden çok alanda bilgi ve becerisini arttırmak,
- ii. Çalışanların örgüt bağlılığını arttırarak motivasyonu arttırmak,
- iii. Çalışanların işlerini daha iyi yapmasını engelleyen faktörleri ortaya çıkararak, performanslarındaki eksiklikleri gidermek,
- iv. İş gücü dönüşüm oranını azaltarak işe devamlılık oranını arttırmak
- v. İşe yeni başlayan çalışanların örgüt uyumunu sağlamak ve amaç ve politikalarını öğretmek,
- vi. Devam eden iş akışları ve değişim gösteren iş akışının, işgücü tarafından mümkün olan en kısa sürede öğrenilmesini sağlamak,
- vii. Süreklilik arz eden gelişme ve yeniliklere uyum sağlamak ve bu çerçevede üretim metotlarını geliştirebilecek işgücüne sahip olmak,
- viii. Üretimde verimliliği ve kar oranını artırarak, hataları minimum seviyeye düşürmek,

- ix. Örgüt yapısının dış çevreden gelen değişiklik ve yeniliklere karşı esnek bir yapıya kavuşarak değişimlere adaptasyonunu sağlamak,
- x. Sürekli olarak gelişen ve değişen teknolojiye uyum sağlamak,
- xi. İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak,
- xii. Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- xiii. Çalışanlar arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek,
- xiv. İşgücüne, işin gerektirdiği temel gereksinimleri kazandırmanın yanında, onların eğitim eksikliklerini de gidermek,
- xv. İşgücüne kariyer yapma imkanı sağlayarak, üst kadrolar için eleman ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak,
- xvi. Mesleki sorunları çözme becerisi geliştirmek,
- xvii. İş verimini ve ücreti artırmak (Ataklı, 1992, s.67)
- xviii. Çalışanların, görev, yetki ve sorumlulukları konusunda bilgilerini artırmak (Işıklı, 1993, s.27)
- xix. Çalışana, görevinde değer, saygınlık ve başarı kazandırmak.

Hizmet içi eğitimler nicelik ve niteliğine göre farklı amaçlar sağlamak için yapılabilirler. Örneğin iş kazalarını önlemek için iş güvenliği eğitimleri, mesleki becerileri geliştirmek için teknik eğitimler gibi farklı alanlardaki eğitimler hedeflerine göre farklı amaçlar edinirler. Enerji tasarrufuna yönelik bir eğitim enerji tasarrufu sağlamayı amaç edinirken, yöneticilik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler başka bir amaca yönelir. Bu nedenle farklı içerikteki eğitimler birbirinden farklı amaçlarla uygulanır.

Hizmet içi eğitim personelin, örgüt tarafından istenen iş ve davranış standartlarına uygunluğunu sağlar.

Kişisel gelişim ve mesleki gelişim eğitimleri yoluyla şirketin çalışanına direkt olarak iş verimliliğini amaçlamadan, kişisel gelişim yoluyla, insan değerinin yükseltilmesini amaç

edinerek, kişisel gelişim eğitimleri de verilebilir. Kişisel gelişimi arttırmak iş sonuçlarına mutlaka yansıtacaktır. Ancak bu eğitimlerin amacı öncelikle çalışanın kişisel gelişimini hedeflemektedir. Bu anlamda öncelikli olarak iş verimliliğinin artmasını hedeflemeyip, çalışanı kişisel gelişim yoluyla geliştirme yöntemiyle dolaylı olarak iş verimliliğini arttırmaktır. Bu anlamda kişisel gelişim eğitimleri dolaylı olarak verimliliğe, doğrudan kişiye yapılan bir yatırımdır.

Bu eğitimler; iş verimliliğini arttırmak amacıyla, günceli takip edebilmek, en doğru teknolojiyle ve en doğru bilgiyle çalışanı donatabilmek adına yapılan eğitimlerdir. İşletmelerin birinci hedefi kar etmek olduğuna göre, doğrudan hizmet kalitesini ve iş verimliliğini arttırabilmek adına çalışanlara uygulanan bir süreçtir.

Kurumlar, hizmet içi eğitimler yoluyla çalışanların iş gücü kapasitesini yükselterek kurumlara olan katkılarını arttırmayı amaçlar. Bunu yaparken de en önemli etken personelin ihtiyaç duyduğu hizmet içi eğitimin verilmesidir. İhtiyaç duyulan nitelik ve sayıda insan gücüne sahip olmadan hiçbir kurumun etkili olarak hedefine ulaşması mümkün değildir. Hizmet içi eğitim bir yönüyle çalışanın kendisini geliştirerek mesleğini daha verimli şekilde yapmasını sağlarken, diğer yönüyle de kurumun belirlediği hedeflere daha etkili şekilde ulaşmasını sağlamaktadır.

Kişinin iş hayatına atıldığı günden itibaren, gerek iş başında, gerekse sürekli gelişen ve değişen dünya ve teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan mesleki ve teknik bilgisini güncellemek ihtiyacı içinde sürekli gelişmeye gerek duyar. Bu gereksinim içerisinde gerek şirket amaçları doğrultusunda çalışanı daha verimli kılmak gerekse de mesleki gelişimi açısından ve gerekse de değişen ve gelişen dünyada oluşan ve ihtiyaç duyulan bilgi gereksinimini sağlamaktır.

Hizmet içi eğitimlerde ortak bileşenlerin çalışanların bilgi, beceri, deneyim, nitelik, mesleki gelişim, kişisel gelişim yoluyla gelişimini arttırmak ve bu yollarla da şirket verimliliğini arttırmak olduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitimler vasıtasıyla iş öncelikle iş gücü ihtiyaç duyulan nitelik ve donanımına sahip olacak, bu durum işletmenin verimliliğinde önemli artış sağlayacaktır. Hizmet içi eğitimin amacı çalışana yatırım yaparak, çalışanın niteliklerini arttırmak yoluyla, işletmeye katkı sağlamaktır.

Sektörlerde uygulanan hizmet içi eğitimlerin tümünde temel amaç,, personelin niteliğinin artırılarak verimliliğin artırılmasıdır.

Hizmet içi eğitimlerin toplumsal faydalar sağladığına da değinmek faydalı olacaktır. Hizmet içi eğitimler içerisinde tanımlanan bütün eğitim türleri, çalışanlara yatırım yapmak hedefiyle başlar. Şirketin verimliliğini arttırarak, şirketin karlılığına etki eder ve şirket karlılığı hedefini de yerine getirdikten sonra, toplumsal hedeflere ulaşmak amacıyla çalışır. Yani bütün eğitim türleri, öncelikle kişinin geliştirilmesiyle başlayıp, toplumsal gelişime de katkı sağlar. Dolayısıyla kişiye yapılan her türlü eğitim türü, topluma da katkı sağlayacaktır.

2.2 EĞİTİM TASARIM SÜRECİ

Hizmet içi eğitimlerin uygulanacağı işletmenin eğitimden beklentilerini gerçekleştirmek için; işletmenin genel karakteristik özelliklerini, çalışan profilini, eğitimden beklentilerini, işletmenin genel hedeflerini, çalışma sahasını kısacası şirketin genel yapısını analiz etmek gerekir. Bir işletmede uygulanan hazır bir eğitim formatının başka bir işletmeye uygulanması sağlıklı bir eğitim uygulaması olamayacaktır. Tek başına eğitimin başarılı olması mümkün değildir. İşletme analizleri sağlıklı şekilde yapıldıktan sonra ise, eğitim

ihtiyaç analizi sürecinden başlamak üzere, bütün eğitim süreçlerinde başarının sağlanması gerekmektedir.

Eğitim tasarım süreçleri gerçekleştirilirken temel amaç işletmeyi analiz ederek, işletmenin ihtiyaç duyduğu eğitimleri tespit etmek ve eğitimin hedeflenen amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.

2.2.1 Eğitim Tasarım Sürecinde Genel Kavramlar

Eğitim tasarım süreci uygulamalarına geçmeden önce eğitim tasarım sürecinde yer alan kavramların açıklaması yapılacaktır.

2.2.1.1 Eğitimde temel aşamalar

Eğitimde temel aşamalar 3 ana başlık altında toplanmaktadır. (Bernardin&Russell Eğitimde Sistem Modeli)

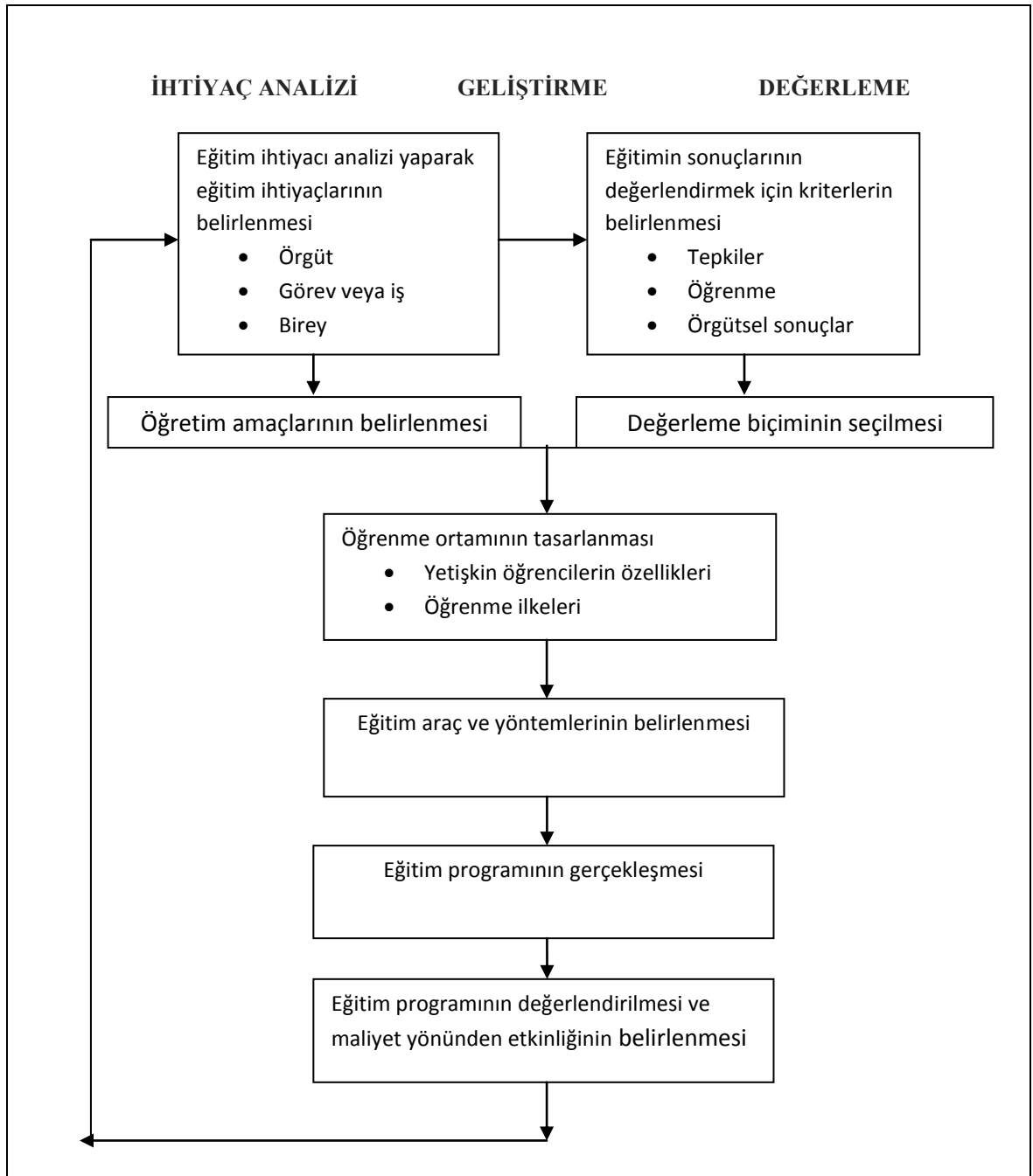
- i. Birinci aşama Eğitim İhtiyaç Analizi, eğitim ihtiyacının belirlenmesidir.
- ii. İkinci aşamada Geliştirme, eğitim programı geliştirilmesi ve uygulamasıdır.
- iii. Üçüncü aşamada ise Değerleme aşamasında eğitim programı değerlendirilir.

Eğitim ihtiyacı analizi, diğer iki aşamaya çıktı sağlayan ve onlardan girdi alan bir aşamadır, bu nedenle, diğer aşamalardan bahsetmek yerinde olacaktır. Bu şekilde, eğitim

ihtiyacı analizi aşaması ile eğitim programlarının geliştirilmesi (hazırlanması) ve eğitim programlarının değerlendirilmesi aşamaları arasındaki ilişki ortaya konulacaktır.

Şekil. 1.2.'de Eğitimde sistem modeli kapsamında ortaya çıkartılan eğitimde 3 temel aşama gösterilmektedir.

Şekil 2.2: Eğitimde Sistem Modeli



Kaynak: Bernardin&Russell,1993.

2.2.1.2 Eğitim tasarımı kavramı

Eğitim tasarımı, eğitim programlarının etkinliğini arttırmak, eğitimin hedeflenen amaca ulaşmasını sağlamak için, eğitim programlarının geliştirilmesine yönelik sistematik bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Eğitim programının verimliliği ve etkin bir biçimde yürütülmesi eğitim tasarımı faaliyetlerinin sistemli bir biçimde ele alınmasına bağlıdır.

Eğitim tasarımı; eğitimin amacının belirlenmesi, eğitim ihtiyaç analizi, planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerinden oluşur.

Program tasarımıyla ilgili pek çok tanım ve model mevcuttur. Bu modellerde ortak hedef ise eğitimcilere eğitim sırasında yapılması gerekenlerin bir yol haritasını çıkarmalarına yardımcı olmaktır.

2.2.1.3 Program geliştirme kavramı

Eğitim programları belli bir amaç doğrultusunda, kapsam alanına girecek öğrenenlere yönelik olarak hazırlanan “amaç, hedef, içerik, yöntem, teknik, araç-gereç, ve değerlendirme” süreçlerini kapsayan faaliyetler bütünüdür (Bernardin ve Russell 1993).

Eğitim programlarının geliştirilmesi; öğretim amacının saptanması (problem analizi), görev/amaç analizi, öğrenenlerin analizi, eğitimsel hedeflerin yazılması, ölçme araçlarının geliştirilmesi, öğretim stratejilerinin geliştirilmesi, materyal seçimi/geliştirilmesi, kolaylaştırıcı yada eğiticinin değerlendirilmesi vb. aşamalarından, diğer bir deyişle program tasarımı süreçlerinden oluşur. Program geliştirmenin temel amacı, sistematik bir yaklaşımla eğitim sürecinin ayrıntılarını belirleyerek, eğitici farklılıklarının neden olacağı aksaklıklara fırsat vermeyen, standartlaştırılmış bir öğrenme süreci oluşturmaktır.

2.2.1.4 Eğitim ihtiyaç analizi

İhtiyaç analizi; “gerçek sorunu saptama ve etraflıca anlama sanatı ve bilimi” ya da “bir eksikliğin giderilebilmesi için gerekli ya da yararlı olan şeylerin belirlenmesi süreci” olarak tanımlanır. Eğitim ihtiyaç analizinin iki temel kullanıma alanı kabul edilmektedir (Güven ve diğ., 2008, s.45).

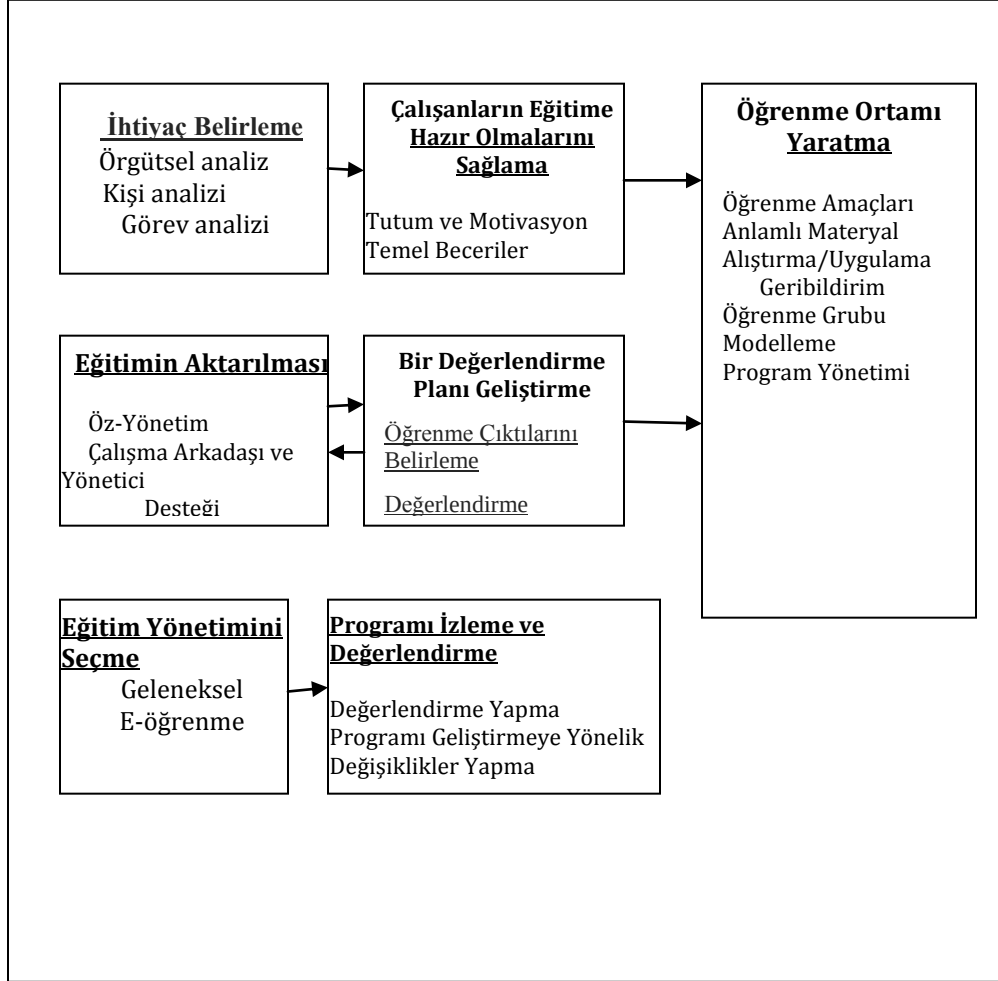
- i. Hali hazırda var olan ihtiyaçların neler olduğunun tespit edilmesi ve tanımlanmasına yardımcı olmak,
- ii. Eğitim programının tamamlanmasından sonra belirlenen ihtiyaçları ne düzeyde karşıladığının belirlenmesi için ölçüt oluşturur.

2.2.2 Öğretim Tasarımı İlkelerine Dayalı Eğitim Tasarımı Süreci

Evrensel olarak kabul edilen tek bir öğretim sistemi geliştirme modeli yoktur. Eğitim tasarımı sürecine, analiz, tasarım, geliştirilme, uygulama ve değerlendirmeyi içerdiği için

bazen ATGUD modeli de denmektedir. Öğretim tasarımı sistemi ana hatlarıyla inceleyecek olursak: Öğretim sistemi tasarımı ilkelerine dayalı eğitim tasarımı süreci Şekil 2.3’de şu şekilde gösterilmiştir.; (Raymond, 2008, s.7)

Şekil 2.3: Öğretim Sistemi Tasarımı (ÖST) sistemine ait Eğitim Tasarımı Süreci



Kaynak: Raymond 2008, s.6, İnsan Kaynaklarının Eğitimi, geliştirilmesi.

- i. Birinci Aşama, eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemeye yarayan ihtiyaç belirleme çalışmalarının yapılmasıdır.

- ii. İkinci aşama, çalışanların eğitim içeriğinde ustalaşmaları için gereken motivasyona ve temel becerilere sahip olmalarını sağlamaktadır.
- iii. Üçüncü aşama, öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken özelliklere sahip bir öğrenme ortamının oluşturulmasıdır.
- iv. Dördüncü aşama, eğitime katılanların eğitim içeriğini işlerinde uygulamalarını sağlamaktadır.
- v. Beşinci aşama, bir değerlendirme planının geliştirilmesidir.
- vi. Altıncı aşama, öğrenme amaçları ve öğrenme ortamına dayalı olarak eğitimin yönetiminin seçimidir.
- vii. Yedinci aşama, programı değerlendirmek ve öğrenme, davranış, değişim ve diğer öğrenme hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için programın geliştirilmesi amacıyla programda değişiklikler yapmak veya süreçte yer alan daha önceki aşamalara yeniden dönülmesini içermektedir.

Bazı eğitimciler, öğretim sistemi tasarımı modelinin bazı nedenlerden ötürü eksik olduğunu iddia etmektedir. Bu eleştirilere rağmen Öğretim Sistemi Tasarımı modelinin öğretmenlerin etkili eğitim için izlemeleri gereken bir genel ilkeler topluluğu olduğu düşünülebilir. Öğretim süreçleri genel olarak tüm organizasyonlara uyarlanılabilecek ölçüde esnek olmalıdır.

Organizasyonlarda eğitim tasarımı süreci, genel hatlarıyla üç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu sürecin sistem modeli içerisinde bir bütün olarak ele alınması ve yerine getirilmesi, aşamaların gereklerinin tam anlamıyla yerine getirilmesine, aşamalar arasındaki bağlantıların sağlıklı bir şekilde kurulmasına ve eğitimin başarıya ulaşmasına katkı sağlaması açısından önem taşır.

Bir sistem ve süreç anlayışı içerisinde ele alınmayan ve her bir aşama içerisindeki bağıntıları doğru yapılmayan eğitim çabaları kalite, etkinlik, zaman, maliyet gibi sorunlar yaratacak ve amacına ulaşamayacaktır.

Kullanılan öğretim tasarımı sistemi yaklaşımı ne olursa olsun, bütün yaklaşımlar bazı genel varsayımları paylaşmaktadır (Raymond, 2008, s.7):

- i. Eğitimi tasarımı ancak çalışanların eğitim ve öğretim hedeflerine ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı oluyorsa etkilidir.
- ii. Eğitim programı başlamadan önce ölçülebilir öğrenme hedefleri belirlenmelidir.
- iii. Değerlendirme bir eğitim yöntemi planlama ve seçmede, eğitim programlarının izlenmesinde ve eğitim tasarım sürecine ilişkin değişiklikler önermede önemli role sahiptir.

2.2.3 Eğitim Tasarımı Sürecinin Aşamaları

Hizmet içi eğitimde eğitim tasarımı süresince sistematik yaklaşımı esas alan çok sayıda model mevcuttur. Bu modellerdeki ortak basamaklar şu şekilde sıralanabilir; (Güven ve diğ., 2008, s.45).

- i. Analiz
- ii. Tasarım
- iii. Uygulama
- iv. Değerlendirme ve Geliştirme'dir.

Bu basamakları detaylandırarak olursak şu şekilde ifade etmek mümkündür (Güven ve diğ.,2008, s.45).

- i. Eğitim ihtiyaının analizi,
- ii. Eğitim programının amacının belirlenmesi,
- iii. Eğitimin hedeflerinin yazılması,
- iv. Eğitimin içeriğinin-kapsamının belirlenmesi,
- v. Eğitimin materyallerinin geliştirilmesi,
- vi. Değerlendirme yöntemi ve araçlarının tespiti,
- vii. ğrenilenlerin işe transferlerinin planlanması.

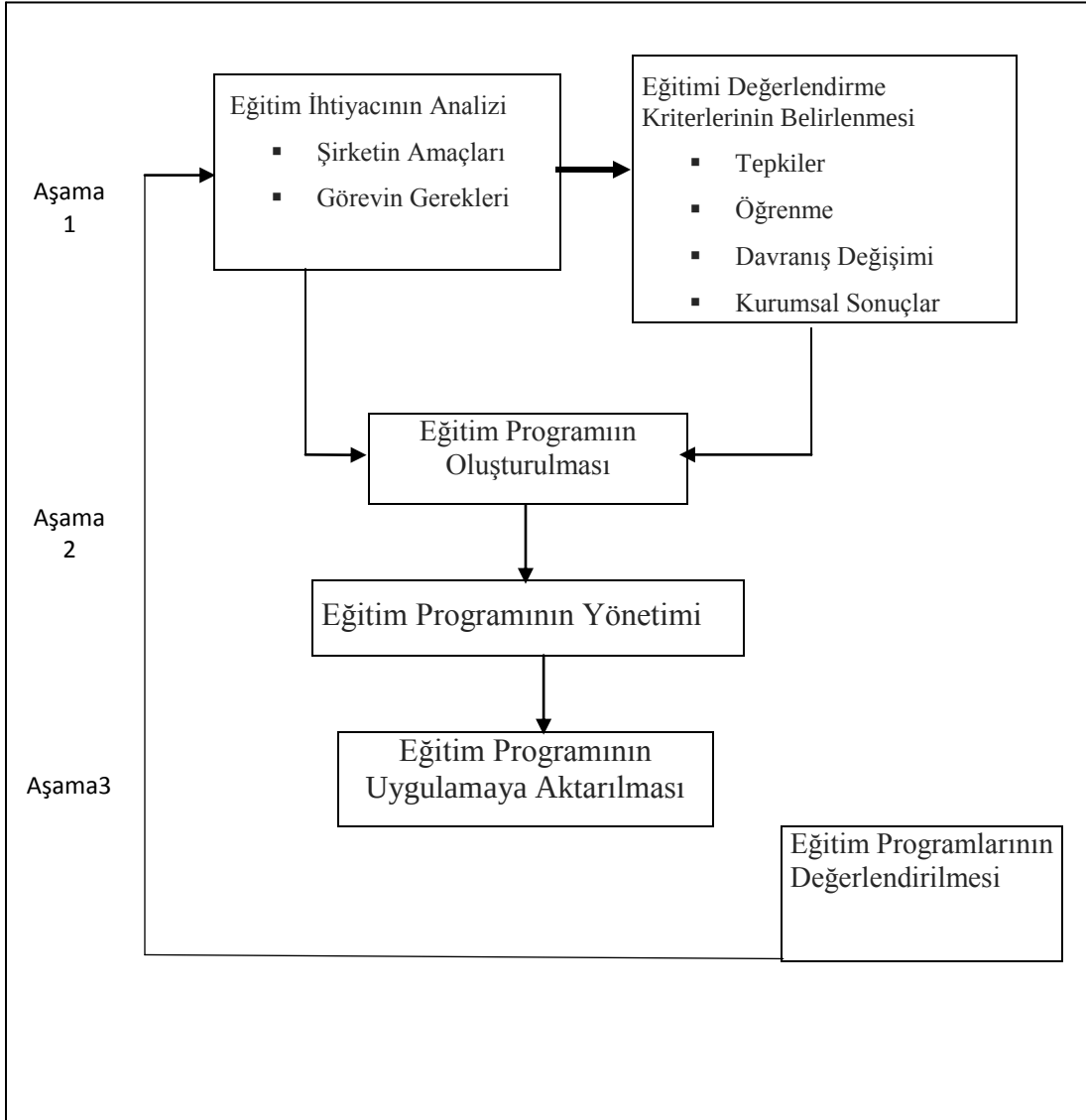
Eğitim programlarının sistemli bir biçimde eli alınması, eğitim programlarının etkinliğini ve verimliliğini sağlar.

Eğitim Tasarımı Sürecinin Aşamaları (Barutçugil, 2002, s.63)

- a. İhtiyaç Belirleme ve n değerlendirmeler Aşaması
- b. Eğitim Programını Oluşturulması ve Yönetilmesi Aşaması
- c. Sonuçların Uygulamaya Aktarılması ve Değerlendirilmesi Aşaması

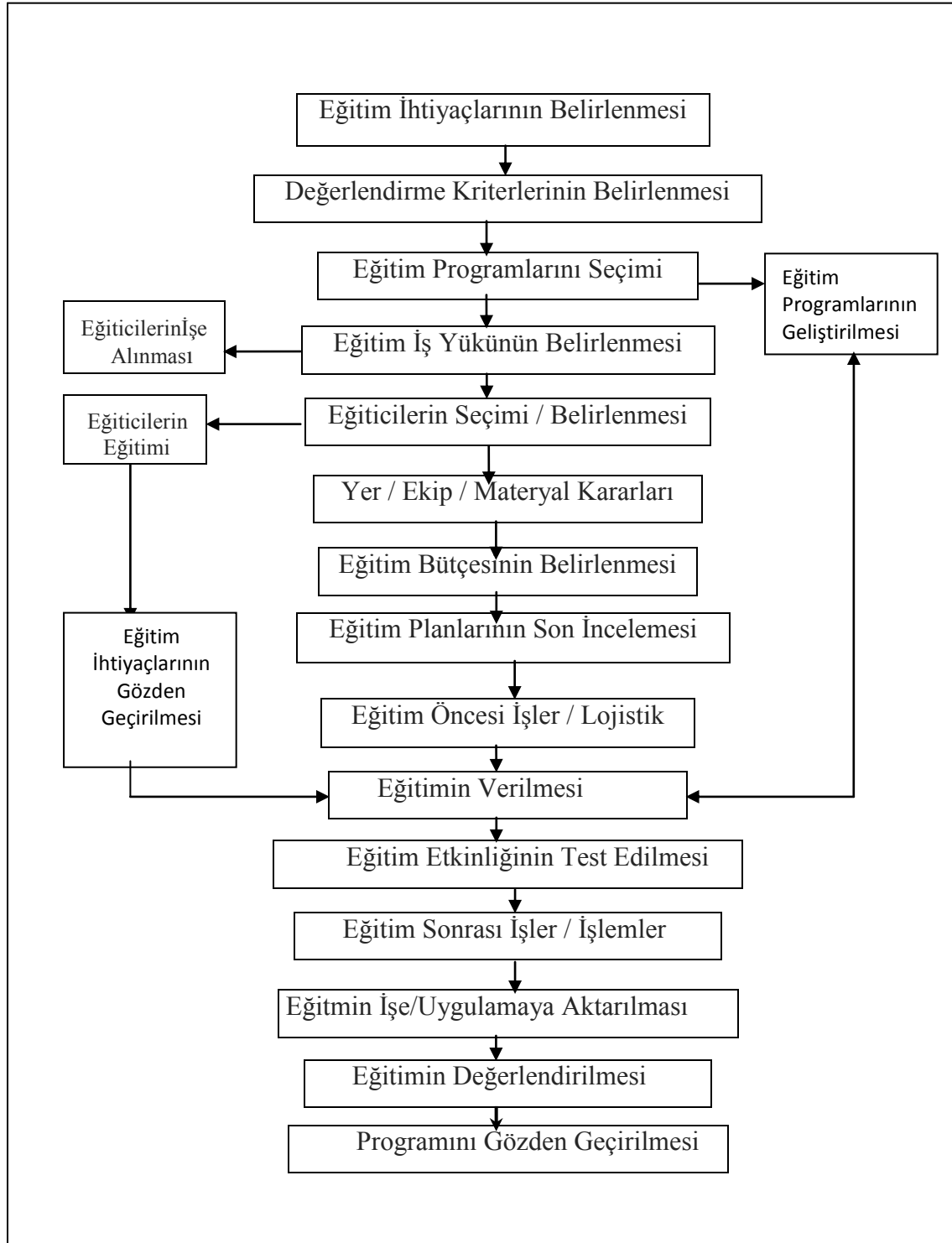
Eğitim süreci modelini bir tablo halinde sunmak gerekirse, şu şekilde açıklamakta fayda vardır.

Şekil 2.4: Eğitim Süreci



Kaynak: Barutçugil 2002, s.64. Eğiticinin Eğitimi

Şekil 2.5: Eğitim Sürecinin Akış Şeması



Kaynak: Barutçugil 2002, s.65, Eğiticinin eğitimi.

2.2.3.1 İhtiyaç belirleme ve ön değerlendirmeler aşaması

Eğitim sürecinin ihtiyaç belirleme ve ön değerlendirme aşamasında, iki önemli çalışma yapılır. İlk çalışma işlerin ve ilişkilerin geliştirilmesini sağlayacak ve organizasyonu geleceğe hazırlayacak eğitimlerin neler olacağını, ne kadar, nerede, ne zaman ve kimlere verileceğinin planlanması bir diğer çalışma, da eğitim sonuçlarının ölçme ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi çalışmasıdır.

Eğitim faaliyetlerinin planlanmasında aşağıdaki aşamaların her birinin dikkate alınması gerekmektedir (Patrick, 1998, s.3,14).

- a. İhtiyaçların belirlenmesi,
- b. Amaçların ortaya konması,
- c. Katılımcıların seçilmesi,
- d. Zaman planının çıkarılması,
- e. Gerekli olan araçların temin edilmesi,
- f. Eğiticilerin seçilmesi,
- g. Görsel araçların seçilmesi ve hazırlanması,
- h. Faaliyetlerinin koordine edilmesi,
- i. Faaliyetlerinin değerlendirilmesi.

Eğitim ihtiyaç analizi aşamasında tabloda açıklandığı ve aşağıda detaylı olarak açıklanacağı aşamalardan geçerek eğitim ihtiyaç saptaması yapılır. Eğitim ihtiyaç analizi aşaması eğitimdeki temel aşamaların ilk basamağıdır.

Eğitim ihtiyacı analizi genel olarak 3 düzeyde gerçekleştirilmektedir;

- i. İşletme düzeyinde,
- ii. İş/görev düzeyinde,
- iii. Çalışan düzeyinde

2.2.3.2 İşletme Düzeyinde Analiz

Eğitim ihtiyacı analizi, işletme düzeyinde mevcut problem ve ihtiyaçlar ile gelecekte ortaya çıkacak problem ve ihtiyaçların analizi yapılır, işletme düzeyinde analiz sonucunda, gereksinimler, beklentiler, sorunlar belirlenmeye çalışılır.

2.2.3.3 İş/görev Düzeyinde Analiz

İkinci analiz düzeyi olarak, varsa işler için belirlenmiş olan standartlar araştırılır. Standartlar görev tanımları, prosedürler, yönergeler, normlar veya talimatlar şeklinde belirlenmiş olabilir. Bu tür standartların bulunmaması halinde aynı sektörlerdeki benzer işletmeler için geliştirilmiş olan örneklerin uyarlanması yoluna başvurulur.

2.2.3.4 Çalışan Düzeyinde Analiz

Üçüncü analiz düzeyi ise işletme çalışanlarıdır. Personelin iş tanımları ve gereklerinde belirlenmiş kriterlere göre yetkinlikleri soruşturulur. İş gereklerindeki temel yetkinlik faktörleri dikkate alınarak eğitim açığı belirlenir.

2.2.3.5 Eğitim Programının oluşturulması ve yönetilmesi aşaması

İkinci aşamada, ihtiyaç belirlemesi sonucunda ortaya çıkan eğitim programlarının oluşturulmasına ve gerçekleştirilmesine yönelik etkinlikler yürütülür. Program süreçlerinin aralarındaki uyum sağlanır.

Eğitim ihtiyaç analizleri yapıldıktan sonra geliştirme aşamasına geçilir. eğitim geliştirme aşaması eğitim sürecinin ikinci aşamasıdır. Geliştirme aşamasında, belirlenen eğitim programlarının geliştirilmesi sağlanır.

Program tasarımının başarıya ulaşabilmesi için, program tasarımını yapan uzmanın bütün süreç boyunca cevap araması gereken sorular ise şunlar olmalıdır (Güven ve diğ., 2008, 45):

- i. Neden bu eğitim programına ihtiyaç duyulmaktadır? Eğitim programının amacı nedir?
- ii. Eğitim programının içeriği nedir?
- iii. Eğitim programının, bu içerik çerçevesinde bilgi, beceri ve tutum düzeylerindeki hedefleri neler olmalıdır?
- iv. Hedeflenenlere ulaşılabilmesi için, ne tür eğitim yöntemleri izlenmelidir?
- v. Bu yöntemleri uygulayabilmek için gerekli kaynaklar nelerdir? (Araç, gereç, ortam vb.)
- vi. Yukarıdaki ölçütleri içerecek bir programın tasarımı nasıl yapılabilir?
- vii. Eğitimi kim, nasıl yürütmelidir?
- viii. Eğitimin başarısı nasıl değerlendirilebilir?
- ix. Eğitimin olası sonuçları neler olabilir?

İkinci aşamada eğitim programlarının yönetilmesine geçilir. Eğitim ihtiyacı analizi bilgileri işletmede kimlerin hangi konularda nerede ve ne zaman eğitim alacakları bilgilerini içerir. Eğitim programları eğitim ihtiyacı analizlerinden elde edilen bilgiler kullanılarak geliştirilir. Geliştirilen program, işletme ve personelin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olmalıdır. Doğru zaman ve yerde, doğru kişilere ihtiyaç duyulan konularda verilecek eğitim hem etkin, hem de daha düşük maliyetli olacaktır.

Eğitim programlarının geliştirilmesi aşamasında planlama yapılırken işletmede işlerin aksamadan yürümesi ve eğitime katılacakların motivasyonlarının sağlanması dikkate alınması gereken bir diğer önemli konudur. Duyarlılık gösterilmediği zaman, personeline eğitim hakkındaki düşünceleri ve değerlendirme sonuçları olumsuz olabilmektedir. Bu yüzden eğitim programlarının hazırlanması aşamasında, insan kaynakları departmanı ile eğitime katılacak birim yöneticileri arasında işbirliği yapılması gerekir. Bu işbirliği ile işletmede işlerin aksamadığı ve katılımcıların da eğitimle ilgili motivasyonlarının sağlandığı bir eğitim uygulaması gerçekleştirilebilir.

2.2.3.6 Sonuçların uygulamaya aktarılması ve değerlendirilmesi aşaması

Eğitim sürecinin son aşaması olan üçüncü aşamada, oluşturulan eğitim programı sonucunda öğrenilen bilgilerin iş ortamına taşınması, sonuçlarının ölçülmesi ve programın etkinliğinin değerlendirilmesi yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Bu aşama bir sonraki eğitim süreci döngüsüne temel oluşturmak açısından önemli bir bilgi ve deneyim birikimi sağlar. Doğru yapılan çalışmaların geliştirilerek devam ettirilmesi, yapılan hataların tekrarlanmaması konusunda önlemler alınması için kaynak oluşturan bir süreçtir.

Değerleme aşaması da yapılan eğitimlerin verimliliğini ölçen aşamadır. Ölçümler çeşitli sistemlere göre yapılır.

Düzenlenen eğitim programlarının etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesi gerekir. Aktarılan bilgiler ve kazandırılmaya çalışılan becerilerin işe ne ölçüde yansıdığının saptanması etkinlik değerlendirmesidir.

Eğitim için yapılan harcamalar ve bu harcamaların karşılığının hangi sonuçlarla işletmeye geri döndüğünün araştırılması veya soruşturulmasında bütüncül bakış açısına sahip olunmalıdır. Eğitimin değerlendirilmesini, sadece harcanan para ve karşılığında ulaşılan sonuç olarak ele almak yanlış olabilir. Kişilerin tutum ve davranışlarındaki olgunluk, kişiler arasındaki iletişimin iyileşmesi işletmeye direkt parasal sonuçları sağlamadığı halde örgüt kültürünü geliştirici bir özelliğe sahiptir. Eğitim sonuçları maddi olarak ölçülemeyen değerler olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Eğitimin değerlendirilmesinin bir diğer amacı, daha sonraki eğitim programlarına geri besleme sağlamasıdır. Değerleme ile eğitimin yer ve zamanı, eğitim konuları, eğitmenler, eğitim yöntemleri ve kullanılan araçlar gibi konular gözden geçirilerek sonraki programlar için daha etkin programlar hazırlama imkanı elde edilebilir. Değerleme süreci, yapılan hataların gözden geçirilmesi, doğru uygulamaların geliştirilmesi konusunda bilgi ve deneyim sağlar.

3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ-HİZMET İÇİ EĞİTİMDE İHTİYAÇ ANALİZİNİN YERİ

Bu bölümde hizmet içi eğitimin tarihsel gelişiminden başlayarak, hizmet içi eğitimin önemi ve hizmet içi eğitimin içerisinde ihtiyaç analizinin yeri, önemi ve organizasyona sağladığı faydaların değerlendirilmesi yapılacaktır.

3.1 HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ, ÖNEMİ VE ORGANİZASYONLARA SAĞLADIĞI FAYDALAR

3.1.1 Hizmet İçi Eğitimin Tarihsel Gelişimi

İşgören eğitiminin tarihçesi, antik Mısırlıların denizaşırı yerlerden getirdikleri esirlerin ve ülke içindeki işçilerin ustabaşı olarak eğitilmesine kadar dayanmakta olduğu ifade edilmektedir (Pehlivan, 1997, s. 105). Bu dönemde eğitim doğrudan ve işbaşında yapılmaktaydı. Eğitimin değerlendirilmesi ise tümüyle çalışanların edimlerine göre yapılan basit bir işlemdi.

Yirminci Yüzyılda işgören eğitiminin temel biçimleri ise ;

- i. Uyum eğitimi,
 - ii. İş başında eğitim,
 - iii. Göreve dayalı eğitim,
 - iv. El becerisi gerektiren ve zanaatlerin öğretilmesini amaçlayan çıraklık eğitimi
- biçiminde düzenlenmektedir (Sims, 1990, s.18).

İşgören eğitimi kapsamında 1940'lı yıllarda yapılan bir tanımlamaya göre hizmet içi eğitim, düşünce ve eylemde uygun alışkanlıklar kazandırmak ve işgörene mevcut ve gelecekteki işine ilişkin bilgi, beceri ve tutumlarında etkinlik kazandırmak için yapılan yardım süreci olarak tanımlanmıştır (Civil service assembly of united states, 1941,s.2).

Onsekizinci yüzyılda sanayi devrimiyle birlikte hizmet içi eğitim de gelişmeye başlamıştır. Teknoloji ve insan birbirlerini bütünleyen öğelerdir. Bu nedenle gelişen teknolojiyle birlikte oluşan bilimsel gelişmeler, hizmet içi eğitime kaynak oluşturmuş ve gelişimini sağlamıştır.

Klasik yönetim kuramında yönetim, örgütün çıkarları açısından hizmet içi eğitimi önemli bulmuştur. Sonrasında örgütsel görevler için çalışanları işe alırken seçme ve test etme eylemine ağırlık verilmiş ancak bunun tek başına yeterli olmadığı ve başarıyla sonuçlanmadığı görülmüştür. Çünkü çalışan seçilirken başlangıçta örgütsel görevler için uygun olsalar da gelişen teknoloji ve bilimsel gelişmelerle ortaya çıkan zorunlu değişimlere uyum sağlayamadığı görülmüştür.

Bu nedenle, 1920'lerde yapılan ünlü Havvthorne ve Tavistock Enstitüsü Kömür Ocakları Araştırmalarının yer aldığı iş dizaynı ve insan gücü mühendisliği yaklaşımı ağırlık kazanmıştır (Altınışik, 1996, ss.329,348). Neo Klasik Yönetim kuramında çalışanların rollerini benimsemede işin çalışana uygun bir biçimde dizayn edilmesi yolu izlenmiştir. Bu yaklaşımla beraber bu kez örgüt boyutu ihmale uğramıştır. Bunun sonucunda ise sistem yaklaşımı ile birlikte çalışanlara örgütsel rolleri benimsetmede eğitim yönetimine yani çalışanların hizmet içi eğitim çalışmalarına ulaşılmıştır. Bütün iş kollarında hizmet veren bütün örgütlerde, hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşılmasında hizmet içi eğitimin, en etkili araç olduğu kabul edilmiştir.

Bilindiği üzere, Fayol'a göre yönetim süreci; planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve denetlemeyi kapsamaktadır. Yönetim süreci etkin bir şekilde yerine getirilirse, sağlam bir örgütsel yapı geliştirilir ve amaçlar başarıyla sonuçlanır. Diğer taraftan gelişen bilim ve teknoloji, örgüt üyesinde öncelikle güvensizlik, gerginlik ve endişe yaratmaktadır. Bu nedenle, yönetim, teknolojiyi getirirken bunları dikkate almalıdır (Davis, 1982, s.290). Bütün bu kaygı ve gerginlikler, başarılı bir yönetim, daha öz bir deyişle yönetim süreçlerinin etkililiğiyle giderebilir ve böylece bilimsel gelişme ve teknoloji, örgütün gelişimi yönünde etkili olabilir.

Türkiye'de ilk hizmet içi eğitim uygulaması Cumhuriyetin kuruluşundan sonra harf devrimiyle birlikte başlatılan halk eğitimleri ile 1928 yılında gerçekleşmiştir. Hizmet içi eğitimi de içeren bu yaygın eğitim çalışmaları, tarımdan sanayileşme sürecine geçmek isteyen geliştirmekte olan ülkemizde okuma-yazma oranının yükseltilmesi çabaları ile sınırlı kalmıştır (Altınışik, 1996, s.348). Bu etkinliklerin temelinde, iş verimin yükseltilmesinde hizmet içi eğitimin gerekli olduğu savı yatmaktadır (Çalışma Hayatının Düzenlenmesi, 1983, s.45). Daha sonraki yıllarda, yaygın eğitim ya da yetişkinler eğitimindeki etkinliklerde temel ilke, örgün eğitim olanaklarından yoksun kalmış kişilere (çiftçiler, işçiler, küçük esnaf vb.) hem kendi işlerinde hem de ulusal kalkınmada bilgi ve beceri kazandırmak olmuştur (Eğitim Sektörü Raporu, 1982, s.262). Planlı dönemlerden önce kamu kuruluşlarında gerçek anlamda hizmet içi eğitim etkinliklerine rastlanılmamaktadır (Altınışik, 1996, ss.329, 348).

Planlı Dönemlerdeki Hizmet İçi Eğitim

Üretimde verimliliği arttırıcı öneminin anlaşılması üzerine hizmet içi eğitim, ülkemizde planlı kalkınma dönemlerinde beş yıllık kalkınma planları içerisinde önemli yer verilmiştir.

İşgören eğitime ilişkin yaklaşımların temel kaynağı, eğitimin verimliliğe olan katkılarının kanıtlanmış olmasıdır. Bu teknik ve araçsal bakış açısının kökleri Toylar ve Munstenberg'in çalışmalarına dayanır. Her iki yazar da işgören eğitiminin önemini vurgulayarak, eğitimin işgören yerleştirme ve rastgele kazanılmış iş alışkanlıklarının değiştirilmesinde kritik bir yeri olduğunu belirtmişlerdir (Pehlivan, 1997, s.105).

İnsan sermayesi kuramcıları ve işgücü ekonomistleri, eğitim ile verimlilik arasındaki ilişkileri incelemişler ve sonuç olarak eğitimin bireysel verimliliğe katkılarını ortaya çıkarmışlardır. Örgüt psikolojisi alanında çalışanlar ise, eğitimin gereksinimlerinin saptanması, eğitimin etkililiğinin artırılması ve alternatif eğitim tekniklerinin kullanılması konuları üzerinde yoğunlukla çalışmışlardır. Örgüt geliştirme uygulamacıları ve araştırmacıları da eğitimi, değişmeyi destekleyen ve uyaran öğelerden birisi olarak görmüşlerdir.

Yönetmel ve örgütsel arayışların değişim sürecini izleyen bir eğilimle, 1970'ler işgören eğitiminin temelini oluştururken, 1980'li yılların ortasına kadar eğitim, sistem yaklaşımı içinde ele alınarak örgütlerin eğitim birimleri, sistemin tümüne hizmet dağıtan bir alt birim olarak görülmüştür. 1990'lı yıllarda, örgütün başarısında eğitimin çok önemli bir rol oynadığı görüşü hakimdir.

Eğitimin işgörenin toplumsallaşması üzerindeki etkilerini araştırma konusu yapan iki farklı yaklaşımla işgörenin örgütsel rollerini nasıl öğrendiğini inceleyerek işgörenin toplumsallaşması alanına girmiştir. Toplumsallaştırma yaklaşımı, işgörenin örgüte bağlılığı, güdülenmesi, örgütsel kimlik ve benlik kavramı üzerinde durmuştur. Örgütsel geliştirme yaklaşımında da aynı konular üzerinde durulmuştur.

Toplumsal kuram araştırmaları yakın zamanlarda örgütsel öğrenme üzerinde odaklanmıştır. Örgütsel öğrenme araştırmaları kapsamında örgütlerin hangi koşullarda ve nasıl öğrendiğini incelemekte; araştırmalar sonunda ise, birey ve örgüt arasında önemi yadsınamaz bir öğrenme hattı kurulduğu sonucuna varılarak, bu düşünce savunulmaktadır.

Görüldüğu gibi hizmet içi eğitim tarih boyunca çeşitli şekillerde çalışma hayatının içinde yerini almıştır. Çalışanların örgütle arasındaki iletişim hattı araştırmaların konusu olmuştur. Örgüt ve çalışan arasındaki bağlantısının keşfedilmesi üzerine, araştırmalar ve verimlilik üzerine sistemlerin gelişimi önem kazanmaya başlamıştır.

Hizmet içi eğitim, tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkartılan yönetim sistemlerinde gereklilik olarak ortaya çıkmış ve yerini almıştır. Hizmet içi eğitim sistemleri yaşadığımız yüzyılda ise artık, lüks bir ihtiyaç olmaktan çıkarak zorunluluk haline gelmiştir. İnsan kaynakları departmanlarında eğitim birimlerinin kurulmasıyla birlikte, hizmet içi eğitimlerin sistematik bir şekilde devam ederek hizmet içi eğitim programlarının gelişimi sürdürölmektedir.

Hizmet içi eğitimler, tarihsel süreçler içinde farklı şekillerde yer aldığu gibi gelecek dönemlerde, değişen toplumsal gelişmeler, teknolojik ilerlemeler, eğitim alanındaki yeniliklerle birlikte ihtiyaçlara, gereksinimlere, değişimlere paralel olarak devam edecektir.

3.1.2 Hizmet İçi Eğitimin Önemi

Günümüzde çalışan sermayesinin, işletmelerin devamlılığının sağlanmasıdaki katkısının önemi yadsınamaz bir gerçektir. İşletmelerin çalışan sermayesi gücünden yeterli derecede faydalanabilmesi için, çalışanı amaçlarına uygun olarak yetiştirmelidir. Çalışanlar

işletmenin hedefleri doğrultusunda yetiştirilerek işletmenin devamlılığına katkı sağlayabilirler.

Çalışan kadrosunun eğitime ne zaman ihtiyaç duyduğu konusuna gelecek olursak; hizmet öncesi eğitimle alınan bilgilerin iş ortamında yetersiz kalması yada çalışan kadrosunun seçiminde eksik veya yetersiz seçimler yapılmış olması nedeniyle çalışmalarında noksanlık görülen çalışanı yeterli hale getirmek, veya değişen bilgilerin güncellenmesi gibi nedenlerle duyulan eğitim ihtiyaı, hizmet içi eğitim yöntemiyle sağlanabilmektedir.

İşgörenin hizmet içi eğitime istekli olmasının yanında, işverenlerin de ihtiyaçları olan hizmet içi eğitime yönelik stratejik yaklaşımlar oluşturma konusunda çaba göstermeleri gereklidir (Halier and Butts 1999, s.2).

İşletmeler hizmet içi eğitim çalışmaları ile çalışanların, belirlenen hedefler doğrultusunda işletmenin verimliliğine katkı sağlamasını amaçlamaktadır. Çalışanın kendisinden beklenen hizmeti istenen düzeyde yerine getirememesi işletmede bazı olumsuzluklara neden olur. Eğitimsizlikten kaynaklanabilecek olumsuzlukların işletmelerde ortaya çıkaracağı olumsuz etkiler şu şekilde sıralanabilir; (Aktay, 1994, ss.,69,70).

- i. Üretilen mal ve hizmetin yeterli nitelik ve nicelikte olmamasına,
- ii. Gereğinden fazla malzeme, emek, enerji ve zaman israfına,
- iii. Beşeri ve maddi imkanların iyi, yerinde ve verimli kullanılmamasına,
- iv. İş kazaları ve meslek hastalıklarının en st düzeyde olmasına neden olmaktadır.

Hizmet içi eğitimler, örgüt çalışanlarının örgütsel amaçları desteklemesinde ve örgütün değişen koşullara uyum sağlamasında etkili bir duruma getirmesine destek sağlamalı, dolayısıyla da örgütsel etkililiği sağlamakta kullanılan faaliyetlerden biri olmalıdır. Hizmet içi eğitim yoluyla, çalışanların eğitilmesi faaliyetleri sonucunda, üretimde yapılan hataların minimuma düşürülmesi, iş kazalarının azaltılması, beşeri ve maddi imkanların verimli kullanılması gibi amaçlara ulaşılması hedeflenir.

Hizmet içi eğitim anlamında literatürde kullanılan kavramlar gün geçtikçe artmaktadır. Personel geliştirme, personel yenileştirme, insan kaynaklarının geliştirilmesi, sürekli eğitim, profesyonel ilerleme, örgüt yenileme kavramları hizmet içi eğitim anlamında kullanılan kavramlardır.

Örgütsel değişme, gerçekte onu oluşturan üyelerin davranışlarında oluşan değişmedir (Başaran, 1982, 226). Bunun en etkili yolu ise örgütte her kademedeki bireylerin hizmetiçi eğitim aracılığıyla davranışlarının değişmesinin sağlanmasıdır (Kaya, 1979, s.223).

Örgütler, üyelerden oluşan yapılardır. İşletmelerde örgüt üyeleri çalışanlardır. Örgütlerin değişiminin sağlanması, örgüt bireylerinin davranış değişikliklerinin sağlanması yolu ile olabilir. Örgütlerin istenen davranış değişikliklerine ulaşması da eğitim yolu ile sağlanabilmektedir. İşletmelerde beklenen davranış değişikliklerine ulaşmanın yolu hizmet içi eğitimlerle sağlanmaktadır.

3.1.3 Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitimin verimliliğe katkısı hem kurumsal alanda hem de kişisel alanda olmaktadır.

Hizmet içi eğitimler programlanırken, örgütsel ve bireysel alanda faydalar sağlaması beklenir. Düzenlenecek olan eğitim programları plan, program, uygulama ve değerlendirme sırasında örgütlere belirli bir maliyet yükü getirir. Bu maliyet yüküne karşılık iş görenlerin bilgi ve becerilerinin arttırılması, olumlu iş tutumları kazanmaları, iş doyumunu sağlamaları ve örgüt bağlılığının artması gibi ortaya çıkan eğitim çıktıları ile maliyet arasında olumlu bir fark yaratması planlanır.

Hizmet içi eğitimin yararları, John Adair tarafından “eylem merkezli liderlik” modeline göre görev merkezli olarak incelenmiştir. Buna göre, örgütte düzenlenen eğitim ve geliştirme çalışmalarının yararları 4 ana başlık altında toplanmıştır (Sibthorpe, 1994, s.14).

- i. Değişme
- ii. Verimliliğin arttırılması
- iii. Hataların azaltılması
- iv. Ölçünleştirme (Standardizasyon)

Hizmet içi eğitimin örgüte sağladığı başlıca yararlar tarafından ise, aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- i. Hizmet içi eğitimler, örgütlerin karlılığını arttırır.
- ii. İşin görülmesinde her düzeyde çalışanın, görevleri dahilinde işleri yapmasında bilgi ve becerilerini geliştirir.
- iii. Örgütlerde motivasyonu arttırır.
- iv. İş görenlerin örgütsel amaçları tanınması, amaçlara uyumu gerçekleştirilir.
- v. Ast-üst ilişkileri gelişir.
- vi. Örgüt içinde güven ve şeffaflık gelişir.

- vii. Örgütsel gelişme sağlanır.
- viii. İş görenlerden örgüte faydalı geribesleme sağlanır.
- ix. İş yönergelerinin hazırlanması sağlanır.
- x. Sorun çözme etkinliği artar ve örgütsel kararların alınması kolaylaşır.
- xi. Örgütsel saygınlık artar
- xii. Çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerin arttırılması sağlanır, güdülenme, örgüt bağlılığı artar, örgüte karşı olumlu tutumların gelişmesi sağlanır.
- xiii. Üretimin niteliği ve verimi artar.
- xiv. İşçi ve işveren ilişkileri gelişir.
- xv. Üretim araçlarının kötü kullanımı ve örgütsel savurganlık azalır.
- xvi. Örgütte iletişim ve gelişmeye uygun bir hava yaratılır.
- xvii. İş görenlerin değişmelere uyum sağlaması kolaylaşır.
- xviii. Stres ve gerilimin azaltılması ve çatışmaların çözümlenmesine yardım eder.

Hizmet içi eğitimin örgütte çalışan bireylere açısından bakıldığında ise; etkili sorun çözme becerilerinin geliştirilmesi, sağlıklı karar verme becerileri kazandırılması, başarı, sorumluluk alma, ilerleme fikirlerinin gelişmesi, kendini geliştirme, çatışmalarla başa çıkma, iş doyumu, iletişim becerilerini arttırma, kişisel gereksinimlerin doyurulması. Çalışanın kendi geleceğini belirleme ve geliştirme ortamı hazırlaması, yazma konuşma becerilerinin gelişmesi, yeni görevlere geçme ve yükselme korkusunun azaltılması alanlarında katkı sağlar.

Birbirini sürekli etkileyen örgüt ve birey ilişkisi içerisinde hizmet içi eğitimler, çalışanlara ve ilişki halinde bulunduğu örgüte katkı sağlayarak, gelişimi, verimliliği, hizmet kalitesini, örgüt-çalışan ilişkisini geliştirmeyi amaçlar.

3.2 HİZMET İÇİ EĞİTİMDE SİSTEM YAKLAŞIMI

Hizmet içi eğitimin bu güne kadar yapılan araştırmalar neticesinde, hizmet içi eğitimlere sistematik bir bakış açısıyla yaklaşılmış ve çeşitli sistemler oluşturularak, programların verimini arttırmak yoluna gidilmiştir. Bu bölümde hizmet içi eğitimlerde oluşturulan sistem yaklaşımları, sistemin bileşenleri, hizmet içi eğitimin sistem yaklaşımı açısından değerlendirilmesi genel olarak incelenecek ve hizmet içi eğitimde bir sistem yaklaşımı olarak oluşturulan; Eğitimde Sistem Yaklaşımı Modeli yaklaşımı içerisinde ele alınacak ve Sistematik İşe Dayalı Eğitim Yaklaşımı Modeli'nin incelemesi yapılacaktır.

Eğitimde asıl amaç; elamanların, çalıştıkları işte istenilen verimi sağlaması için gerekli olan bilgi ve beceriyi elemanlarına kazandırmaktır.

Hizmet içi eğitimin hangi adımlarla hangi süreçlerle desteklenerek düzenlenmesi gerektiği hakkında farklı yaklaşımlar ve pek çok model vardır.

Bir eğitim programını gerçekleştirirken, doğaçlama bir eğitim oluşturmak mümkün değildir. Bu eğitimler belli ihtiyaçlara cevap vermek için ve gerekli sistemler içerisinde yürütülmelidir. Belirlenen sistemler dahilinde gerçekleştirilirken, işletmenin bütün bileşenleri belirlenen sistem içerisinde, kendisine yüklenen görevleri yerine getir.

Hizmet içi eğitimler sistemsal bakış açısıyla değerlendirilirken kullanılan kavramların açıklaması yapılacaktır.

3.2.1 Sistem

Sistem, bir amaç için bir araya gelen parçaların, düzenli bir biçimde birbirlerine dayanarak ve birbirini etkileyerek oluşturduğu bir bütündür. Bir sistemin ögeleri, girdiler, girdilerin işlenmesi, çıktılar ve çıktılarından alınan geri bildirim ve sistemin içinde yaşadığı çevredir (Aydın, 2014, s.43).

Sistem; girdi, işleme, çıktı, geribildirim, çevre ögelerinden oluşur.

3.2.2 Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri

İşletmelerde hizmet içi eğitim uygulamalarının sistem dahilinde gerçekleştirilmesinin amacı hizmet içi eğitimlerin yerleşik bir düzen halinde, periyodik uygulamalar olarak devam ettirilmesi ve eğitimlerden maksimum faydanın sağlanmasıdır.

Bir sistem dahilinde Hizmet içi eğitimin ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Başaran 2000, Şenol ve Çetinkaya, 2014, s.2).

- i. Kurumlarda bilgi ve teknik etkinliğin artırılması amacının yerleştirilmesine destek olunması,
- ii. Hizmet içi eğitim, yaşam boyu eğitim ve kendini geliştirme kavramlarının bütünleştirilmesi,
- iii. Personelin periyodik aralıklarla hizmet içi eğitime alınması,
- iv. Hizmet içi eğitim-verimlilik-meslekte ilerleme bağının kurulması,
- v. Hizmet içi eğitim sonunda eğitim-ücret-yükselme dengesinin kurulmasını sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılması,

- vi. Hizmet içi eğitim almış kişilerin aldıkları eğitimle ilgili alanlarda çalışması,
- vii. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin süreklilik göstermesi,
- viii. Kurumdaki her amirin maiyetinde çalışan personelin yetitirilmesinden sorumlu olması,
- ix. Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi.

Hizmet içi eğitimin başarıya ulaşması için, sistem dahilinde ortaya çıkan eğitim ilkeleri kapsamında değerlendirilmesi, hizmet içi eğitimin süreklilik gösteren bir yapı içerisinde devam etirilmesi, sistemsel bakış açısıyla, işletmelerde yerleşik bir kültür halini alması ve süreklilik gösteren sistem davranışları şeklinde yürütülerek geliştirilmesi gereklidir.

3.2.3 Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Hizmet içi eğitim sistemi içerisinde, çeşitli sebeplerle sınırlılıklar oluşabilir. İşletmelerde en önemli faktör olan insan gücünün etkinliğini artırmak amacına yönelik hazırlanan bu programlarda kurumsal ve bireysel yararların sağlanması beklenir. Saptanan amaçlara ulaşmayı engelleyen sınırlılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu sınırlılıkların sebepleri şu şekilde ifade edilmiştir (Şenol ve Çetinkaya, 2014, s.2).

- a. Hizmet içi eğitimin programı ihtiyaç ve amaçlar saptanmadan hazırlanır ve uygulanırsa,
- b. Kurumun amaç ve ihtiyaçları, bireylerin amaç ve beklentileri arasında dengeli bir sistem oluşturulmazsa,
- c. Hizmet içi eğitim programı katılan personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse,

- d. Hizmet içi eğitim programına personel istekli katılmaz ve yararına inanmazsa,
- e. Eğitim içi uygun bir ortam sağlanmamış, yeri, zamanı, süresi, yönetimi iyi seçilmemişse,
- f. Eğitimde eğitici kadro yeterli değilse, olumlu görüşe sahip değilse ve personel ile iyi ilişki kurulmamışsa,
- g. Kurumun personel politikası hatalı ise, yetiştirilen personel yeterliliklerine uygun yerde çalıştırılmıyorsa,
- h. Her alan ve kademedeki personel için eğitim yapılmamışsa, yalnız bir alan ve kademedeki personel eğitilmişse,
- i. Hizmet içi eğitim programlarının sonunda değerlendirme yapılmamışsa.

Hizmet içi eğitimler sırasında yukarıda başlıca sayılan nedenlerden dolayı sınırlılık oluşabilir ve eğitim başarısızlıkla sonuçlanabilir. Eğitim programları hazırlanırken, yaşanacak olası aksaklıklar nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuzlukları engellemek için belirtilen noktaların dikkate alınması, eğitimin başarısında önemli bir rol oynayacaktır.

3.2.3 Hizmet İçi Eğitimde Sistem Yaklaşımı Modeli

Hizmet içi eğitimin merkezinde ihtiyaçlar yer almaktadır. İşletmenin değişiklik gösterecek özelliklerine göre, ihtiyaçları da değişiklik gösterecektir. Hizmet içi eğitimleri sistem yaklaşımı ile ele alırken ihtiyaçlar doğrultusunda değişiklik gösterebilecek özelliklerin göz önünde tutulması gerekir.

Hizmet içi eğitimler sistem yaklaşımı içerisinde ele alınması; işletmelerin özelliklerinden dolayı ortaya çıkabilecek her türlü değişikliğin analiz edilmesi ve eğitimin olası

başarısızlık şansının ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır. Sistem yaklaşımı; belirlenen süreçler içerisinde, şirketinin bütün özellikleriyle incelenerek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, ihtiyaç duyulan eğitiml programlarının geliştirilmesine, uygun eğitimlerin gerçekleştirilmesine ve değerlendirmelerine imkan veren bir bakış açısını içermektedir. Bu bakış açısıyla, süreçler arasındaki iletişimin sağlanması ve bütün eğitim faaliyetleri boyunca süreçler arası geri beslemelerle desteklenmesi sonucunda, eğitimlerin amaçlarına ulaşmasını hedefler.

Hizmet içi eğitimin sistemsal olarak geliştirilmesi maksadıyla pek çok model geliştirilmiştir. Geliştirilen bütün modellerin ortak amacı hizmet içi eğitimlerden maksimum verim sağlamak olmuştur.

Eğitimde sistem yaklaşımı modeli 5 aşamadan oluşur; (Aydın, 2014, s. 45)

- i. Analiz
- ii. Tasarım-değerlendirme ölçütleri
- iii. Eğitim planı
- iv. Eğitimin gerçekleştirilmesi
- v. Değerlendirme

3.2.3.1 Analiz aşaması

Analiz aşaması, örgütün gerçek ihtiyaçlarının karşılanmasını amaç edinerek, ihtiyaçların doğru saptanmasını olanaklı kılan bir aşamadır. Analiz, görev tanımlarının yapılması, iş analizlerinin hazırlanması, performans hedeflerinin ortaya konması, eğitimlerin ihtiyaçlara

uygunluk düzeyinin kararlaştırılması, hedef grupların profilinin çıkarılması, yönetimce onaylanacak eğitim hedeflerinin saptanması, eğitim etkinliklerinin planlanması ve değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi aşamalarında kullanılabilecek önemli bilgileri toplamaktır. Analiz aşaması bilgi toplama aşamasıdır.

3.2.3.2 Tasarım aşaması

Tasarım aşaması, analiz aşamasında elde edilen bilgi ve verilere dayalı olarak, hizmet içi eğitimde kullanılacak öğretim programının tasarlanması aşamasıdır. Tasarım aşamasında, öncelikle eğitimden beklenen hedefler oluşturulur. Eğitim sonrasında belirlenen hedeflere hangi ölçüde ulaşılabildiğini ölçmeye yarayan ölçme araçlarının geliştirilmesi gereklidir.

Öğretimin değerlendirilmesini yapacak değerlendirme ekibinin görevleri; Katılımcıların başarılarını ölçmek için kullanılacak araçları eğitimin hedeflerine göre geliştirmek, eğitim sonucunda elde edilenlerin iş performansına sağlayacağı katkıyı kestirmek, karşılaşılabilecek sorunları ortaya koymak, eğitimi uygulayanların etkililik ve başarı düzeylerini saptamak olmalıdır.

3.2.4.3 Eğitimin planlanması aşaması

Bu aşama analiz aşaması tamamlandıktan ve yönetimin onayı alındıktan sonra gerçekleştirilir. Eğitimin planlanması aşamasında gerçekleştirilen eylemler; Bir eğitim planlama ve programlama takımı kurulması, eğitimle ilgili ve yönetsel materyal hazırlanması, eğitimin bir pilot uygulaması yapılması, bir uygulama planı yapılarak yönetimin onayına sunulması, eğitimde görev alacak öğreticiler programın içeriğı ve uygulanacak yönetim konusunda bilgilendirilmesi şeklinde tamamlanır.

3.2.4.4 Uygulama aşaması

Uygulama aşaması, analiz, tasarım, planlama ve değerlendirme aşamalarında saptanan hedeflere uygun olarak eğitimin gerçekleştirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada temel nokta öğrencilerin, eğitim hedeflerine ulaşmak için eğitimsel ve yönetsel becerilerini en üst düzeyde ve en az maliyetle eğitim sürecini gerçekleştirmeleridir.

Eğitimde sistem yaklaşımı, eğitim öncesi yönetim, katılımcıların kabulü, eğitimin başlatılması, oturum başlamadan yapılan yönetim, eğitimin başlaması ve sınıfta eğitimin tamamlanması ve eğitim sonrası yönetim işlevlerini içerir. Eğitim başlamadan önce, eğitim süresince ve eğitim sonrasında görev alacak bütün faktörlerin sisteme dahil edilmesi süreçlerinin yönetilmesi demektir.

3.2.4.5 Değerlendirme aşaması

Değerlendirme aşaması, eğitimin analiz aşamasında hedeflediği sonuçlara ulaşp ulaşmadığını ve etkililik düzeyini saptamakla başlar ve katılımcıların iş performansındaki değişikliklerin değerlendirilmesine kadar uzanır. Değerlendirmeden sorumlu kişi ya da takım, işinin başına dönen katılımcıların iş performansları hakkında müşterilerin, yöneticilerin ve diğer ilgili kişilerin gözlemlerini kapsar, görüşme ve anket uygulayarak veri toplar. Bu verileri yöneticilere bildirir.

3.2.4 Sistematik İşe Dayalı Eğitim Yaklaşımı

Sistematik işe dayalı eğitim sistemi yaklaşımında, daha çok elektrik enerjisi sektöründen örnekler verilerek, hizmet içi eğitim uygulamalarından ve üniversite işbirliğinden söz

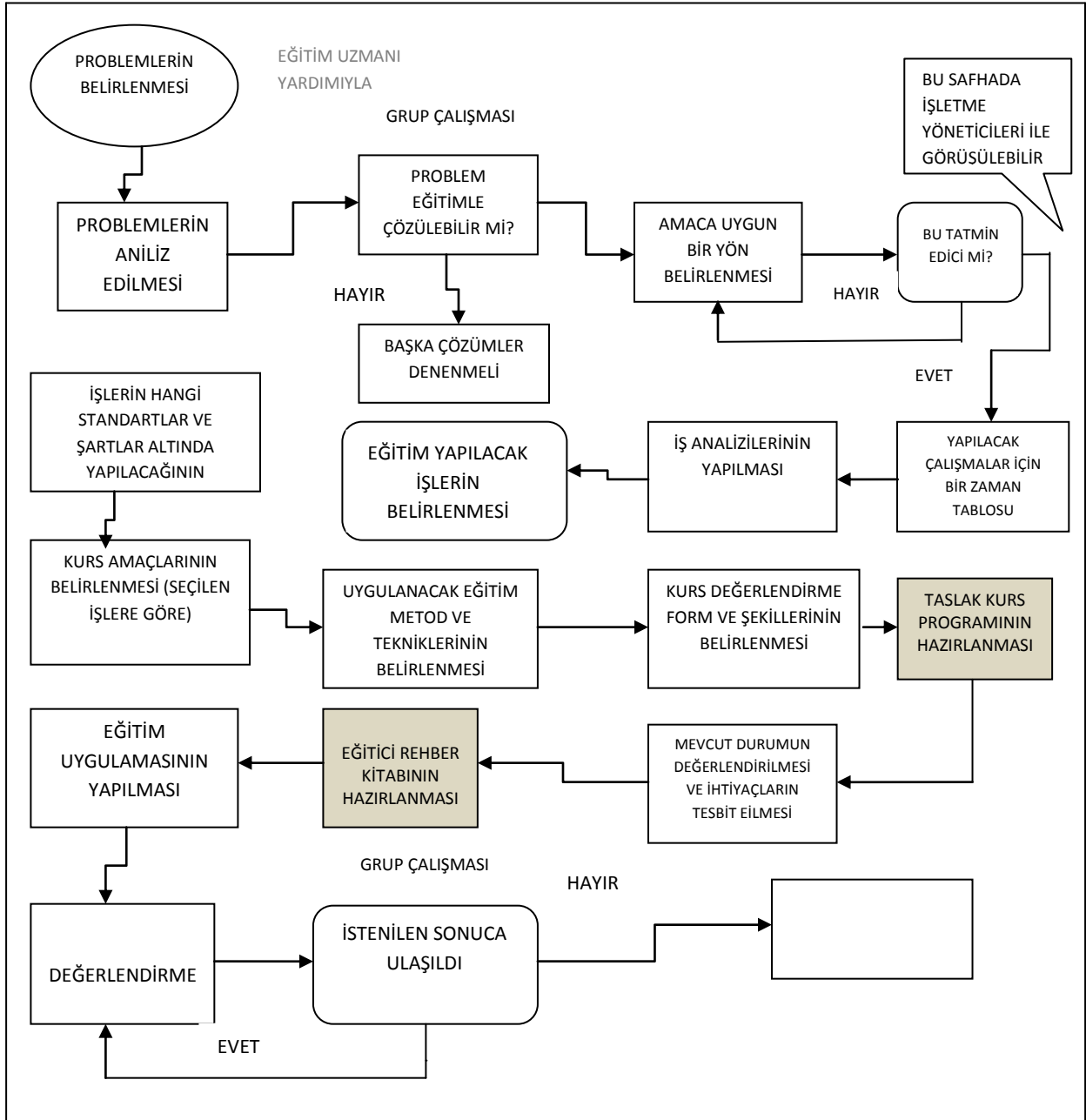
edilmektedir. Sanayi ve Endüstri kuruluşu olarak elektrik üretim, iletimi ve dağıtımındaki hizmet içi eğitim uygulamalarındaki yaklaşımlar açıklanmıştır.

3.2.5.1 Sistematik işe dayalı eğitim metodu dizayn safhaları

Sistematik işe dayalı eğitim metodu endüstride kullanılacak hizmet içi eğitim sistemi olarak tasarlanmıştır. Endüstride hizmet içi eğitim felsefesi: üretime yönelik olmalı, elamanın iş sahasında kullanabileceği bilgi ve becerileri içermelidir. İhtiyacı olan bilgi ve beceri, ihtiyaç duyduğu zaman ve ihtiyacı kadar aktarılmalıdır.

Sistematik işe dayalı eğitim metodunda eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemler olduğu tespit edildikten sonra, bu sorunların çözümünü sağlamak amacıyla tasarlanmış Sistematik işe dayalı eğitim metodunun safhaları Şekil.3.1’de gösterilmektedir.

Şekil 3.1: Sistematik Eğitim Yaklaşımının Şematik Görünümü(Problem Eğitimsizlikse)



Kaynak: Öztürk, Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları, Üniversite, Sanayi ve Endüstri İşbirliği.

Tablodan da anlaşılacağı gibi sistematik yaklaşımla eğitim sorunlarından kaynaklanan eksikliklerin kaynağının araştırılmasında yöntemler geliştirilir. Eğitimin amaçlarına göre sistemler geliştirilerek eğitimden en üst noktada verim almaya çalışılır. Eğitimin aşamalarının belirli bir sistem dahilinde oluşturulması, her eğitim aşamasının belirlenen ilke ve amaçlar doğrultusunda işliyor olması, eğitimden beklenen verimin alınmasında önemli bir gelişmedir.

3.2.5.2 Sistematik işe dayalı eğitimin özellikleri

Sistematik işe dayalı eğitim metodunun; doğru şekilde geliştirilir ve uygulanırsa, iş için gerekli bilgi ve becerilerin tamamının sağlanabileceği, tek başına en etkili eğitim metodu olduğu ifade edilmekte ve özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Öztürk).

- i. Organize bir eğitimidir.
- ii. Hem bilgi, hem becerileri içerir.
- iii. İşlerin “NASIL”larının yanı sıra “NİÇİN”lerini de içermektedir.
- iv. Süresi belirlenir.
- v. Eğitim safhaları planlıdır.
- vi. Somut sonuçlar alınabilir.

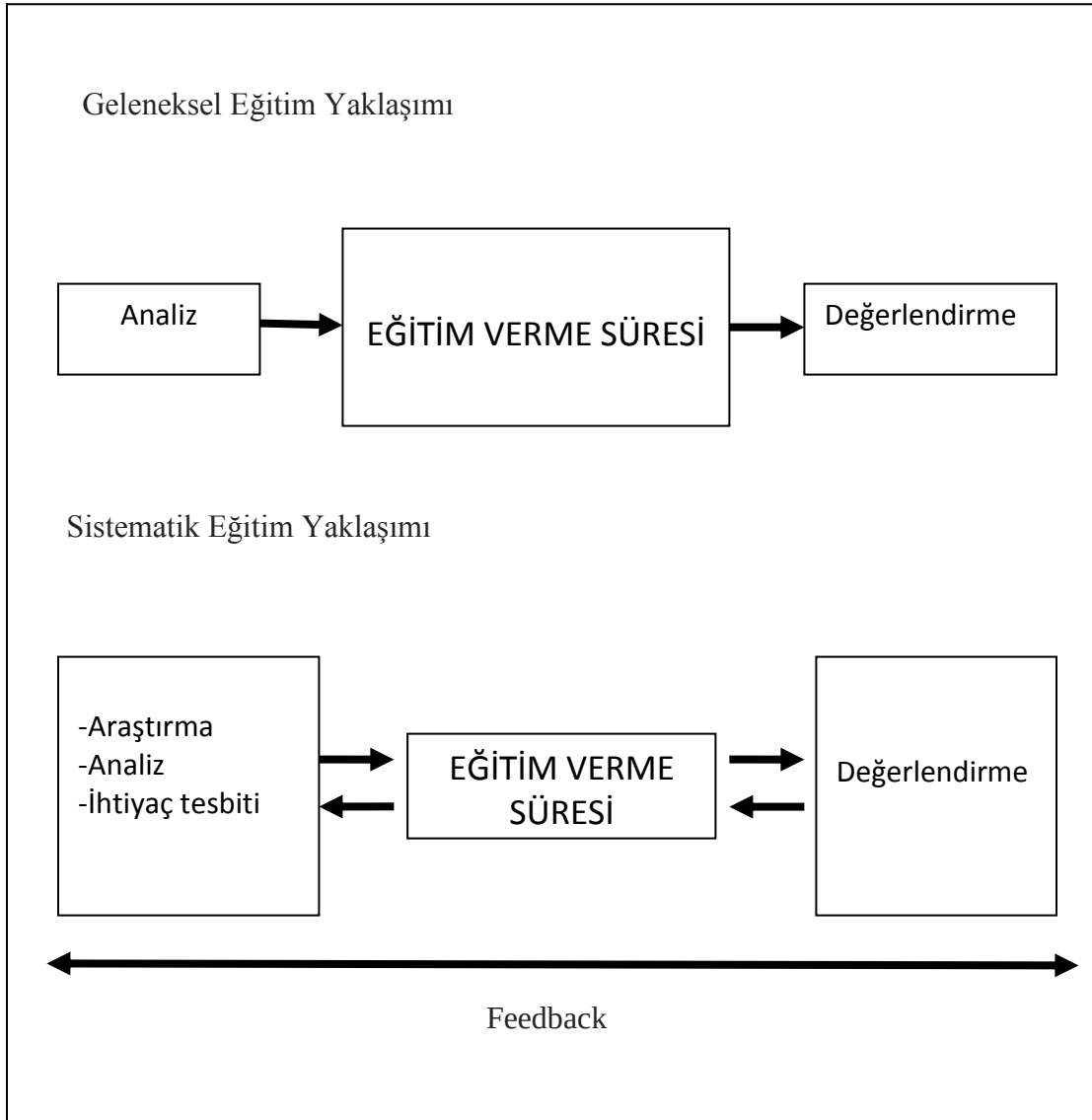
3.2.5.3 Geleneksel eğitim yaklaşımıyla sistematik eğitim yaklaşımının karşılaştırılması

Araştırma ve geliştirme kapsamında Geleneksel eğitim yaklaşımı ile sistematik eğitim yaklaşımını karşılaştırılmış ve ortaya şu şekilde sonuçlar çıkmıştır (Öztürk);

Geleneksel yaklaşımı Analiz, Eğitim Verme Süresi ve Değerlendirme ile sınırlıdır.

Sistemik eğitim yaklaşımında ise; Analiz aşamasında araştırma, analiz ve ihtiyaç tespiti belirli aşamalardan geçerek, ihtiyaç belirlemesi yapılır ve sistem geri bildirimler yöntemiyle her aşamada birbirini etkileme ve besleme şeklinde ortaya çıkar.

Şekil 3.2: Eğitim Geliştirme Safhaları

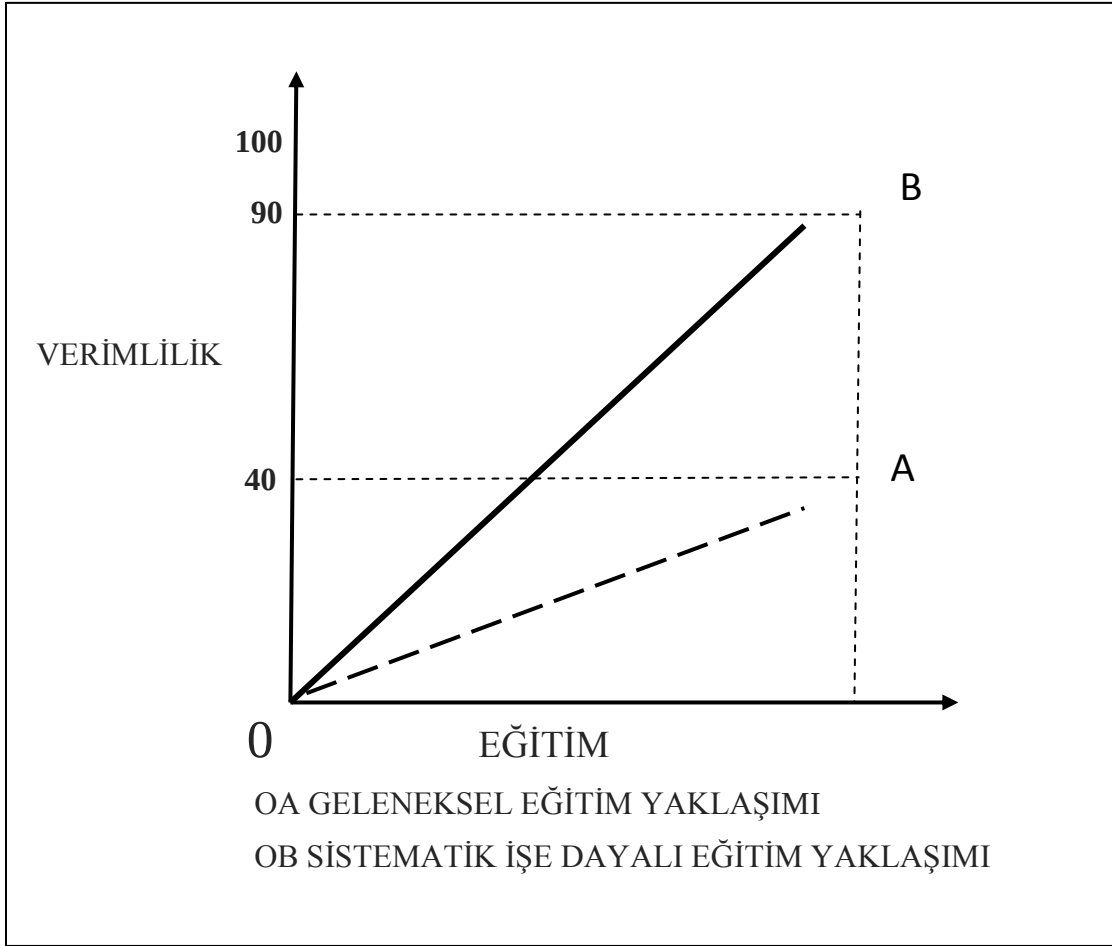


Kaynak: Öztürk , Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları, Üniversite, Sanayi ve Endüstri İşbirliği.

Hizmet içi eğitim programları; araştırma ve analize dayalı, insayatiften uzak, ekonomik ve ölçülebilir sonuçlar elde edilebilecek şekilde olmalıdır.

Şekil 3.3’de Sistematik işe dayalı eğitim yaklaşımı ile geleneksel eğitim yaklaşımının verimlilik oranı karşılaştırılması yapılmıştır.

Şekil 3.3: Verimlilik Oranı



Kaynak: Öztürk , Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları, Üniversite, Sanayi ve Endüstri İşbirliği.

Sistematik işe dayalı eğitim metodu ile yapılan eğitim uygulamaları verimliliği Geleneksel eğitim yaklaşımından daha fazla etkilemektedir.

İş verimini etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmıştır;

- i. Planlama
- ii. Yönetim
- iii. Organizasyon
- iv. Motivasyon
- v. İş Yeri Çalışma Koşulları
- vi. Malzeme Kalitesi
- vii. Bilgi Beceri Düzeyi (Eğitim İhtiyacı)

Eğitim ihtiyacı analizi, eğitim programlarındaki en önemli aşamalardan birisidir. Eğitim ihtiyacı analizi yoluyla işletmelerdeki performans düşüklüğünün eğitim ile giderilip giderilemeyeceği belirlenir. Diğer aşamaların başarısı eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesine bağlıdır.

İş verimini etkileyen faktörler üzerinde yapılan faktör analizleri doğrultusunda bilgi ve beceri düzeyinin yetersizliğinden kaynaklanan durumlarda eğitim programları hazırlanır.

Sistematik işe dayalı eğitim sisteminde amaç, eğitim düzeylerinin eksikliğinden kaynaklanan ihtiyaçların tespitlerini yaparak, süreçlerin birbiriyle bağlantılı şekilde, geri bildirimlerle beslenmesine destek vererek eğitim faaliyetlerinin yönetilmesini sağlamaktır.

3.3 HİZMET İÇİ EĞİTİMDE İHTİYAÇ ANALİZİNİN YERİ

3.3.1 Hizmet İçi Eğitimde İhtiyaç Analizi

Eğitim çalışmaları kimi zaman reklam, günceli takip etme, moda amaçlı düzenlenebilmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde en önemli unsur, personele ihtiyaç duyduğu eğitimlerin verilmesidir. Bunun için sağlıklı bir eğitim ihtiyaç analizi

yapılmalıdır. Eğitim ihtiyaç analizine uygun eğitim programları tasarlanarak, uygun eğitim yöntem ve teknikleri belirlenmelidir. Bunlarla birlikte eğitimde görev alacak eğitimcilerin ve eğitim ortamının niteliği, eğitimin verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır (Fındıkçı, 2000, s.243).

Eğitim programlarının başarıları, sadece bireysel, kurumsal veya örgütsel açıdan değil toplumsal açıdan da önemli faydalar sağlar. Toplumsal ve ekonomik değişimler ile eğitim arasında çift yönlü bir etkileşim vardır. Eğitim, toplumdaki değişimlerden etkilenir ve bu değişimlere göre kendini yeniden düzenler. Diğer taraftan eğitim toplumun yenileşmesine öncülük ederek değişimini sağlar.

Etkili eğitim uygulamaları bir eğitim tasarım sürecini gerektirmektedir. Tasarım süreci ihtiyaç belirleme ile başlamaktadır.

3.3.2 İhtiyaç Belirleme Niçin Gereklidir?

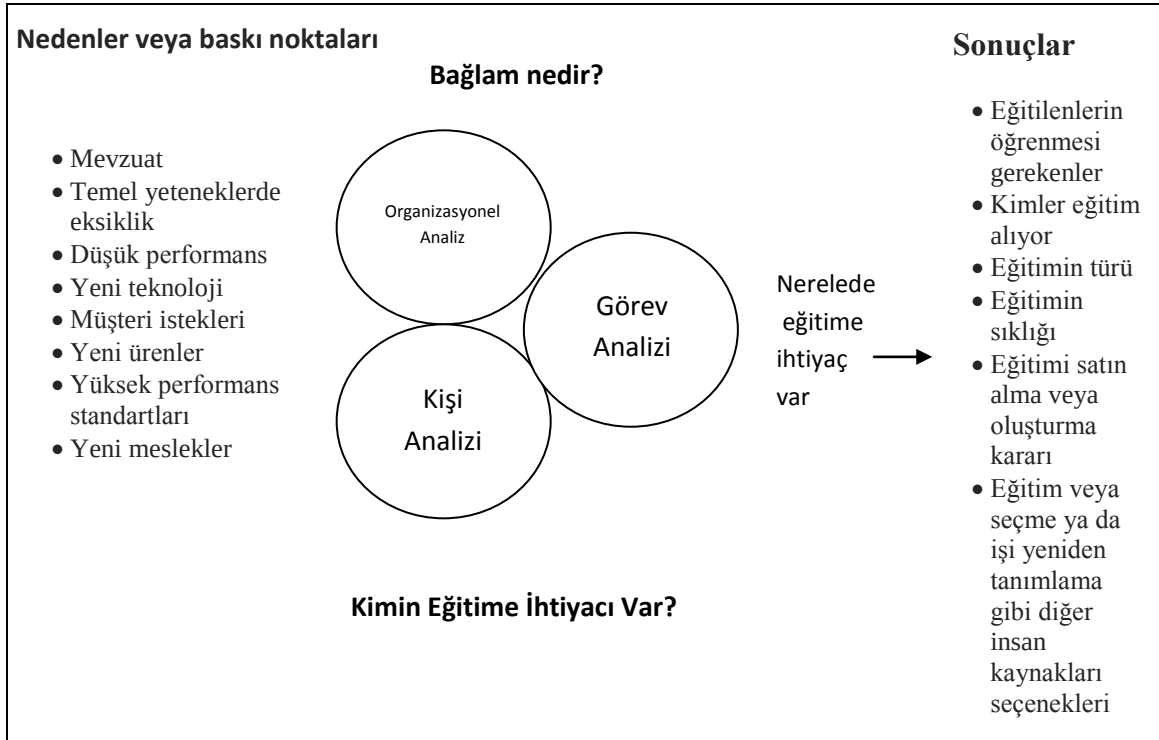
İhtiyaç Belirleme süreci hizmet içi eğitim tasarım sürecinin ilk aşamasıdır. İhtiyaç belirleme süreci sağlıklı şekilde yürütülmelidir. Bu süreç gerektiği şekilde yürütülmezse eğitim süreciyle ilgili bir takım olumsuzluklarla karşılaşılabilir.

- i. Eğitim performans sorununa yönelik bir çözüm olarak yanlış kullanılabilir
- ii. Eğitim programlarının içerik, amaç veya yöntemleri yanlış olabilir.
- iii. Eğitimi alacak olanlar temel beceri, ön beceri veya öğrenmek için gereken güvene sahip olmadıkları eğitim programlarına gönderilebilirler.
- iv. Eğitim şirketin beklediği öğrenme, davranış değişikliği veya mali sonuçları doğurmayabilir.

- v. Şirketin iş stratejisi ile ilgili olmadıkları için gereksiz olan eğitim programlarına para harcanabilir.

Şekil 3.4’de İhtiyaç değerlendirme sürecinin nedenleri ve sonuçları açıklanmıştır.

Şekil 3.4: İhtiyaç Değerlendirme Sürecinin Nedenlerini ve Sonuçları



Kaynak: Raymond 2002, s.89, İnsan kaynaklarının eğitimi & geliştirilmesi

Eğitim İhtiyaç analizini; Tabloda da görüldüğü gibi eğitim vermeyi gerekli kılan nedenler nelerdir? Yasal zorunluluklar, düşük performans, yeni teknolojiler veya yeni meslekler gibi nedenlerden hangisi ve ya hangileri eğitimi zorunlu hale getiriyor? Hangi noktalarda analiz yapılacak? Analiz sonucunda hangi noktalarda eksiklik var ve hangi noktaların eğitime ihtiyacı var? Bütün bu analizlerin sonucunda ortaya çıkan sonuçlar neticesinde

ortaya çıkan sonuçlar nedir ve hangi iyileştirmelerin yapılması gerekiyor? Sorularına cevap arandığı bir süreç olarak değerlendirebiliriz.

3.3.3 Eğitim İhtiyacını Doğuran Nedenler

Meslekler sözlüğüne göre, endüstriyel hayatta yaklaşık 25.000 farklı iş bulunmaktadır. Bu işlerin yine yaklaşık 10.000 kadarı son on yılda ortaya çıkmıştır. İşletmelerde iş bölümünün artmasıyla birlikte, her bir işle ilgili olarak eğitim ihtiyacı artan bir zorunluluk haline gelmiştir. Öte yandan günümüz yöneticileri personelinin çok yönlü işlev beklentisi içine girmiştir. Beklentiler, yoğun rekabet, kalite arayışları, insan ilişkilerinin geliştirilmesi yönündeki baskılar, eğitimi lüks bir uygulama olmaktan çıkararak “ihtiyaç” haline getirmiştir. Bu ihtiyaç günümüzde sadece işletme yöneticileri tarafından değil personelin kendisi tarafından da hissedilmektedir. Günümüzde eğitimin önemi, özellikle rekabet üstünlüğü sağlamasıyla ölçülmektedir. İki binli yıllarda eğitimi önemli bir ihtiyaç haline getiren çok sayıda faktörden söz edebiliriz bu faktörlerden başlıcaları şunlardır (Vascio 1995):

- i. Sürekli gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin yetersiz kalması, bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi gereği,
- ii. Oryantasyon çalışmalarının işletmede yeni çalışmaya başlayan personelin işe alışmaları için çok önemli olduğunun anlaşılması,
- iii. Personelin farkına varılmayan ve kullanılmayan potansiyel becerilerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesinin işletmeye önemli katkılar sağlaması,
- iv. Uluslar arası rekabet ortamında, eğitilmiş personelin işletmenin gücünü artıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkması.

Her geçen gün değişen ve gelişen dünyada, yeni bilgiler ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu bilgileri personele ve işgücüne aktarılması gerekir. Yoğun rekabet ortamında bilginin önemli bir silah olduğunu düşünürsek oluşan her yeni bilgiyi çalışan yoluyla işletmenin bünyesine dolayısıyla verimliliğine katmak gerekir. Gelişen dünyayı, yeni gelişmeleri, yeni bilgileri takip etmek ve işletmelere dahil etmek, bir gereklilik halindedir.

Her bir çalışanın yeni işe başlaması halinde örgüt kültürüyle tanıştırılması ve uyumlamasının yapılması için oryantasyon programları gereklidir. Çalışanların en hızlı şekilde işe alışması, örgüte uyum sağlaması ve yüksek performansla, verimli bir şekilde çalışmasının sağlanması gereklidir.

İşletmelerde insan faktörü gittikçe artan bir ivmeyle iş hayatında önem kazanmaya devam etmektedir. İnsan faktörünün bu denli önemli olduğu bir düzen içerisinde, mevcut çalışan potansiyelini iyileştirmek, var olan yeteneklerini ortaya çıkararak insan sermayesine yatırım yapmak gereklidir. Bütün bu gerekliliklerden dolayı gerek işletme gerekse çalışanlar öğrenme imkanlarından ve eğitim yoluyla geliştirme faaliyetlerinden üst düzeyde faydalanmakla sorumlu hale gelmiştir.

İşletmelerin etkin ve verimli çalışarak hedeflerine ulaşmasında eğitimin katkısı inkar edilemez bir gerçektir. Eğitim programları yanında iş ortamının da dikkate alınarak performansın iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu durumu şu formülle göstermek mümkündür (Uames ve Robinson 1989, s.11).

İşletme Sonuçları = Eğitim X Çalışma Ortamı

Eğitim yatırımları işletme içerisinde ciddi bütçe gerektiren programlardır. Dolayısıyla yapılacak eğitimlerde eğitim ihtiyaç analizinin etkin ve verimli şekilde yapılması gerekir. İşletmelerde, ihtiyaç analizine yeterli değer ve destek verilmelidir. Aksi takdirde eğitime

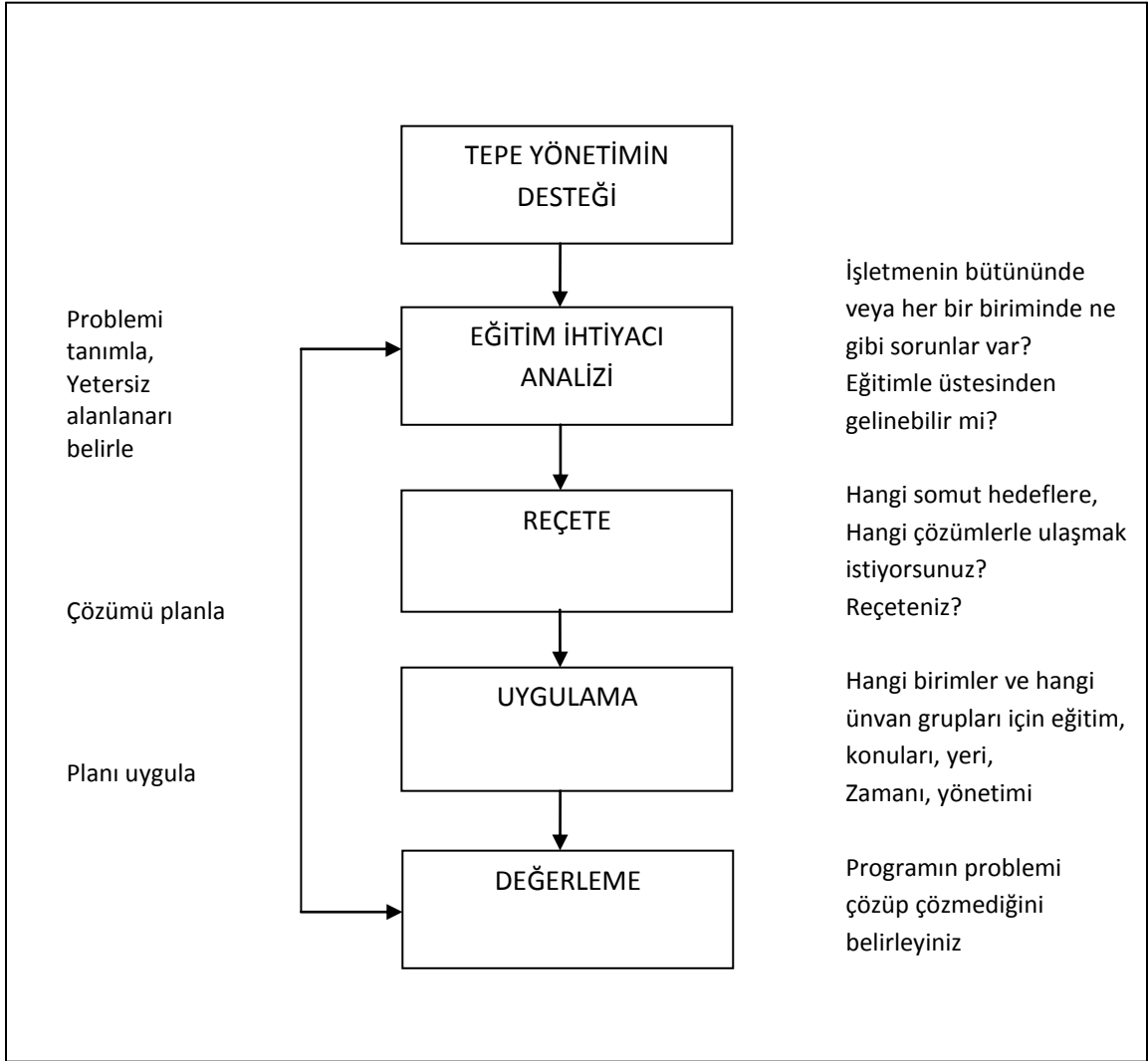
yapılan yatırımların geri dönüşümü negatif yönde olacaktır. Bu da hiçbir işletme tarafından tercih edilmeyen bir durumdur.

Eğitime yapılan yatırımların geri dönüşlerinin karşılaştırılması sonucunda beklenen iyileşme sağlanmıyorsa eğitim faaliyet programlarında bir eksiklik olduğuna işarettir. Eğitim ihtiyacı iyi saptanmadan bir eğitim uygulaması içine girilmişse; yanlış yerde yanlış kişiler, yanlış yöntemlerle eğitiliyor olabilir. Bu yanlışla düşmemek için, eğitim programlarının etkinlik ve başarısına etki edecek olan aşağıda belirtilmiş faktörlere dikkat edilmelidir (Vascio, 1995, s.235):

- i. Üst yönetimin eğitimi benimsemesi ve eğitim uygulamalarına işletme kültürünün bir parçası olarak süreklilik kazandırması,
- ii. Hızlı gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin bilgi ve beceri düzeyinin sürekli geliştirilmesi,
- iii. Eğitim uygulamalarının ihtiyaca yönelik olarak yapılması,
- iv. İşletmenin bütün düzeylerinde aşama aşama olarak yapılması
- v. Eğitim için gerekli olan kaynakların (mali,beşeri,maddi) sağlanması ve
- vi. Yeterli zaman dilimi ayrılmasıdır.

Eğitim yatırımının geri dönüşümünün pozitif yönde olması için, belirlenen faktörlerin göz önünde tutulması, eğitim programlarına olumlu etki edecektir. Şekil 3.5’de eğitim sürecinin temel aşamalarını gösteren Sheffield sistemi gösterilmiştir. Ele alınan bu yaklaşımın, işletme kültürünün bir parçası haline getirilmesiyle etkin sonuç alınabilir.

Şekil 3.5: Eğitim Sürecinin Temel Aşamalarını Gösteren Sheffield Sistemi



Kaynak: Hudson 1973, s.26.

Şekilde görüldüğü üzere, eğitim ihtiyaç analizinin yapılması, eğitim programının belirlenmesi, uygulama ve değerlendirme yöntemlerinin doğru şekilde yapılması ve bunun yanında, tepe yönetimin desteğinin alınması, eğitim programlarında önemli gelişme sağlamaya yardımcı olacaktır. Bunun yanında da bütün bu faktörlerin sürekli hale gelmesi ve işletme kültüründe kalıcı şekilde yer almasının sağlanması gerekmektedir.

3.3.4 Eğitim İhtiyacının Niteliği

Eğitim açığı bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasında iş gören aleyhine var olan fark olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 1990, s.228).

Eğitim ihtiyacı en genel anlamda işletme ve personelin mevcut performansı ile işletmenin ihtiyaç duyduğu performansı ve gelecekte olması gereken performans arasındaki olumsuz yöndeki fark performans açığıdır.

Bir işletmenin gelecekte nelere ihtiyaç duyacağını belirlemek ve işletmeyi geleceğe hazırlamak için eğitim ihtiyacının belirlenmesi hem işletme, hem de personel açısından ele alınabilir.

Tablo. 3.6.'da eğitim ihtiyacının belirlenmesinin işletme ve personel açısından öneminin açıklaması yapılmıştır.

Tablo. 3.6: İşletme ve Çalışan Açısından, Eğitim İhtiyaç Analizi

İşletme Açısından • İşe yeni başlayan personelin işe alıştırılması • Yetersizliklerden arınarak işletmenin faaliyetlerini devam ettirmesi • Becerikli ve nitelikli bir iş gücünün geleceğe hazırlanması • Ekonomik, sosyal ve hukuki gelişmelere ayak uydurmak • İşletme personelinin potansiyelini kullanmak için motivasyon • Kamuoyunun saygınlığının ve güveninin kazanılması • Personel Açısından • Personelin yetersizliğinin giderilmesi • Daha iyi ve cazip bir işin hazırlanması • Planlı bir kariyer yolunun takip edilmesi • Personelin işletmeyle bütünleşmesi • İlişkilerin iyileştirilmesi
--

Kaynak Şencan ve Erdoğan 2001, s.21. İşletmelerde eğitim ihtiyaç analizi.

3.3.5 Eğitim İhtiyacı Analizine Hazırlık

Eğitim ihtiyacı analizine başlamadan önce, ihtiyaç analizinde ön hazırlık aşaması gerçekleştirilir. Ön hazırlık aşamasında ilgili yöneticilerle görüşme, sorunların dinlenmesi,

işletme verilerinin derlenmesi ve toplanması faaliyetleri gerçekleştirilir. Ön hazırlık aşamasında kullanılacak yöntemin ihtiyaç analiz aşamasının verimli ilerlemesine katkı sağlayacak şekilde doğru seçilmesine özen gösterilmesi gereklidir. Eğitimci bu aşamada doğru yöntemi belirlemek adına, aşağıda belirtilen noktalara dikkat etmelidir (Goldstein 1993, s.50):

- i. Eğitim ihtiyacı analizi yönteminin sebep olabileceği muhtemel problemlerin farkında olunmalıdır.
- ii. Bilgi elde ederken, birden çok yöntem kullanılmalıdır., böylece bir yöntemin olumsuz yönleri başka bir yöntem tarafından telafi edilebilir.
- iii. Bir iş hakkında bilgi toplarken mümkün olduğunca farklı grupların görüşleri alınmalıdır. Yöneticiler, analizci ve çalışanlar farklı bakış açılarına sahip olduklarından işin farklı yönleri daha kolay ortaya çıkar.
- iv. İşletmeden elde edilen eğitim ihtiyacı analizi bilgileri kaydedilmeli doküman haline getirilmeli ve daha sonraki eğitim uygulamaları için bir temel oluşturmalıdır.

3.3.6 Eğitim İhtiyacı Analizinin Hazırlık Aşamasında Yapılması Gerekenler

Eğitim ihtiyaç analizi sürecinin verimli şekilde sonlanabilmesi için sürece dahil edilmesi gereken faktörlerin desteğinin alınması ve gerekli ön hazırlıkların yapılması gereklidir.

- i. Yönetim Desteğinin Sağlanması
- ii. Personele bilgi verilmesi
- iii. Yeterli zaman ve kaynak ayrılması
- iv. Analiz planının geliştirilmesi
- v. Protokol düzenlenmesi

Ön Araştırmalar sırasında;

- i. İşletmenin stratejik planlarının gözden geçirilmesi
- ii. Gelecekteki ihtiyaçların araştırılması
- iii. Mevcut başlıca sorunların tespit edilmesi
- iv. Analiz düzeyine karar verilmesi

3.3.7 Bilgi Toplama Yöntemleri

Eğitim ihtiyacı analizi sırasında bilgi toplamak amacıyla çok sayıda yöntemden yararlanılır. Bunlardan yaygın olarak kullanılan başlıca yöntemler arasında şunlar sayılabilir:

- i. Gözlem,
- ii. Anket,
- iii. Mülakat,
- iv. Odak grupları
- v. Teknik el kitapları ve kayıtları okuma,
- vi. Online Teknoloji (Yazılım)

Eğitim ihtiyaç analizi sırasında kullanılabilecek yöntemlerin avantaj ve dezavantajları Tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo 3.7: İhtiyaç Belirleme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Yöntem	Avantajlar	Dezavantajlar
Gözlem	-İş ortamına ilişkin bilgi sağlar -İşin en az düzeyde kesilmesini sağlar	-Usta gözlemcilere ihtiyaç duyar -Personelin davranışı gözlenirse değişebilir
Anketler	-Ucuzdur -Çok sayıda kişiden bilgi toplanır -Bilgi kolayca özetlenir	-Zaman alır -Düşük geri dönüş oranları ve uygun olmayan cevaplar görülebilir -Ayrıntılar eksik kalır
Mülakatlar	-Eğitim ihtiyaçları ile sorunların neden ve çözümlerinin ayrıntılarını belirlemede iyidir -Beklenmedik meselelerle ilgilenebilir -Sorular değiştirilebilir	-Vakit alır -Analiz edilmesi zordur -Mülakat yapan beceri sahibi olmalıdır -Konu uzmanları için tehdit edici olabilir -Planlaması zordur -Konu uzmanları sadece duymak istediğinizi düşündükleri bilgileri verir
Odak Grupları	-Tek bir kişinin araştıramayacağı veya yapmak istemeyeceği karışık meseleler için faydalıdır - Sorular kestirilemeyecek sorunları araştırarak şekilde değiştirilebilir	-Vakit alır -Grup üyeleri sadece duymak istediğinizi düşündükleri bilgileri verir -Grup üyeleri üyeler arasında statü veya konum farkı varsa katılmak istemeyebilirler
Teknik El kitapları ve Kayıtları Okuma	-Eğitim ihtiyaçlarının ayrıntılarını ve sorunların neden ve çözümlerini açığa çıkarmak için uygundur	-Zaman alıcıdır -Analiz edilmesi zordur -Beceri sahibi görüşmeciye ihtiyaç duyulur
Online Teknoloji (Yazılım)	- Objektif - işin kesintiye uğramasını azaltır	-Çalışanları tehdit edebilir -Yönetici bilgiyi, eğitmekten çok cezalandırmak için kullanabilir

Kaynak: Raymond 2008, s.94, McGraw-Hill Irwin Fourth edition, İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi

Eğitim ihtiyacı analizi sırasında bilgi toplamak için yararlanılan yöntemin doğru seçilmesi ve yöntemin avantajları ve dezavantajları dikkate alınarak uygulanması gerekmektedir. İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi sırasında mümkünse birden çok yöntem kullanarak bilgi toplamaya çalışılmalıdır. Böylece bir yöntemin eksikliği bir başka yöntem tarafından kapatılacaktır. Bu ise eğitim ihtiyacını belirlemede doğru bilgiye ulaşmak imkanı verecektir.

3.3.8 Çözümleme

Eğitim ihtiyaçları analiz edildikten sonra eğitim planını hazırlanmasına gelinir. Eğitim planında bulunması gereken hususlar ve eğitim programının değerlendirilmesi bu bölümde ele alınmaktadır. Eğitim ihtiyaç analizinin ön hazırlıkları sırasında elde edilen veriler değerlendirilir ve eğitim ihtiyaç analizi aşamasına geçilir.

3.3.9 Analiz Düzeyleri

İşletmelerdeki mevcut performans ile olması gereken performansın karşılaştırılıp aradaki farkın ortaya çıkarılması 3 düzeyde yapılır (Cascio, 1995, s.237).

- i. İşletme Düzeyinde: işletmenin performansı hangi düzeydedir ve nasıl olmalıdır?
- ii. İş/Görev Düzeyinde: işletmede işlerin yapılış biçimi nedir ve nasıl yapılmalıdır?
- iii. Kişi Düzeyinde: Personelin mevcut ve olması gereken performans düzeyi nedir?

3.3.9.1 İşletme düzeyinde analiz

İşletme düzeyinde analiz, işletmenin bir bütün olarak incelenmesi, genel göstergelerin ele alınarak yöneticilerin yetersiz gördüğü faktörlerin veya yolunda gitmediği düşünülen alanların belirlenmesidir. İşletmelerin vizyon, misyon, amaç, dış çevre faktörleri, kültürel yapı ve teknolojik yapının incelenmesi işletme düzeyinde analiz kapsamındadır. İşletme düzeyinde yapılacak analizlerde şu hususlara özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir (Darling, 1993, s.16).

- i. Çevre faktörlerinde değişme durumu nedir? Bu faktörlerin işletme ve çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarına etkisi ne olacaktır?
- ii. İşletmenin özellikle dikkate alması gereken çevre faktörü nedir? Bilgi teknolojisi, iş gücü pazarı, hukuki düzenlemeler gibi işletmeyi en çok etkileyecek çevre faktörleri hangileridir?
- iii. İşletmenin genel karlılık düzeyi nedir? İyileştirme ve geliştirme için öncelikle ele alınması gereken ihtiyaçlar nelerdir? Öncelikle ele alınacak ihtiyaçların personelin bilgi, beceri ve tutumlarıyla uyumu hangi düzeydedir?
- iv. İşletmenin kar ve gelir kaynakları nelerdir? Bunlar ne kadar istikrarlıdır.
- v. İşletmedeki maliyetler arasında özellikle kontrol edilmesi gereken faktör nedir?
- vi. İşletmenin kaynakları stratejileri, yapısı, kültürü arasında çatışma var mıdır? Uyum ve tutarlılık hangi düzeydedir?
- vii. İşletmenin çevreye uyumu nasıldır? İşletmenin çevreye uyum sağlayamadığı noktalar nelerdir?
- viii. Bilgi ve beceri yönünden işletmenin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Bu güçlü ve zayıf yönler işletmenin etkinlik ve karlılığını nasıl etkilemektedir?
- ix. Çevreye uyum sağlamada ne tür yönetim becerileri gerekmektedir?
- x. İşletmenin kariyer planının oluşturmak için fırsatlar ve kısıtlar nelerdir? Eğitimin kariyer planlarına katkısı ne olabilir?
- xi. Eğitim sistemi, ihtiyaçları belirleme ve gidermede ne kadar etkindir?

İşletme düzeyinde yapılacak analizlerde, hizmet içi eğitimlerin de yapısını belirleyecek olan işletmeye ait bütün özelliklerin incelenmesi gerekmektedir. İşletme düzeyinde yapılan analizler sırasında doğru tespitler yapabilmek amacıyla sorulması gereken sorular ve analiz yapılması gereken alanlar şu şekilde toplanmıştır (Şencan ve Erdoğan, 2001, ss.45,56).

- i. İşletme misyon amaç ve stratejilerinin analizi
- ii. İşletmenin dış çevresinin analizi
- iii. İşletmenin etkinlik ve verimliliğinin analizi
- iv. İşletme kültürü ve ikliminin analizi,
- v. İşletmedeki insan kaynaklarının analizi

İşletme düzeyinde eğitim ihtiyacı analizi yapılarak işletmedeki performans düşüklüğünün nedenleri ve performansın düşük olduğu alanlar belirlenmektedir.

İşletme düzeyinde analiz yapılırken bölüm düzeyinde ve ünvan düzeyinde analizler olarak 2 grupta incelenebilir.

3.3.9.2 Bölümler düzeyinde analiz

Bölüm düzeyinde yapılan analizlerde olağan dışı şekilde ortaya çıkan süreçlerle etkin bir şekilde ilgilenmek ve günlük faaliyetlerle ortaya çıkabilecek eğitim faaliyetleri ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik yapılan analiz çalışmalarını kapsamaktadır.

Bölüm düzeyinde analizler, bölümlerdeki kıdemli personel ve bölümlerin yöneticileriyle yapılan görüşmelerle gerçekleştirilir. Analizler sırasında ideal durumlar ve ideal kişiler soruşturularak eksikliklerin saptanması yoluna gidilir. Bu analizlerin daha sağlıklı yapılabilmesi için farklı işletmelerden aynı bölüm yöneticilerinin görüş ve düşüncelerinin, değerlendirilmesinin alınmasında yarar vardır. Eğitim ihtiyaçlarına farklı bir vizyonla ve farklı bir bakış açısıyla bakmak gerekebilir. Bu gibi durumlarda da farklı işletmelerin aynı düzeydeki yöneticileriyle görüşme yöntemi de seçilebilir. Bir işletme personelinin görüş

açısı, kendi acil ihtiyaçlarıyla sınırlı olabilir. Bu sorunu ortadan kaldırmak için farklı sektörlerden farklı yöneticilerle görüşülerek vizyon genişletme ve ihtiyaçları farklı bir bakış açısından yakalama yoluna gidilebilir.

3.3.9.3 Unvan düzeyinde analiz

İşletmelerde unvan grupları genel olarak yönetim kademeleri, büro işleri ve üretim işleri gibi ana gruptan oluşur. Grupların her birisini kendi içinde alt unvan gruplarına ayırmak mümkündür. Bu bölümde eğitim ihtiyaçları unvan gruplarına göre ele alınmaktadır. Unvan grupları düzeyinde analizleri yaparken unvan gruplarını detaylandırmak, sistemin işleyişinde faydalı olacaktır. Unvan düzeyinde analizler; çalışanların görev düzeyleri, yetki alanları, iş bölümü alanlarında yürüttükleri görevler dahilinde almaları gereken eğitimlerin saptanmasında faydalı bir araç olacaktır.

3.3.10 İş/Görev Düzeyinde Analiz

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

3.3.10.1 İş analizi

İş analizi, bir işin niteliğini, işin yapıldığı şartları, işi yapmak için gerekli beceri, sorumluluk, çaba ve asgari başarı standartlarını tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalardır. İş analizinde de, işletme analizinde olduğu gibi detaylı olarak iş analizleri

yapılmalıdır. Eğitim ihtiyacı analizi uygulamasında, pratik ve hızlı olması nedeniyle çoğunlukla önceden yapılmış iş analizi çalışmalarından yararlanılır.

İş analizine başlamadan önce aşağıdaki konuların açıklığa kavuşturulması gerekir (Aamondt 1991,):

- i. İş analizinin genel mi yoksa belli bir bölüme özgü olarak mı yapılacağı,
- ii. Analiz çalışmasına katkıda bulunacakların belirlenmesi
- iii. İşletmede analizi yapılacak anahtar işlerin belirlenmesi
- iv. Kullanılacak analiz yönteminin belirlenmesi
- v. İş analizi yapacak kişilerin işletme ve iş hakkında bilgi sahibi olmalarının sağlanması

İş analizleri işletme dışından kişilere yaptırılabilceği gibi işletme içinden kişilere de iş analizi yaptırılabilir.

İş analizi yapacak olan kişilerde bulunması gereken nitelikler kişisel nitelikler ve düşünsel nitelikler adı altında 2 grupta incelenebilir ve şu şekilde sıralanabilir (Aşkun, 1982):

Kişisel nitelikler

- i. Başkaları ile iyi geçinme yeteneği
- ii. Başkaları ile kolayca görüşüp, konuşma yeteneği
- iii. İyi görüşlü olma
- iv. Sıcak ve arkadaş canlısı bir kişilik
- v. Anlayış ve sabırlı tutum

vi. Tarafsız görüş

Düşünsel yetenekler

- i. Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği
- ii. İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği
- iii. Sözcükleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneği
- iv. Kısa ve açık yazabilme yeteneği
- v. Kendi başına çalışma yeteneği

3.3.10.2 İş analizinde bilgi toplama yöntemleri

İş analizi yapılırken çeşitli bilgi toplama yöntemlerinden faydalanılabilir.

Bilgi toplama yöntemlerinden 4 tanesi şu şekildedir:

- i. Soru formu doldurma
- ii. Gözlem ve görüşme yöntemi
- iii. Karma yöntem
- iv. Video ve filme alma

3.3.10.3 İş tanımı

İşletmelerdeki işler için daha önceden iş tanımları çıkarılmamışsa eğitim amacına yönelik olarak düzenlenen iş analizlerinden iş tanımları çıkarılabilir. İş tanımları işin niteliğine

bağlı olarak oldukça yalın olduğu gibi, bazı işler için detaylı iş tanımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle iş tanımlarının ihtiyaca yönelik olarak yalın veya detaylı iş tanımlamalarının yapılması gerekliliği de önem arz etmektedir. Gereksiz yere detaylı iş tanımları yapmaya gerek yoksa bu yöntem kullanılmamalıdır.

3.3.11 Kişi Düzeyinde Analiz

Eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik kişi düzeyinde analiz aşamasında, ilgili kişinin performansı üzerinde durulmakta, mevcut performansı yanında, personelin değerleri, ihtiyaçları, potansiyel performansı ve kişisel kariyer gelişim planları ele alınmaktadır.

Kişi düzeyinde analiz yapılırken genellikle personelin mevcut performansı üzerinde durulmaktadır. Mevcut performans eğitim ihtiyacı analizi sırasında üzerinde önemle durulması gereken bir konu olmasına rağmen; personelin diğer nitelikleri de incelenmelidir. Bu bağlamda eğitim ihtiyacı analizi yapmadan önce bireylerin sahip oldukları değerler ve ihtiyaçlarının incelenmesi gerekmektedir. İnsanlar bazı durumlarda belirli bir işi yapabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip oldukları halde o işte gerekli performansı gösteremez. Bunun sebebi yaptıkları işin değerleri ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olmamasıdır. İş görenin performansını düşüren bir diğer olgu da kişinin mesleğinde veya mevcut işletmede iyi bir gelecek görmemesidir. Bir diğer ifade ile iş görenin kariyer beklenti ve planları ile mevcut kariyer imkanlarının uyuşmamasıdır.

Kişi düzeyinde analizler yapılırken bu analizlerin 6 grup altında incelenmesi gerekir;

- i. Değerler,
- ii. İhtiyaçlar,

- iii. Mevcut performansın değerlendirilmesi,
- iv. Potansiyel performansın ölçülmesi,
- v. Kişisel kariyer geliştirme planı,
- vi. Beceri ve yetenek analizi.

3.3.12 İhtiyaç Belirleme Sürecine Kimler Katılmalı

Tablo 3,1’de üst kademe, orta kademe yöneticilerle, eğitimcilerin eğitim ihtiyaç analizindeki fonksiyonları görölmektedir. Cevabı aranan soruların ihtiyaç belirleme analizi sırasında yöneticilerle olan bağlantısı gösterilmektedir.

Tablo.3.8’de İhtiyaçları Belirlemede üst ve orta kademe yöneticilerle eğitimcilerin temel ilgileri açıklanmıştır.

Tablo.3.8: İhtiyaçları Belirlemede Üst ve Orta Kademe Yöneticilerle Eğiticilerin Temel İlgileri

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

Kaynak: Roymand 2008, s.91, McGraw-Hill Irwin Fourth edition, İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi

İhtiyaç analizi belirleme aşamasında yöneticilerin desteğinin alınması önemli bir safhadır. Analiz aşamalarında, yöneticilerin gerek mali açıdan, gerekse analiz gerektiren noktalarda destek sağlaması gereklidir. Üst kademe, orta kademe yöneticiler ve eğiticiler arasında koordinasyonlu bir çalışma yapılması gerekir.

Üst kademe yöneticiler, ihtiyaç analizi sırasında şirketin genel perspektifi yönünden ve stratejik açıdan eğitim ihtiyacının analizi sırasında sorulması gereken sorulara odaklanırlar. Orta kademe yöneticiler, iş fonksiyonları, iş gücünde ihtiyaç duyulan bilgi ve beceri gibi konulara odaklanırlar. Eğiticilerde eğitim programlarının stratejilerle uyumunun

sağlanması ve programların geliştirilmesi gibi soruların odak noktasıdır. Organazasyonun bütün eğitim birimleri koordineli şekilde eğitim ihtiyaç analizinin sağlıklı yürütülmesinde kendi alanlarındaki soruları sorarak cevap ararlar.

İşletmeler genel olarak eğitim uygulamalarını, danışmanlık şirketlerinden aldıkları hazır eğitim programlarıyla gerçekleştirmektedir. Eğitim programlarının başlıkları eğitim programını gerçekleştirmek için yeterli olmaktadır. Oldukça pratik görünen bu eğitim yöntemi katılımcıların ve şirketlerin ihtiyaçlarını gidermekten çok zarara uğratacaktır. Bu tür uygulamalar sadece eğitimi almış olmakla sınırlı kalır onun haricinde bir yarar sağlayamaz. Çünkü her işletmenin kendine has bir kurum kültürü, ihtiyaçları, çalışan profili vardır. Her eğitim uygulamasının her şirket için yararlı olması veya aynı etkiyi göstermesi mümkün değildir.

İşletmeye verilecek eğitimlerde kurumun kültürü, örgüt iklimi, örgütün eğitim ihtiyaçları, çalışanların eğitim ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi halde; danışman şirketlerinden alınan paket halindeki eğitim programları kuruma faydadan çok zarar sağlayacaktır.

3.3.13 Süreç İçinde Eğitim İhtiyacı Analizinin Yeri

İşletmelerde eğitim çalışmaları süreklilik gösteren bir yapı içerisinde ele alınır. Her eğitim uygulamasından önce eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekir. Eğitim ihtiyacı analizi yapılmadan yapılan eğitimlerin ne işletmeye, ne de çalışana hiçbir faydası yoktur. Faydası olmadığı gibi zarar getirecektir.

Eğitim çalışmaları eğitim birimleri içinde ciddiyetle, sürekli kalite arayışı içinde, örgütsel kültürün bir parçası olarak yapılırsa şirketler kendi ihtiyaç analiz modellerini geliştirecek ve geliştirilen bu model zamanın gereklerine göre güncellenecektir.

Tablo 3.9’da Eğitim sürecinde eğitim ihtiyaç analizi gösterilmiştir.

Tablo 3.9: Eğitim Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi

Örgütsel strateji ve performansın belirlenmesi	Eğitim ihtiyacı analizi	Eğitimi önceliklerini planlama	Eğitim uygulaması	Eğitimin değerlendirilmesi
* Piyasa payı * Karlılık * Rekabet gücü * Hedef piyasalar * Çevre değişikliği * Sorunlar	* Departman/ * Ünvan bazında * İşl. Tamamı için * Bir bölümü için * Kısa Dönemde * Uzun dönemde	* Beceri * Bilgilendirme * İnsan ilişkileri * Uyum Etkinlik * Verimlilik	* İşbaşında/İş dışında * Departman bazında * Ünvan bazında * Kezmeti/teknik * Yönetim becerisi - Oryantasyon * Örgüt7birim bazında	* Performans * İlişkiler * Tatmin * Şikayetler * Yeni planlar * Yeni öneriler

Kaynak: Şencan ve Erdoğan 2001, s.23, İşletmelerde eğitim ihtiyaç analizi.

3.3.14 Eğitim İhtiyacı Analizinin Niteliği

Eğitim ihtiyacı analizi, işletmelerde performansla ilgili sorunların çözümü için yapılan veri toplama araştırmalarıdır (Kelly, 1987, s.3).

Bu süreçte eğitim ihtiyacının tahmini veya tesadüfi yorumlardan uzak şekilde, işletmenin gerçekte var olan ihtiyaçlarının analiz yönetmleriyle ortaya çıkarılması gerekir.

Eğitim ihtiyaç analizi bir eğitim programının ilk aşamasını oluşturur. Bu aşamada kullanılacak doğru yöntemlerle eğitim programının başarısı önemli ölçüde etkilenecektir. Ancak tek başına eğitim ihtiyacının doğru analizi yeterli olmayacaktır. Yeteri kadar başarılı bir eğitim ihtiyaç analizinin yapılması kadar diğer aşamalarında sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, eğitim programının başarısında önemli rol oynayacaktır. Eğitim ihtiyacının doğru yapılmış olması, eğitimin başarısını garanti edemez.

Eğitim ihtiyaç analizi performansla ilgili düşüklüğün eğitimle giderileceği bir alternatif olabilir ancak her performans düşüklüğünün eğitimle giderileceği düşünülmemelidir. Eğitim ihtiyaç analizi, eğitimden kaynaklanan sorunların tespit edilmesinde önemli bir rol oynar ancak bunun yanında, eğitimden kaynaklanmayan farklı etmenler nedeniyle performans düşüklüğü yaşanıyor olabilir. Bu nedenle de performans düşüklüğünden kaynaklanan başarısızlıkların tümünün eğitimsizlikten kaynaklandığını düşünmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Eğitim ihtiyaç analizi eğitimsizlikten kaynaklanan sorunların çözümüne yöneliktir. Yaşanan performans düşüklüğünün nedenini araştırarak, eğitim eksikliğinden kaynaklanan sorunlar olduğunun tespit edilmesinden sonra eğitim faaliyetlerine başlanmalıdır. Aksi halde; eğitimsizlikten eğitim yatırımının boşa gitmesi anlamına gelir ki bu da işletmeler tarafından istenmeyen bir durum olmaktadır. Eğitim etkinliklerinin kurumsal ve bireysel boyutta istenen yararları sağlayabilmesi için örgütün ve iş görenlerin eğitim gereksinimlerinin saptanmış olması gerekmektedir.

Eğitim ihtiyacının formülleştirebilmesi Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

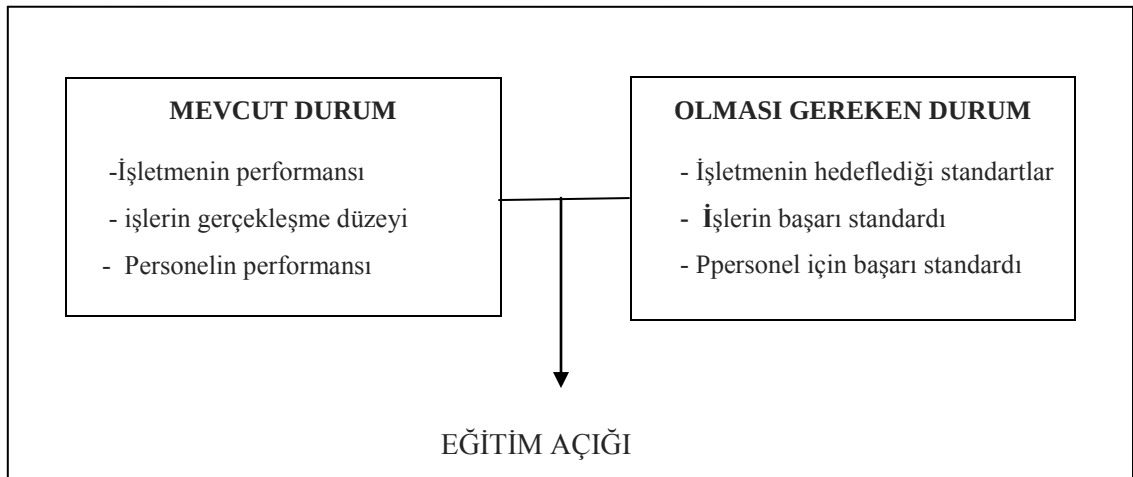
Tablo 3.10: Eğitim İhtiyacı Formülü

$$\begin{aligned} \text{EĞİTİM İHTİYACI} &= \text{ŞİMDİ OLMASI GEREKEN PERFORMANS} \\ &+ \\ &\text{GELECEKTE OLMASI GEREKEN PERFORMANS} \\ &+ \\ &\text{GELECEKTE YENİ YATIRIMLARLA İLGİLİ İHTİYAÇLAR} \\ &- \\ &\text{MAVCUT PERFORMANS} \end{aligned}$$

Kaynak: Nadler 1994, s.100, : Gulf Publishing Company, Desining Training Programs: Thie Critical Evnets Model, Texas 1994,100.

Tablo 3.11’de Eğitim açığı şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 3.11: Eğitim Açığı



Kaynak: Şencan ve Erdoğan 2001, s.27, İşletmelerde eğitim ihtiyaç analizi

Eğitim gereksinimleri bütün örgütlerde farklı nitelikler taşıyabilir. Örgütlerde eğitim gereksinimlerinin saptanması için gözlem, kişisel görüşme ve anketlerin kullanılması anlamlı ve yararlı eğitim programlarının düzenlenebilmesi için gerekli verilen toplanmasını sağlar. Bu örgütlü çabaların yanı sıra iş görenlerin çeşitli iletişim kanallarını kullanarak eğitim gereksinimlerini yansıtmaları da etkili bir yöntemdir (Kaplan). Eğitim için harcanan maddi kaynaklar ve zamanın karşılığının alınabilmesi için eğitim faaliyetlerinin diğer işletme faaliyetleriyle, özellikle insan kaynaklarıyla ilgili faaliyetlerle paralel yürütülmesi gerekmektedir. Bu yüzden eğitim faaliyetleri bir birine bağılı ve her aşamanın diğer aşamayı doğrudan etkilediğı bir dizi faaliyet olarak görülmelidir. Her aşamanın gerekleri yerine getirilmediğı zaman faaliyetlerin tamamının etkileneceğı unutulmamalıdır.

Eğitim ihtiyaç analizi, eğitimde beklenen geri dönüşümün sağlanmasında önemli bir etkindir. İhtiyaç analizi yapılmadan veya ihtiyaç analizinin sonucunda çıkan verilere dayandırılmayan düzenlemeler eğitimden beklenen faydayı sağlayamayan faaliyetler olacaktır. Eğitimden beklenen verimliliğın sağlanabilmesi için eğitimlerin, yapılan eğitim ihtiyaç analizlerinin göstergeleri doğrultusunda ve işletmenin ihtiyaç duyduğı yönde düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi halde eğitim boyunca harcanan emek ve zaman kaybı ve yapılan eğitim yatırımlarının geri dönüşümü sağlanamayacağı gibi eğitim faaliyetleri, işletmeyi zarara uğratmaktan öteye geçemeyen faaliyetler zinciri olacaktır.

4. ARAS AKADEMİ HİZMET İÇİ EĞİTİM VE EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ ÖRNEK UYGULAMA

4.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

4.1.1 Araştırmanın Önemi

Araştırma tez çalışmasına konu olan eğitim ihtiyaç analizinin hizmet içi eğitimdeki önemi ve yerinin incelemesi kapsamında; hizmet içi eğitim faaliyetleri içerisinde eğitim ihtiyaç analizlerinin iş hayatında uygulanma yöntemlerinin incelenmesi, eğitimlerin başarısına ve işletmelere yansımalarının araştırılması konusunda önem taşımaktadır.

4.1.2 Araştırmanın Kapsamı

İş dünyasının önde gelen firmalarından bir tanesinin seçilerek, hizmet içi eğitim uygulamaları, süreçleri, eğitim faaliyetleri içinde uygulanan eğitim ihtiyaç analiz çalışmaları incelenmiş ve çalışma hayatı içindeki önemi araştırılmıştır.

4.1.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma; yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak, Aras Akademi İnsan Kaynakları Eğitim Yöneticisiyle görüşülerek detaylı bir inceleme çalışması yapılmıştır.

4.2 ŞİRKET VE İNSAN KAYNAKLARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

4.2.1 Aras Kargo

Şirket 1989 yılında faaliyete geçmiştir. Aras Kargo 19 bölge müdürlüğü, 28 transfer merkezi, 844 şube, 3000 araçlık filosu ve 10 bin kişilik uzman kadrosuyla, her ay 12 bin kişi, kurum ve kuruluşa hizmet veren, Türkiye'nin en geniş erişim ağına sahip öncü taşımacılık kuruluşudur.

1994-2000 yılları arasında odaklandığı kurumsallaşma faaliyetleri ile sürdürülebilir büyümeyi desteklemiştir. 1994 yılında ilk olarak acentelik sistemine geçmiş, aynı yıl yurtdışı taşımacılığını da başlatarak sınırlarını genişletmiştir.

2003 yılında ilk konveyör sistemini Ankara Transfer Merkezinde faaliyete geçirmiştir. Kurumsal kimlik çalışmalarına hız verilerek yaratılan yeni kurum imajı ile, sektörde ilk olan reklam kampanyalarına başlamış, kargoculuğa ve bu bünyede kurumsallaşmaya yeni bir soluk getirmiştir.

2006 yılında Türk Kargo sektöründeki hizmet kalitesi, ileri teknoloji, standartlara uygunluk, yaygın ve geniş ulaşım ağı ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine de sahip olan Aras Kargo çalışmalarını ismine ve liderliğine yakışan bir biçimde "Kalite Güvence" sistemi altına almıştır. Aras Kargo Tüketici Derneği tarafından verilen Tüketici Kalite Ödülü'nü (2005-2006) ve Tüm Tüketicileri Koruma Derneği'nin (TTKD) gerçekleştirdiği tüketici araştırmasında, kargo taşımacılığı sektöründe Altın Marka Ödülü'nü (2005-2006) üst üste alan tek kuruluş olmuştur.

Yine 2007 yılında paydaş ilişkilerinde kaliteyi yükseltmek, verimliliği arttırmak, rekabet gücünü korumak ve yönetim sistemine bir yapı oluşturmak amacıyla Kalite Yönetimi'nin temel kavramlarının, yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin ifadesi olan "EFQM Mükemmellik Modeli" iş yapma biçimi olarak benimsenmiştir. Bu doğrultuda ilk adım olarak 05.10.2007 tarihinde Ulusal Kalite Hareketi İyi Niyet Bildirgesi imzalanmış ve Türkiye Kalite Derneği'nin (Kalder) yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla başlattığı Ulusal Kalite Hareketine katılım sağlanmıştır. Sırasıyla 2008 yılında Mükemmellikte Kararlılık Belgesi, 2009 yılında Mükemmellikte Yetkinlik 3 yıldız, 2010 yılında Mükemmellikte Yetkinlik 4 yıldız ve 2011 yılında Mükemmellikte Yetkinlik 5 yıldız olarak bu yolda başarılı bir grafik çizmiş, ilerideki yıllarda Büyük Ödül'e sahip olabileceğini de göstermiştir.

2009 yılında "İhtiyaçlar Çeşitlendikçe Hizmetlerimizde Çoğalıyor" sloganı ile yola çıkarak, ihtiyaca özel çözümleriyle, Uçak Kargo ve Tahsilatlı Kargoyu hizmete sunmuştur.

2010 yılında, sektörde yine bir ilk'e imza atarak, kargonun gönderici müşteriden alınmasından, alıcı müşteriye teslimatına kadar her noktada, PDA özelliği ile taşıyan el terminallerinin kullanılmasına başlanmış, Aras Kargo Network'e online olarak bağlanabilen el terminalleri sayesinde tüm bilgilerin anında Network'e aktarılmasını sağlamıştır.

Aras Kargo, yaptığı projeler ile hatasız operasyonel işleyişine sahip olmak, yüksek teslimat performansı hedeflerine ulaşmak ve ileri düzeyde teknolojiyi firmaya kazandırma ve insan kaynaklarına yatırım yapma çalışmalarına, Aras Kargo 2000 projesi kapsamında hız vermiştir.

Türkiye'nin bütün il ve ilçelerinde 1.500'ü aşkın yerleşim birimine hizmet götürmekte, ayrıca 1600'e yakın yerleşim merkezinde faaliyet gösteren mobil servislerle, hizmet sınırlarını genişletmeye devam etmektedir.

19 Bölge Müdürlüğü, 28 Transfer Merkezi, 844 Şube, 3 bin araçlık Filo, 10.000 kişilik Uzman Kadroya sahiptir.

Teknolojiye ve güçlü insan kaynağına entegre ettikleri, yenilikçi iş moelleriyle tüm paydaşlarına sürdürülebilir fayda sağlamak misyonuyl, hizmetlerinde fark yaratarak sektörde ilk tercih edilen marka olmak vizyonuyl, sektörün öncü firmalarından olmaya devam etmektedir.

4.2.2 Yönetim Politikası

Aras Kargo, Toplam Kalite ve Mükemmellik yönetimi anlayışıyl, paydaşlarının belentilerinin dengeli ve artarak karşılanmış, sürekli gelişim, sürdürülebilir performans ve hizmet kalitesini her alanda devam ettirmek amacıyla; Müşteri İlişkilerinde, Çevre İlişkilerinde, İş Sağlığı ve Güvenliğinde, Sosyal Sorumluluk Alanında politikalar uygulamaktadır.

Sektöründe tercih edilen marka olmak amacıyla:

Müşteri İlişkilerinde;

Açık iletişimin sürekliliğini sağlamak. Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini artırmak için tüm kanallardan kolayca erişilebilir olmak. Kendisine yansıyan şikayetleri, yasal

zorunluluk ve kanunlara uyacak şekilde, objektif ve tarafsız olarak, şeffaflık ve gizlilik esaslarına bağlı kalarak ele almak ve çözümlemek. Müşteri odaklı yaklaşım göstererek hedeflenen zamanda hizmet vermek. Hesap verebilen ve müşteri geri bildirimlerinden elde ettiği deneyimle kendini sürekli iyileştiren bir organizasyon olmak.

Çevre İlişkilerinde;

Faaliyet ve hizmetleri esnasında çevresel etkileri dikkate alarak çevre kirliliği etkenlerini kontrol altında tutup, en aza indirecek önlemleri almak.

İş Sağlığı ve Güvenliğinde;

Yürüttüğü faaliyetler sonucu yaralanma ve sağlık bozulmalarını önlemek üzere İş Sağlığı ve İş Güvenliği kuralları çerçevesinde risklerini güvence altına alarak tüm çalışanları ve ziyaretçileri için daha sağlıklı ve güvenli bir iş ve yaşam ortamı sağlamak.

Sosyal Sorumluluk Alanında;

Sosyal sorumluluk bilinciyle faaliyetlerinde ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini yönetmekte ve toplumun gelişimine katkıda bulunmak amaçlarıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

4.2.3 İnsan Kaynakları Politikaları

Şirkete eğitim düzeyi yüksek, yenilik ve değişimlere açık, girişimci, dinamik, kendini ve işini geliştirmeyi hedefleyen, ekip arkadaşlarını geliştiren insanlar kazandırmak. Şirketin en önemli varlığı olan çalışanların hem bireysel hem de mesleki anlamda kendilerini geliştirebilmeleri için profesyonel bir çalışma ortamı yaratmak. Çalışanın gelişmesini sağlamak amacıyla, her kademedede tespit edilecek plan çerçevesinde şirket içi ve dışı eğitim programlarını uygulamak, yöneticilerin çalışanlarının gelişiminden sorumlu tutmak. Tüm işe alımlarda/atamalarda, fırsat eşitliği ilkesi gözetilerek uygun çalışanın bulunması durumunda öncelikle şirket içi çalışanları değerlendirmek. Şirket yönetimi tarafından, çalışma düzen ve devamlılığını sağlamak amacıyla, çalışan devri hızını ideal seviyeye getirmek. Çalışanın ücret sistemi ve sosyal haklar açısından mevcut olanaklar çerçevesinde en iyi şekilde tatmin edilmesini, bireysel yetenek ve gayretin ödüllendirildiği adil bir ücret politikası uygulamak. Çalışanlar arasında takım ruhunu geliştirmek için şirket içi iletişim kanalları oluşturmayı ve yönetmeyi hedefleyerek, çalışmalarına devam etmektedir.

Vizyon

Yaratıcılık ve yenilikçiliği destekleyerek, verimli ve mutlu çalışanlar yaratmak.

Misyon

Şirket performansını artırma hedefi doğrultusunda;

Her bir çalışanın sürekli gelişimine destek olmak. İş süreçlerini kolaylaştıran ve zenginleştiren entegre insan kaynakları sistemlerini oluşturup, mevcut sistemleri daha verimli hale getirerek insana yatırımın geri dönüşümünü sağlamak. Çalışan motivasyonunu arttırarak sonuç ve performans odaklı ekiplere sahip olmak.

4.2.4 Aras Akademi

Aras Kargo'nun gelişim programlarının satandardını oluşturmak, ölçülebilirliği sağlamak, amacıyla 2009 yılının sonunda Aras Akademi'nin temelleri atılmıştır.

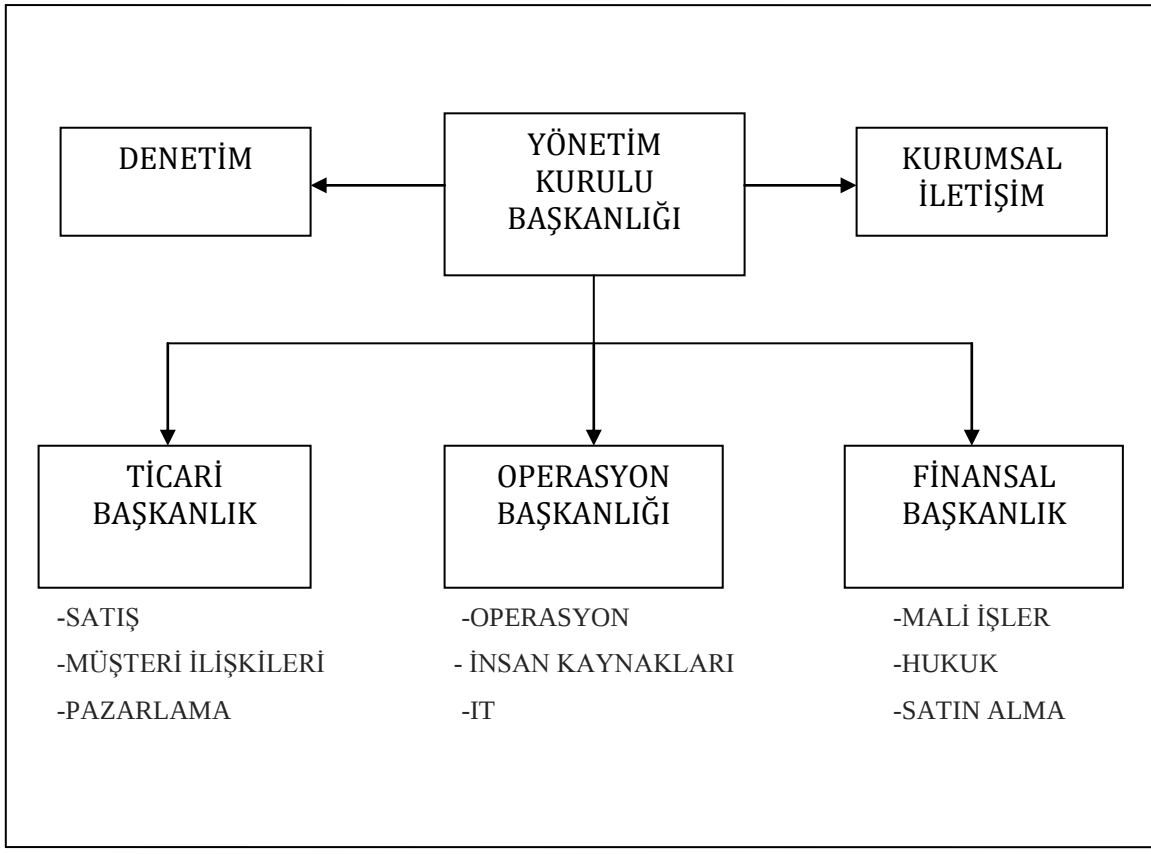
Aras Akademi; Kargo taşımacılığı alanında sunduğu modern ve çağdaş eğitim-öğretim ortamıyla, akademik ve mesleki bilgi birikimine sahip, donanımlı ve deneyimli eğitimleriyle çağdaş, ayrıcalıklı, sürekli eğitim-öğretim, Ar-Ge ve İnovasyon hizmeti vermektedir.

Aras Akademi 2014 yılında; 13 Adam/Saat, 200 Eğitim videosu, 30 E-eğitim, 56 Eğitim Tasarımı yapmıştır. 26 anlaşmalı üniversite ile çalışmaktadır. 130 Akademisyen, 120 İç Eğitimle eğitimlerine devam etmektedir. Aras Kargo 12.000 Çalışanı, 820 Şube, 13 Bölge Müdürlüğü, 28 Transfer Merkezi Müdürlüğüne sahiptir.

4.2.5 Organizasyon Şemaları

Tablo 4.1’de Aras Kargo şirket organizasyon şeması gösterilmiştir.

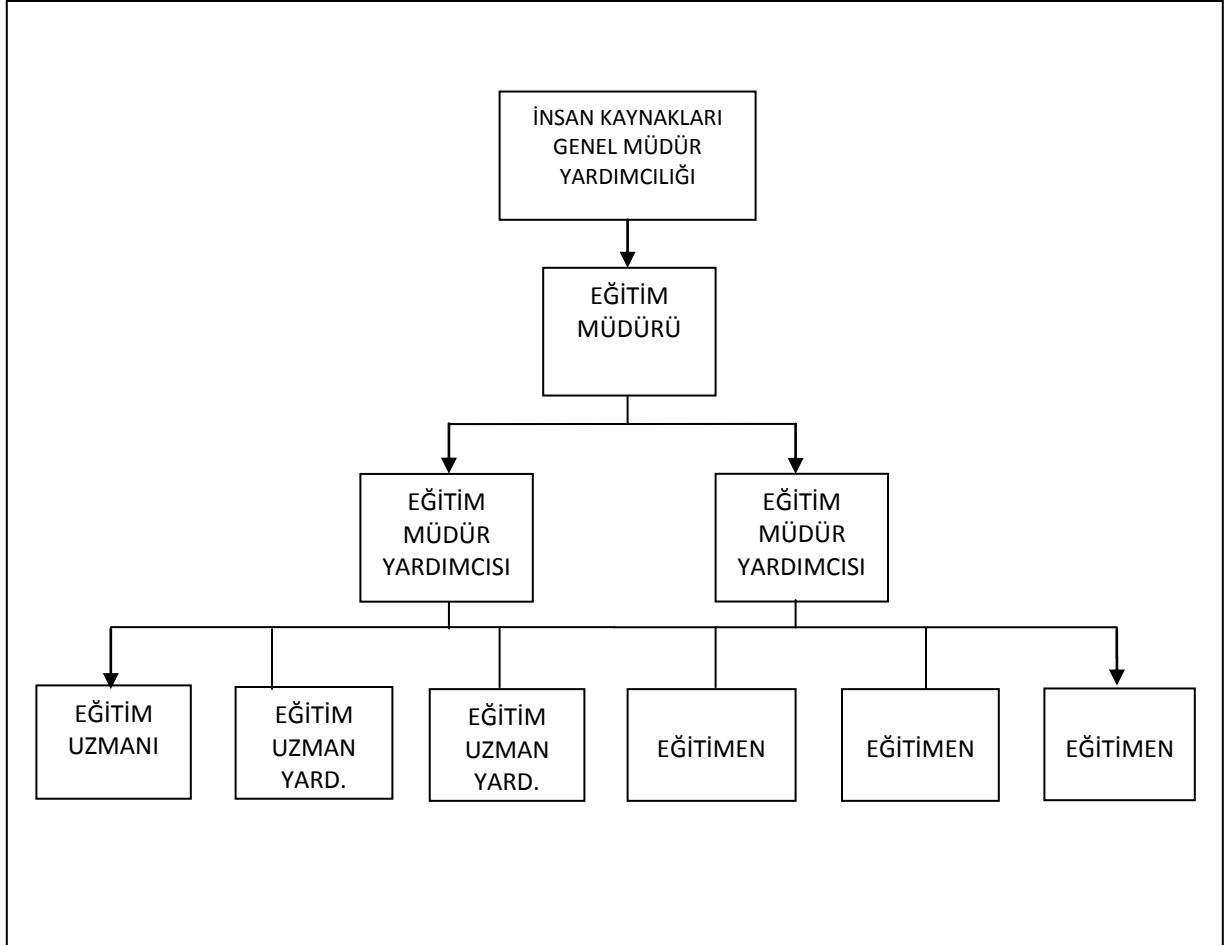
Tablo 4.1. Şirket Organizasyon Şeması



Kaynak: Aras Akademi

Tablo 4.2’de Aras Akademi eğitim bölümü organizasyon şeması gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Eğitim Bölümü Organizasyon Şeması



Kaynak: Aras Akademi

4.3 ARAS AKADEMİ'DE UYGULANAN EĞİTİMLER

Kullanılan eğitimler bakımından bu eğitimler 2 grup altında incelenir.

a. Danışmanlık şirketlerinden dış kaynak kullanılarak verilen eğitimler

Aras Akademi gerekli gördüğü durumlarda, dış kaynak kullanarak danışmanlık şirketlerinden de eğitim ihtiyacını karşılamaktadır.

b. İç eğitimler kullanılarak verilen iç eğitimler

Aras Kargo'nun insan kaynakları eğitim departmanı, iç eğitimler tarafından verilen eğitimlerde danışman firmalarda olduğu gibi, bütün içerik ve materyallerinde kendi belirledikleri sistemler, programlar ve içerikler dahilinde eğitim verir.

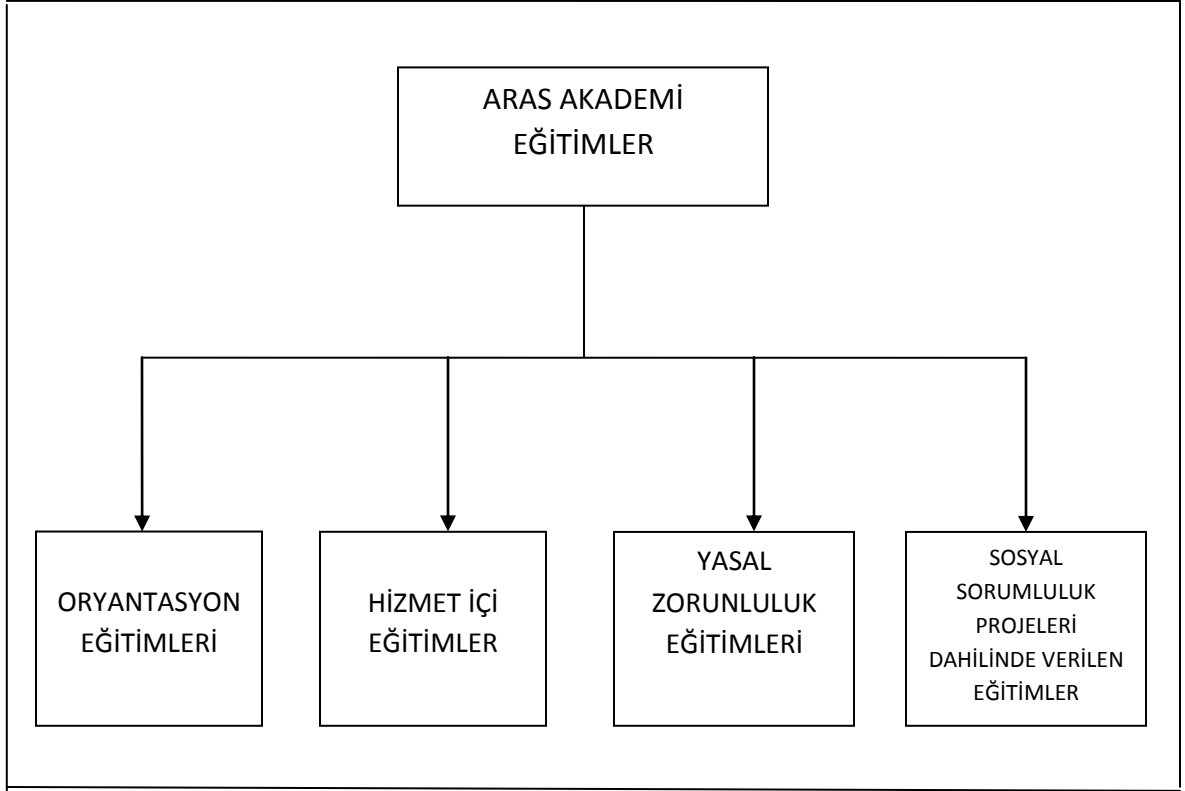
Aras Akademi'de verilen eğitimler:

- i. Oryantasyon Eğitimleri
- ii. Hizmet İçi Eğitimler
- iii. Yasal Zorunluluk Eğitimleri
- iv. Sosyal Sorumluluk Projeleri

Dahilinde verilen eğitimler olmak üzere; 4 ana başlık altında toplanmaktadır. Bu eğitimler yine kendi içlerinde türlerine göre başlıklara ayrılmaktadır.

Aras Akademi’de uygulanan Aras Akademi’de Eğitimler Tablo 4.’de gsterilmiştir.

Tablo. 4.3: Aras Akademi Eğitim Tablosu

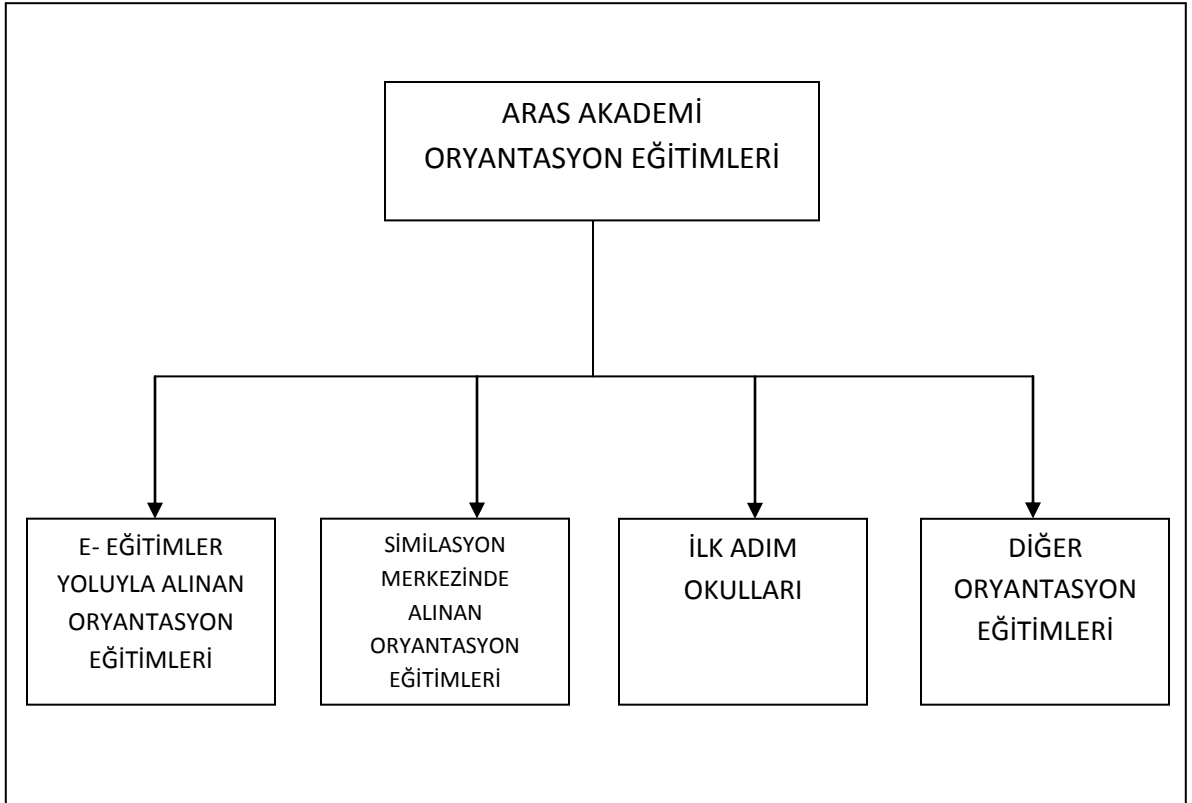


Kaynak: Aras Akademi

4.3.2 Oryantasyon Eğitimleri

Tablo 4.4’de Aras Akademi’de oryantantasyon eğitimleri gösterilmiştir.

Tablo 4.4: Aras Akademi Oryantasyon Eğitimleri



Kaynak: Aras Akademi

Aras Kargo’da tüm işe yeni başlayan personel, eğitim yönetmeliği çerçevesinde, pozisyonlarına göre değişen Oryantasyon programına tabi tutulur. Programlar, Genel Müdürlük, Eğitim Şubeleri ve Bölge/Transfer Merkezi Müdürlüklerinde, Oryantasyon sorumluları tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye genelinde toplam 83 Eğitim Şubesi bulunmakta olup, eğitim şubeleri Eğitim Yönetmeliğinde belirtilen kriterlere göre seçilmektedir.

Organizasyonun Türkiye çapında faaliyet gösteren bir yapıda bir işletme olması nedeniyle; Aras Kargo, Oryantasyon Programı Eğitimleri, oldukça gelişmiş bir eğitim alanıdır. Oryantasyon programının etkin şekilde işleyebilmesi için oldukça detaylı bir çalışma yapılır.

Aras Kargo eğitim merkezine sahip, finansal kuruluşlar haricinde kendi iş alanındaki ilk ve tek kuruluştur. Oryantasyon eğitimleri, İstanbul Anadolu yakası ve İstanbul Avrupa yakasında kurulan oryantasyon eğitim merkezlerinde yapılır. Oryantasyon eğitimleri yoluyla her yıl 3.000-4.000 çalışan eğitilir.

Aras Kargo’da Oryantasyon Süreci; Eğitim Şubesi, Bölge Müdürlükleri, Transfer Merkezi Müdürlükleri ve Genel Müdürlük olmak üzere 4 adımda gerçekleşir.

Oryantasyon eğitimleri E-eğitimler, Similasyon Merkezi Eğitimleri, İlk Adım Okulları kanalıyla yapılır.

4.3.2.1 E-eğitimler yoluyla alınan oryantasyon eğitimleri

Oryantasyon programı Aras Akademi'nin hazırladığı oryantasyon yönergesiyle başlar. Oryantasyon yönergesinde eğitim tarihleri, eğitim içerikleri ve e-öğrenme materyalleri detaylı şekilde anlatılır. Oryantasyon programı simülasyon merkezleri oryantasyon programına daha başlamadan önce, e-eğitimler vasıtasıyla oryantasyon eğitimine başlanır.

4.3.2.2 Simülasyon merkezinde alınan oryantasyon eğitimleri

E-eğitimlerden sonra simülasyon merkezlerinde oryantasyon eğitimleri devam eder.

Simülasyon merkezlerinde başlayan Oryantasyon eğitimi programları haftada 2 defa yapılır. Oryantasyon programları 2 grup halinde bir hafta boyunca devam eder. Oryantasyon programı sırasında çalışanlar çalışacakları alana uygun olarak teknik ve bilgilendirme eğitimleriyle detaylı bir eğitim programına tabi tutulurlar. Oryantasyon programının sonunda genel değerlendirme sınavı yapılır. Oryantasyon eğitiminde iş işleyişleri, şirket tanıtımı gibi eğitimleri aldıktan sonra çalışmaya başlar.

4.3.2.3 İlk adım okulları

İlk Adım Okulları Eğitimleri

- a. Temsilci E-eğitimleri
 - i. ESAS Ekran Eğitimi & Sınavı
 - ii. Telefonda İletişim Eğitimi
 - iii. Outlook 2010 Eğitimi

b. Kurye Eğitimleri

c. İdari Kadro Eğitimleri

Şirket tanıtımı sunumu: İdari kadro için hazırlanan eğitim programlarında şirket tanıtım sunumları, her birimin yöneticileri tarafından verilir.

i. Bölge müdürlüğü idari kadro oryantasyon programı

ii. Şube yöneticisi oryantasyon programı

iii. Şube temsilcisi oryantasyon programı

d. Kurye-sürücü kurye oryantasyon eğitim programları

Oryantasyon eğitiminin tamamlanmasının ardından, oryantasyon sınavı yapılır ve sonrasında değerlendirmesi yapılır.

4.3.2.4 Diğer oryantasyon eğitimleri

Çalışmaya başladıktan sonra eğitim süreci bir süre daha devam eder. Oryantasyona katılan eğitimci çalışanları 2 hafta sonra çalışma alanında ziyaret ederek, eğitimde eksik kalan bilgiler var mı, çalışanın zorlandığı noktalar var mı gibi sorularla inceleyerek, bu noktada destek çalışmalarına devam eder. Oryantasyon programının amaçlarından birisi de çalışanın gözlemleyerek işe alışmasına engel olmak ve başlangıçtaki olabilecek hata oranlarını en aza indirmektir.

4.4 ORYANTASYON EĞİTİMLERİNİN AMAÇLARI

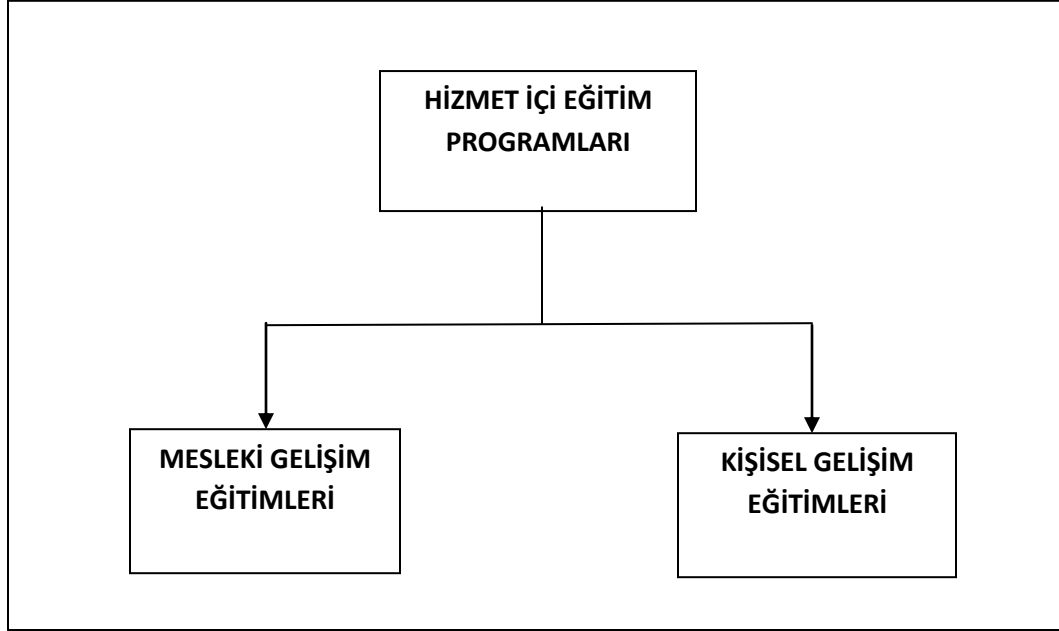
- i. Aidiyeti hızlandırmak
- ii. Verimliliği arttırmak
- iii. Kurum kültürüne hızlı adaptasyon
- iv. Başlangıçta doğru bilgi aktarımı sağlamak

4.5 HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARI

Hizmet içi eğitim programları Mesleki Gelişim Eğitimleri ve Kişisel Gelişim eğitimleri olmak üzere; 2 bölüme ayrılmaktadır. Mesleki Gelişim ve Kişisel Gelişim eğitimleri kapsamında verilen eğitimler aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 4.3’de Aras Akademi’de Hizmet İçi Eğitim Programları gösterilmiştir.

Tablo.4.5. Aras Akademi Hizmet İçi Eğitim Programları



Kaynak: Aras Akademi

4.5.1 Mesleki Gelişim Eğitimleri

Mesleki gelişim eğitimleri iç eğitimler tarafından, yıllık eğitim planı çerçevesinde verilir.

i. Operasyon Güncelleme

Operasyonel işlemlerde yapılan değişiklikler veya revizelerin çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunulması amacıyla verilen eğitimlerdir.

ii. Operasyon Güncelleme, İstifleme ve Risk Eğitimi

Operasyonel işleyişte yapılan değişiklikler veya revizelerin çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunulması, yanlış istiften doğan hasar oranını azaltmak veya önlemek amacıyla verilir.

iii. Yurtdışı İşleyişi

Yurtdışı işleyişinde yapılan hataların önlenmesi, şube personelinin yurtdışı kargo gönderimiyle ilgili genel bilgilere hakim olması ve yurtdışı hizmet satışlarının arttırılması amacıyla verilen eğitimidir.

iv. Hasar/Tanzim Süreci

Hasar ve kayıplardan doğan tanzim ödemelerini en aza indirmek adına yapılması gerekenleri ve tanzim ödemesi kesinleştikten sonra yapılması gereken işlemleri anlatmak amacıyla verilen eğitimidir.

v. Defansif ve Ekonomik Sürüş Teknikleri Eğitimi

Aras kargo bünyesinde çalışan sürücülere güvenli, defansif ve ekonomik sürüş tekniklerini öğretmek, trafikte yapılan hataları güvenli bir ortamda göstermek, kişisel becerilerin gelişmesini sağlamak ve oluşabilecek kazaları/trafik cezalarını önlemek amacıyla verilen eğitimlerdir.

vi. Forklift Ehliyeti Eğitimi

Forklifti tanıtarak kullanımını öğretmek, meydana gelebilecek arızala tekniklerini öğretmek beceri kazandırmak amacıyla verilen eğitimidir.

vii. Müşteri İlişkileri Eğitimi

Müşteriyle birebir temas halinde olan şube temsilcilerinin iletişim zorlulamını aşarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmeleri amacıyla verilen eğitimlerdir.

viii. Mali İşler Eğitimi

Mali işler alanındaki yetkinliklerin ve bilgi seviyesinin arttırılarak şube mali işler uygulamalarının, vergi usul ve prosedürlerine uygun hale getirilmesi amacıyla verilen eğitimlerdir.

ix. Hizmetlerimiz ve Satış Eğitimi

Aras kargo'nun hizmetlei hakkında kurye ve temsilcilerini bilgilendirme ve/veya güncelleme ve hizmet satışlarının arttırılmasına yönelik satış tekniklerinin anlatılması amacıyla yılda bir kere verilen eğitimlerdir.

4.5.2 Kişisel Gelişim Eğitimleri

a. Kitlesele Eğitimler

Aras Kargo'nun kişisel gelişim eğitimleri kapsamında kitlesele eğitimler adı altında sosyal sorumluluk eğitimlerini de kapsayan, çalışanların ailelelerinin eğitildiği eğitim türüdür. Mavi yakalı çalışanların ailelerini eşleri ve çocuklarının dahil edildiği eğitimlerdir.

b. Değerlendirme merkezi eğitimleri

c. Liderlik eğitimleri

d. Open eğitimler

Çeşitli alanlarda ihtiyaç duyulan, eğitimlerin gerekli uzmanlığa sahip kişilerce verildiği eğitim hizmetleri grubunda yer alır. Danışmanlık şirketleri tarafından, ihtiyaç duyulduğu anda, iç eğitimlerle karşılanması mümkün olmayan, başka bir uzmanlık alanı gerektiren konularda verilen eğitimlerdir.

e. Uzmanlık eğitimleri (Finansçı olmayanlar için finans, 6 sigma vb.)

f. Potansiyelini keşfet eğitimleri

Beyaz yaka çalışanlar için düzenlenen eğitimlerdendir. Çalışanın çalışma ortamından uzakta başka bir ortamda gerçekleştirilen tamamen uzmanlık alanlarının dışında, çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlamayı amaçlayan eğitimlerdir. Ülke çapında tanınmış kişiler tarafından verilir 1 gün boyunca devam eder. Örneğin nefes eğitimi gibi tamamiyle çalışanın kişisel olarak kullanabileceği eğitimlerdir. Bu tür eğitimler çalışanın motivasyonunu arttırmak yöntemiyle verimliliği arttırmayı amaçlar.

g. 10 Numara Kurye Sertifika Programı

şube kuryelerinin kişisel gelişimini arttırmak ve hizmet kalitesini maksimum seviyeye ulaştırmak amacıyla verilen eğitimlerdir.

h. Eğitimcinin Eğitimi

Aras kargo İç Eğitimci Havuzu'nda yer alan eğitimcilerin verdikleri/verecekleri eğitimlerin başarılı, nitelikli ve olumlu atmosfer içinde geçebilmesi için eğitimcilere veya eğitimci adaylarına, gerekli bilgilerin aktarılması ve bilgiyi beceriye dönüştürecek uygulamaların ve bakış açısının kazandırılması amacıyla verilen eğitimlerdir.

i. Müşteri Memnuniyetinde Mükemmellik Sertifika Programı

Şube Müşteri Hizmetleri Temsilcilerinin kişisel gelişimini arttırmak ve hizmet kalitesini maksimum seviyeye ulaştırmak amacıyla verilen eğitimlerdir.

j. Mükemmel Şube Yöneticiliği Sertifika Programı

Şube yöneticilerinin kişisel gelişimini artırmak ve hizmet kalitesini maksimum seviyeye ulaştırmak amacıyla verilen eğitimlerdir.

k. Satış Okulu

Şirketin 2014 yılı stratejisi ile paralel olarak; satış yapan tüm personelin satış için gerekli bilgi ve donanımına sahip olması amacıyla verilen eğitimlerdir.

l. Yıldızlar Okulu

Aras kargo'da 2013 yılından itibaren uygulamaya başlayan Kurye Takım Lideri Akademisi eğitimlerine katılan, başarılı olan ve Performans Yönetim Sistemi'nde Türkiye ortalaması üzerinde olan Kurye Takım Liderlerinin kariyer yollarına göre belirlenen içeriklerle gerçekleştirilen eğitimlerdir.

m. Yönetici Geliştirme Eğitimleri

Değerlendirme merkezi uygulamasına katılan potansiyel yönetici adaylarının ölçümlenen yetkinliklerin geliştirilmesi amacıyla verilen eğitimlerdir.

n. Stratejik Profesyonellik Okulu

4.5.3 Yasal Zorunluluk Eğitimleri

Yasal zorunluluk eğitimleri yasal olarak verilmek zorunda olduğu için eğitim ihtiyaç analizlerine konu olan bir eğitim sistemi değildir. Şirketlerde yürütülen işlerin türüne göre çok tehlikeli-tehlikeli vb. gibi kategorilere ayrılan şirket grupları ait olduğu kategoride zorunlu yasal eğitimlerini vermesi gerekliliğinden doğan bir eğitim türüdür. İşçi sağlığı iş güvenliği, ilkyardım eğitimleri, yangın eğitimleri, tehlikeli madde taşımacılığı, havayolu taşımacılığı gibi yasanın zorunlu gördüğü eğitimleri firma, dahil olduğu gruba ait bu yasal zorunluluk eğitimlerini yıl içinde düzenleyerek, bu eğitimleri verir. Bu eğitimlerin planlaması firma bünyesinde SEC kurulu tarafından yapılır. Ancak verilmesi gereken bu eğitimlerin verilip verilmeyeceği ya da ihtiyacı olup olmadığını analiz edilmez. Yasal olarak almak zorunda olduğumuz bu eğitimlerin sektör olarak dahil olduğumuz gruba göre verilmesi sağlanır. Bu eğitimlerin planlanması sırasında yasal değişikliklerin takibi veya zorunlu eğitimleri aldıktan sonra işten ayrılan personelin yerine gelen yeni personele de aynı eğitimlerin verilmesinin sağlanması noktasında çalışmalar yapılır.

Bu eğitimlerde de yine diğer eğitimlerde olduğu gibi eğitim bütçesi planlanır.

a. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

Yasal zorunluluk gereği çalışanların, İş Sağlığı ve Güvenliği konularında bilgilendirmek, bu alandaki hataları minimuma indirmek ve daha güvenli çalışmalarını sağlamak amacıyla verilen eğitimlerdir.

b. Temel İlk Yardım Eğitimi

İşyerinde, evde, çevrede acil sağlık yardımına ihtiyacı olan hasta ve yaralıların, acil ambulans ekipleri gelinceye, bir sağlık kurumuna ulaşmaya kadar geçen sürede, hayatta kalmalarını ve oluşabilecek sakatlıkların önlenmesini sağlayacak bilgileri öğretmek amacıyla verilen eğitimlerdir.

c. Uygulamalı Yangın Eğitimi

Aras personeline, yangın çıkması için gerekli önlemleri almak, olası yangın durumlarında yapılması gerekenler ve tahliye konusunda yardımcı olacak noktalarda bilgilendirmek amacıyla düzenlenen eğitimlerdir.

4.5.4 Diğer Yasal Zorunluluk Eğitimleri

İç tetkikçi eğitimleri

a. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi İç Tetkikçi Eğitimi

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Standardının ne olduğunu ve maddelerinde yer alan şartların anlaşılmasını sağlamak ve kalite sorumluluklarını şirkette süreç mantığı ile ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi İç Denetçisi olarak yetiştirecek sistemin geliştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamak amaçlanmaktadır.

b. ISO 14001-OHSAS 18001 Entegre Yönetim Sistemi İç Tetkikçi Eğitimi

Etkin ve verimli ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi kurulması için gerekli olan ilgilerin uygulamalı olarak aktarılması eğitimleridir.

c. Süreç Yönetimi Eğitimi

Katılımcıların sorumlusu bulunduğu fonksiyonların süreçlerini belirleyebilir, iş süreçleri, destek süreçleri ve yönetim süreçleri olarak sınıflandırılabilir, tasarlayabilir, yönetmek üzere sistem kurulabilir, ilişkilendirerek süreç haritaları çizilebilir düzeye gelmelerini sağlamak amacıyla verilen eğitimlerdir.

d. Proje Yönetimi Eğitimi

Proje yönetiminin her alanındaki tekniklerin öğretilmesi ve proje yöneticilerinin geliştirilmesi amacıyla verilen eğitimlerdir.

e. Entegre Yönetim Sistemi

4.5.5 Uzaktan Eğitim

Aras kargo strateji olarak her zaman eğitime çok önem veren, eğitimler konusunda yönetim tarafından desteklenen bir firmadır. Uzaktan eğitim 2005-2006 yılları arasında yani Türkiye’de uzaktan eğitim uygulamalarının başladığı ilk dönemlerden itibaren

başlamış, ancak teknik alt yapının izin vermemesinden dolayı uygulamaktan vazgeçilmiş, ancak 2012 yılında oluşturulan yeni sistemle birlikte uzaktan eğitim çalışmalarına başlanmıştır.

a. E-öğrenme

E-öğrenme sistemi içerisinde oluşturulan eğitim havuzunda hobi eğitimleri, kişisel gelişim eğitimleri, firma için özel tasarlanmış kargoculuk eğitimleri bulunmaktadır. E-öğrenme portalının içinde 30 tane eğitim programı bulunmaktadır.

E-Eğitimler

- i. ESAS Ekran Eğitimi
- ii. ESAS Call Center Modülü Kullanımı Eğitimi
- iii. ISO 9001, &OHSAS 18001 Entegre Yönetim Sistemleri Eğitimi
- iv. İletişim Anlayarak Başlar eğitimi
- v. Kişisel Bilgi Güvenliği Eğitimi
- vi. İşe ve Hayata Yürekten Adanmak Eğitimi
- vii. QDMS Kullanıcı Eğitimi
- viii. MS Office Programları Eğitimi
- ix. Telefonda İletişim Eğitimi
- x. Yaratıcı Düşünme ve Inovasyon Teknikleri Eğitimi
- xi. Güvenli Sürüş Teknikleri Eğitimi
- xii. Kazanan Takım-Satış Gücü Yönetimi Eğitimi
- xiii. Temel Satış Becerileri Eğitimi

- xiv. Hdofezloem Nalaüüa Etki İçin Kişisel İmaj Eğitimi
- xv. Motivasyon Yönetimi Eğitimi
- xvi. Problem Çözme Teknikleri Eğitimi
- xvii. Toplantı Yönetimi Eğitimi
- xviii. Mehmet Auf Eğitim Videoları

b. Aras Tube

Aras tube hem eğitim alanında hem de iç iletişimi sağlaması açısından kullanılabilen bir sistemdir.

E-öğrenme eğitimlerinin etkinliğini sağlamak için oluşturulan e-öğrenme sistemlerinden birisidir. Aras Tube, global olarak kullanılan video paylaşım platformlarının firmaya uyarlanmış halidir. Aras Tube sisteme gerek dışarıdan alınan, gerekse içeride var olan eğitim videoları, kişisel gelişim videolarının eklenmesine fırsat vererek, e-öğrenme sistemiyle eğitim sisteminin gelişimine katkı sağlıyor.

Bunun yanında iç iletişim sistemi olarak kullanma imkanı da veren bir sistem. Yönetim kurulu mesajları, aktivite duyuruları, sürpriz doğum günü kutlamaları gibi amaçlarla kullanılan çok amaçlı bir sistem şeklinde hem iletişim sağlamada, hem eğitim amaçlı kullanarak çalışan motivasyonuna katkı sağlamayı amaçlar.

Şu anda farklı alanlarda 240 tane video mevcut. 2014 yılında kullanılmaya başlanmıştır.

c. Aras Webinar

Aras Kargo gibi Türkiye'nin her yerinde şubeleri, oluşumları bulunan, geniş çaplı çalışması gereken, dağınık yapılarda kullanılması avantaj sağlayan bir sistem. Webinar çalışanların bilgisayar vasıtasıyla eş zamanlı olarak birbirlerine ulaşmasını sağlayan bir eğitim kanalı sistemi. Telekonferans'ın eğitim için uygulaması olarak kullanılır. Bunun yanında uzaktan toplantı imkanı sağlayan bir sistem. 2013 yılında kullanılmaya başlanmıştır.

4.5.6 Sosyal Sorumluluk Projeleri Dahilinde Verilen Eğitimler

Sosyal sorumluluk projeleri dahilinde verilen eğitimlerdir. Aile okulu eğitimleri, çalışan yakınlarının da dahil edildiği farkındalık seminerleri sosyal sorumluluk dahilinde yapılan eğitim çalışmalarıdır. Sosyal sorumluluk projeleri dahilinde çalışılan eğitim kurumları vasıtasıyla uygulanan eğitimlerdir. Türkiye genelinde çalışılan eğitim kurumlarından gelen öğretim görevlileri ile ortaklaşa yürütülen eğitim sistemlerinden bir tanesidir. Bahçeşehir Üniversitesi de sosyal sorumluluk eğitim projeleri dahilinde çalışılan eğitim kurumlarından.

Yetişkinlere verilen eğitimler ve çocuklara verilen eğitimler şeklinde 2 gruba ayrılır.

Yetişkinlere verilen eğitimler, mutluluk eğitimleri, ebeveyn olmak eğitimleri, aile olmaya özgün kavramlar çerçevesinde verilen eğitimlerdir.

Çocuklara ise, odaklanma, konsantrasyon eğitimleri gibi eğitimler verilir.

Finansal Okur-Yazarlık Eğitimi

Sosyal sorumluluk projeleri dahilinde finansal okur yazarlık eğitimleri verilir. Bu sosyal sorumluluk projesinde de çalışılan finans kuruluşları ile ortaklaşa yürütülerek, çalışan ve ailelerine tasarruf, aile ekonomisi, aile bütçesi oluşturmama, sahip olunan kaynakları daha etkin kullanma, kredi kartı kullanma gibi geniş bir yelpazede çalışan ve yakınlarının bu eğitimlerden faydalanması sağlanır. Aras Kargo çok çalışanlı bir kuruluş olması nedeniyle çok fazla kişiye ulaşma şansına sahip olması vesilesiyle ülke genelinde bir sosyal sorumluluk projesine imza atmış olmaktadır.

4.6 HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN AMAÇLARI

- i. İşin gerektirdiği temel becerileri kazandırmak,
- ii. Çalışanlara değişik alanlarda yatay ve dikey geçiş yapmalarını sağlayacak tamamlama eğitimleri vermek,
- iii. Ürün ve hizmetlerde yapılan değişiklik ve güncellemeler konusunda bilgilendirmek
- iv. İş metot ve tekniklerini geliştirmek,
- v. Çalışanların çok yönlü gelişmelerini sağlamak,
- vi. Çalışanların daha mutlu, verimli ve etkili olmalarını ve kendilerini sürekli geliştirmelerini sağlamak.

4.7 ARAS KARGO'DA HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN ROLÜ

- i. Stratejik Hedefleri ulaşmada kullanmak,
- ii. Kurum kültürünü benimsetmek amacıyla kullanmak,

- iii. Doğru bilgi aktarımını sağlamak amacıyla kullanmak,
- iv. Çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlamak amacıyla kullanmak,
- v. Çalışanlara verilen değer ve motivasyon amacıyla kullanmak,
- vi. Kariyer hedeflerine ulaşmak amacıyla araç olarak kullanmak.

4.8 EĞİTİM TASARIM SÜREÇLERİ

Eğitim tasarımının çalışmaları eğitim ihtiyacının doğru saptanması amacıyla eğitim ihtiyaç analizi çalışmalarıyla başlamaktadır.

4.8.1 Eğitim İhtiyaç Analiz Çalışmaları

Eğitim ihtiyaç analizi çalışmaları mali destek gerektirdiğinden eğitime yapılacak yatırımın belirlenmesi amacıyla bütçe çalışmalarıyla başlamaktadır.

4.8.1.1 Eğitim ihtiyacı için bütçe çalışmaları

Bilindiği üzere eğitim belli bir maliyeti olan ve bütçe gerektiren bir faaliyettir. Bu nedenle eğitimin öncelikle bütçe çalışmalarının yapılması gerekir. Aras Akademi şirket politikası olarak eğitime önem veren ve eğitime yatırım yapan bir firmadır. Eğitimler konusunda üst yönetimin desteğini alır.

Eğitim fonksiyonu sistemli olarak devam ettiğinden dolayı, her yıl eğitim ihtiyaç analizleri sistemsel ve sürekli faaliyetler döngüsü halinde bulunması nedeniyle, bu sistem içerisinde

belirttiğimiz dönemlerde Eğitim ihtiyaç analizlerine başlanır. Eğitim fonksiyonunun mali yönünden dolayı bütçe çalışmalarıyla birlikte eğitim programlarının hazırlanmasına kaynak oluşturacak mali destek gerektirmesi nedeniyle, bütçe çalışmalarına paralel bir çalışma içerisine girilmekte ve bütçe çalışmalarıyla birlikte eğitim ihtiyaç analizi çalışmalarına başlanmaktadır.

Bütçe çalışmaları ve eğitim ihtiyaç analizi çalışmaları fonksiyon sahiplerinin katılımıyla gerçekleşir. Eğitim ihtiyacı belirlenecek birimlerin Genel Müdürleri ve Birim Müdürleri katılımıyla gerçekleşir.

4.8.1.2 Eğitim raporlarının çıkarılması ve ihtiyaç toplantısının yapılması

Eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi konusunun ikinci aşaması olan; geçen yıl verilen eğitimlerin raporlamasının çıkarılması ve bunun birimlere iletilmesi aşamasıyla devam eder.

İhtiyaç belirleme toplantısı sırasında öncelikle geçen yılın eğitim faaliyetleri talep sahiplerine iletilir. Birimlerin talepleri doğrultusunda veya talep etmedikleri halde aldıkları ve gerçekleştirilen eğitimlerin raporları niteliğinde bir form kullanılır.

Şirkete gelecek olan herhangi yeni ve farklı bir uygulama nedeniyle ortaya çıkan eğitim ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkan eğitim programlarının bilgilendirilmesi de bu toplantı sırasında yapılır.

4.9 EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZ SÜRECİ

4.9.1 Eğitim İhtiyaç Analiz Yöntemleri

Şirkette ihtiyaç analizi belirlenirken 3 kriter kullanılır.

a. Şirket stratejileri

Şirkette verilen eğitimlerin şirket stratejilerine uygun olarak oluşturulması sağlanır. Şirketin vizyon, misyonu, hedefleri, kalite stratejileri, şirket politikaları göz önünde bulundurularak eğitimler geliştirilir.

b. Çalışan talepleri

Şirkette çalışan talepleri çalışan memnuniyet anketleri, değerlendirme formları gibi araştırma yöntemleri ile çalışanların eğitim talepleri alınır.

c. Aday havuzu

Şirketin eğitim ihtiyaçlarını belirlemede, kurulan aday havuzu verileri de girdi oluşturur.

4.9.2 Departmanlardan Eğitim İhtiyaç Taleplerini Almak

Öncelikle şirketin departman bazında ihtiyaçlarının tespit edilmesine departmanların ihtiyacı olan eğitim talepleri bilgileri toplanır.

Departmanlardan talep ettikleri eğitim bilgileri, nedenleriyle birlikte alınır. Departmanın nasıl bir eğitime ihtiyaç duyduğunu bildirmesi departman sahipleri tarafından alınırken, eğitimin kararı ve uygulamaları Aras Akademi'nin sorumluluğu altında yapılır.

Şirket bünyesindeki bütün departmanlarla eğitim ihtiyaç toplantıları yapılır.

Departmanların eğitim talepleri dışında, çalışanların eğitim talepleri de alınır. Alınan eğitim taleplerinin analizleri yapılır. Bu eğitimin gerekliliği noktasında Aras Akademi yaptığı analizler, ölçümler neticesinde eğitimin gerekli olup olmadığı kararını verir.

Şirketin eğitim ihtiyacını belirlemede 3 girdiden faydalanılır.

4.9.3 Eğitim Değerlendirme Anket Sonuçlarının Verileri

Bu talepler eğitim değerlendirme anket sonuçlarında, çalışanlar tarafından talep edilen eğitimler de alınır. Bu taleplerin değerlendirmesi, firma bünyesinde kullanılan otomasyon programı vasıtasıyla ortaya çıkartılır.

4.9.4 Çalışan Memnuniyeti Anketleri

Eğitim değerlendirme anketleri dışında yine her yıl düzenli olarak Eylül, Ekim ayı dönemlerinde yapılan çalışan memnuniyeti anketlerinde ortaya çıkan veriler de çalışanların talep ettikleri eğitimler konusunda analiz verisi sağlar. Çalışan memnuniyeti anketi firma için iyi bir kaynak teşkil etmektedir. Çünkü çalışanlar eğitimlerden faydalanıp faydalanamadıklarını, kendilerine uygun eğitimleri alıp almadıklarını anlamaya yönelik kendilerine yöneltilen sorulara cevap vererek eğitim ihtiyaç analizi konusunda veri sağlanmaktadır.

4.9.5 Çalışanın Yöneticisini Değerlendirmesi Yöntemi

Çalışan memnuniyeti anketlerinde eğitim ihtiyaç analizi yapılırken bunun dışında da çalışanın yöneticisiyle ilgili sorulan sorulara verdiği cevaplar yöneticinin eğitim ihtiyacı hakkında da kaynak oluşturur. Bu anketlerden çıkan sonuçlara göre yöneticinin eğitilmesi konusunda da eğitim ihtiyaçlarına ulaşılır.

4.9.6 Aday Havuzu Yöntemi:

İnsan kaynakları departmanının kariyer planlaması için oluşturduğu aday havuzunda, değerlendirme merkezlerine giren adayların gelişim programları çıkartılması yöntemiyle de eğitim ihtiyaç analizi için veri elde edilebilmektedir. Değerlendirme merkezinde ölçülen 7 temel yetkinlik dahilinde gelişim programı çıkartılır. Ortaya çıkan veriler de yine eğitim ihtiyaç analizinde kriter oluşturmada rol oynar.

4.9.7 Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme yöntemiyle ihtiyaç analizi belirleme yöntemi dönemlerin uyuşmaması nedeniyle eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılamıyor. Performans değerlendirmeleri firmada yılda 1 kez yapılması nedeniyle ihtiyaç belirlemede destek olarak kullanılamamaktadır.

Genel olarak eğitim ihtiyaç analizi belirlemede performans değerlendirmeleri önemli bir veri elde edilmesini sağlamasına rağmen firmada bu yöntem etkin olarak kullanılamamaktadır.

Performans yönetim sistemi, yetkinlik değerlendirme bilgileri ve yetkinlik rehberinin güncellenmesi sonucunda yenilenen sistemin faaliyete geçmesi ile birlikte firma bünyesinde oluşturulan bu yeni sistemle birlikte, performans değerlendirme sistemi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda, bu dönem itibarıyla kullanılabilir.

Kişisel gelişim eğitimleri ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda performans yönetim sisteminden çıkan veriler, değerlendirme merkezinden çıkacak veriler baz alınarak ortaya çıkartılmaktadır. Kişisel gelişim eğitimlerinde kullanılan analiz yöntemlerinde insan kaynaklarından gelen veriler kullanılır. Mesleki gelişim eğitimleri için ise fonksiyon sahiplerinden alınan bilgiler kullanılır.

Bu bilgiler tutanak halinde eğitimi talep eden birimlere ulaştırılır ve mütabakat sağlandığında eğitim birimi devreye girmektedir.

4.10 EĞİTİM PLANI SÜREÇLERİ

Hizmet içi eğitimler 2 başlık altında toplanmaktadır.

Hizmet İçi Eğitimler

Hizmet Öncesi Eğitimler

Hizmet İçi Eğitimler kendi aralarında;

Kişisel gelişim eğitimleri

Mesleki gelişim eğitimleri olarak 2 grup altında uygulanmaktadır.

4.10.1 Eğitim Planının Hazırlanması

Ekim, kasım, aralık ayları itibariyle eğitim ihtiyaç analizi çalışmalarına başlanır. İhtiyaç belirleme toplantıları yoluyla ihtiyaç analizi çalışmaları başlamaktadır. Kasım sonu Aralık ayı itibariyle, mesleki gelişim eğitimleri için her bir İnsan Kaynakları Müdürlüğünden eğitim talepleri alınmaktadır.

Firmanın öncelikle yıllık kalkınma planı içerisinde, dönemlere bölünmüş planlar halinde eğitim programlaması yapılmaktadır. Eğitim programları, kalkınma planı içerisinde yer almaktadır. Yıllık kalkınma planı dahilinde, şirket yönetimi tarafından belirlenen hedefler doğrultusunda hangi eğitim konularına ağırlık verilmesi gerektiği planlanır. Kurumsal gelişim departmanı tarafından belirlenen hedefler eğitim planını oluşturmada ana çatıyı oluşturur.

4.11 EĞİTİM SÜRECİNİN BAŞLAMASI

İhtiyaç belirleme analizlerinden sonra eğitim departmanı tarafından eğitim departmanında toplanan eğitim talep bilgilerinin, firmanın geliştirdiği eğitim programları ile eşleştirmesi yapılır. Firmada eğitim danışmanlık şirketinde olduğu gibi geliştirilen, eğitim kataloğunda yer alan eğitim programları mevcuttur. Bu eğitim programlarının içinde eğitimlerin künyesi yer almaktadır. Eşleştirilen bu eğitim programlarının sunumu hazırlanır. Ortaya çıkan bu eğitim programları için kaynak oluşturma çalışması yapılır. Hazırlanan eğitim program tasarımları İnsan Kaynakları Müdürüne sunulur. Karar verilen Eğitim programları hazırlanıp eğitim kataloğuna aktarılır.

Eğitim programları sistem dahilinde hazırlanır fakat planlaması yapılan ve eğitim kataloğunda yerini alan eğitimler dışında, hiç planlanmayan yıl içinde ihtiyaçtan doğan münferit eğitimler ihtiyacı da ortaya çıkabilmektedir. Planlanmayan yeni bir projenin ortaya çıkması sonucunda bir eğitim ihtiyacı oluşabilmektedir veya yıl içerisinde operasyonel verilerde ani düşüş yaşanması sonucunda acilen eğitim planlaması yapılması gerekebilir. Örneğin hasar oranının çok artması, yanlış kargo gönderiminin artması gibi bir sorun oluştuğunda, varış eğitimleri gibi ihtiyaçlar doğabilmektedir. Bu gibi nedenlerle eğitim proaktif bir yapıda olmalıdır. Eğitimin önleyici veya düzenleyici niteliğe sahip olması nedeniyle ortaya çıkan herhangi bir sorunu eğitim yoluyla ortadan kaldırmak mümkün olabilir. Bu gibi nedenlerle de yıl içinde planlanmayan eğitimlerin de düzenlenmesi gereği ortaya çıkabilmektedir. Bunun dışında hazırlanan eğitim katalogları bütün birimlere gönderilerek, birimler eğitimler ve eğitim takvimleri konusunda bilgilendirilir.

Beyaz yakalı personele verilen eğitimler yıllık olarak, dönem olarak planlanmış olmasına rağmen günlük olarak eğitim planı oluşturmak, yöneticilerin programlarının değişken olması nedeniyle eğitim günleri aşamasında herhangi bir belirleme yapılmamaktadır.

Mavi yaka eğitimlerinde çoğunlukla iç kaynak kullanılır. İhtiyaca göre dış kaynak kullanımından da faydalanılmaktadır. Planlama aşamasında mavi yakalılar için hazırlanan eğitim programları tarih olarak da eğitim kataloğunda yer alır. Eğitime katılacak personel o günlerde eğitime katılmak zorunda olduğu için iş planı mutlaka eğitim planına göre tasarlanmalıdır. Yıllık eğitim planında hangi kişinin eğitime katılacağı, hangi tarihte katılacağı, hangi sınıfta, hangi eğitmen tarafından eğitim göreceğinin planı yıllık eğitim plan içerisinde belirlenmiş olur ve mavi yaka çalışanların bu eğitim programlarına katılımı plan dahilinde sağlanır. Çok sayıda çalışanı olan firmalarda kontrolün sağlanması ancak bu şekilde mümkün olabilmektedir.

Ocak ayı içerisinde iç eğitmenlerin zorunlu olarak alması gereken “Eğitimcinin Eğitimi Programları” başlamaktadır. Şubat ayı itibari ile de yıllık eğitim planları dahilinde eğitimler vermeye başlanmaktadır. Eğitim programlarının Genel Müdürlük tarafından net olarak belirlenmesinden sonrasındaki süreçte bölge müdürlükleri sorumlu hale gelir.

İç eğitmenlerin eğitimlerde kullanacağı eğitim içerikleri ve sunumları eğitim birimleri tarafından hazırlanarak iç eğitimciye hazır olarak verilir ve iç eğitimci bu eğitim içeriğine sadık kalarak eğitimleri sürdürmek zorundadır. Eğitim sırasında kullanılacak uygulamalar konusunda gerekli öneriler de yine eğitim birimi tarafından hazırlanır. Eğitim sonunda yapılan sınavların sınav soruları yine eğitim birimi tarafından hazırlanır.

Ekim, kasım, aralık ve ocak dönemi boyunca bütün eğitim ihtiyaç analizlerinin eğitim formatlarının, içeriklerinin, performans değerlendirmelerinin, etkinlik ölçmelerin yapıldığı,

hem geçen yılın raporlamalarının hem de gelecek yılın plan ve programlarının hazırlandığı yoğun bir dönem olmaktadır.

4.12 DEĞERLENDİRME

Aras Akademi tarafından verilen eğitimler, eğitim sonunda;

- i. Eğitim Değerlendirme Anketi
- ii. Eğitim Sonu Sınavı

Yöntemleriyle değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

4.13 RAPORLAMA

Eğitim Katılımcı Listesi, Katılımcı Değerlendirme Formu, sınav sonuçlarının birer adet kopyası ve Eğitim Değerlendirme Anketlerinin orijinali, ilgili alan sorumlusuna iletilir.

Her bir sınavın birer kopyası yerine sınav sonuç listesi oluşturularak da alan sorumlusuna gönderilebilir.

4.14 GENEL DEĞERLENDİRME

Bu tez çalışmasıyla; organizasyonlarda devam eden eğitim uygulamaları çalışmaları kapsamında, eğitim ihtiyaç analizi uygulamaları, eğitim süreçleri, hizmet içi eğitim çalışmalarının, yapılan akademik çalışmalarla ve uygulamalar neticesinde geliştirilmiş

sistemsal yaklaşımlar içerisinde ele alınması, sistematik yaklaşımların dikkate alınarak, hizmet içi eğitimlerin organizasyonlardaki yerlerini almalarının gerekliliği, çalışma hayatı içerisinde hizmet içi eğitimlerin etkin kullanılmasına ve organizasyonların başarısını etkileyeceği ve rakabet avantajıyla birlikte kurumsal başarı sağlayacağını gösterilmesi amaç edinilmiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda hizmet içi eğitimlerin tarihten bugüne kadar var olduğu ,değişimlerle birlikte hala güncelliğini ve önemini koruduğu görülmüştür. Araştırmaların neticesinde; teorik bilgiler konusunda çok fazla kaynağa ulaşmış olmakla beraber, anılan teorik çalışmaların, organizasyon uygulamalarında kullanılması neticesinde ortaya çıkan matematiksel sonuçlarının kıyaslanması ve ne ölçüde başarı sağladığının tespitine yönelik herhangi bir örneğe ulaşamamıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda:

Eğitim ihtiyaç analizleri boyutunun eğitim süreçlerinin içerisinde, üzerinde dikkatle durulması gereken ve titiz çalışmalar yapılması gereken önemli boyutlarından birisini oluşturduğu ve salt eğitim vermekten ziyade doğru kişiye doğru eğitimi vermenin daha işlevsel bir yaklaşım olduğu göze çarpamaktadır.

Hizmet içi eğitim süreçlerinin geliştirilmesi konusunda yapılan araştırmalar ve akademik çalışmalar sonucunda ortaya çıkan sistemsal yaklaşımların, çalışma hayatına aktarımlarının gerçekleştirilmesi gereği, hizmet içi eğitim uygulamalarının içinde, eğitim ihtiyaç analizi çalışmalarının süreklilik arz eden bir tutum içerisinde değerlendirilerek eğitim birimlerinde gereken ilgi gösterilerek yerini alması gerektiği, bunun yanı sıra eğitim süreçleri boyunca yapılan bütün çalışmaların da bir sistem dahilinde görülmesi ve sistemin gerekleri doğrultusunda çalışmaların devam etmesi gerekliliği görülmüştür.

Literatür taraması yöntemiyle yapılan araştırma çalışması sonrasında, iş dünyasından örnek bir kurum olarak seçilen, sektörün önde gelen firmalarından olan, Aras Kargo şirketinin yıllık olarak uyguladığı eğitim eğitim türleri, eğitim yöntemleri, eğitim ihtiyaç analiz yöntemleri incelenecek, Aras Akademi başarısı sağlayan uygulamaları neler olduğu, bu uygulamaların başarısını etkileyen faktörlerin neler olduğu incelenmiştir.

Bu doğrultuda bu tez çalışmasının, konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yol göstermesi, akademik çalışmalar sonucunda ortaya çıkan teorik bilgilerin çalışma hayatı içerisinde uygulanabilir sistemler haline getirilerek, olumlu ve somut sonuçlar üreterek, hizmet içi eğitim sistemlerinin ileriye götürülmesinin sağlanabilir olacağı inancıyla, konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yol göstermesine yardımcı olmak ve literatüre olumlu katkı yapması umulmaktadır.

5. SONUÇ

Çalışan sermayesinin öneminin anlaşılmasıyla birlikte hizmet içi eğitimler değer kazanmaya ve gelişmeye devam etmektedir. Hizmet içi eğitimlerin amacına ulaşmasındaki en önemli etken ise ihtiyacın doğru belirlenmesidir. Organizasyonlarda eğitim ihtiyaç belirleme çalışmaları farklı boyutlarda devam etmektedir. Aras akademi de şirket yapısına uygun olarak benimsediği eğitim ihtiyaç analizi çalışmaları uygulamaktadır. Eğitim ihtiyaç analiz çalışmaları temel olarak şirket analizi, iş/görev analizi, kişi analizi süreçleriyle belirlenmektedir. Aras Akademi’de analizler çeşitli yöntemlerle hayat bulmakta ve hizmet içi uygulamalarda yerini almaktadır.

Eğitim ihtiyaç analiz çalışmalarından istenen verimin elde edilmesi için, ihtiyaç analizlerine gereken önemin verilmesi ve sistematik bir çalışma içerisinde değerlendirilmesi, yılın belli dönemlerinde yapılan yıllık düzenlemeler şeklinden çıkartılarak daha kısa dönemlerle rutin olarak değerlendirilerek daha sağlıklı ve verimli çalışmalar yapılabilmesine imkan sağlayacaktır.

Eğitim, bütün hayatımız boyunca devam eden bir öğrenme ve gelişim sürecidir. Gerek kişisel gelişim eğitimleri yoluyla, gerekse iş hayatındaki yenilik ve gelişmeleri takip ederek mesleki bilgilerimizi güncellemek amacıyla yürüttüğümüz mesleki gelişim eğitimleriyle öğrenme faaliyetlerimiz devam etmektedir. Eğitim belirli bir dönem boyunca devam ettikten sonra sonlandırılan bir faaliyet olmaktan çok öte, sürekli olarak ihtiyaç duyduğumuz bir olgudur. Alınan eğitimler yoluyla edinilen bilgi ve birikimler iş hayatı içerisinde, üretimin verimliliğine katkı sağlamak amacıyla kullanılacağı gibi, kişinin yaşam kalitesini arttırmakda da kullanılacaktır.

Sürekli gelişen ve değişen dünyayı, teknolojik gelişmeleri, mesleki yenilikleri, yeni ortaya çıkan uygulamaları takip edebilmemiz, alanında uzmanlaşmış, gerekli bilgi ve donanıma sahip profesyonel kişilerden alacağımız eğitimlerle mümkün olabilir. Günümüz bilgi ve teknoloji açısından her geçen gün değişmekte, yenilenmekte dolayısıyla da öğrenmeye olan ihtiyaç her geçen gün daha da fazla artmaktadır. Bu bağlamda öğrenmenin önemiyle birlikte, zamanın çok değerli olduğu günümüz koşullarında, etkin öğrenme sistemleri yardımıyla, ihtiyaç duyduğumuz bilgiye en kısa ve etkin şekilde ulaşmaya olan ihtiyacımız her geçen gün artmaktadır.

Okul hayatımız boyunca aldığımız örgün eğitim sistemlerinin dışında, farklı bir eğitim stratejisi gerektiren hizmet içi eğitimlerle, bağlı bulunduğumuz organizasyonlar bünyesinde yapılan oryantasyon eğitimleri, iş başında alınan eğitimler, bilgilendirme eğitimleri, teknik eğitimler gibi eğitimler vasıtasıyla eğitimlere tabi tutulmaktayız. Hizmet içi eğitimin örgün eğitimden farklı olarak; şirketin vizyon ve misyonuna uygun olarak, istenen değişimi, arzu edilen yönde geliştirerek üretimi daha verimli hale getirmek için uygulanan eğitim süreçleri bütünüdür.

Tez çalışmamda hizmet içi eğitim süreçleri ve bu süreçlerin önemli boyutlarından birisi olan eğitim ihtiyacı analizinin hizmet içi eğitimdeki yeri ve önemi konusuna dikkat çekmek amacını taşıyarak, örnek bir şirkette hizmet içi eğitim uygulamalarını inceleme çalışmalarım sonucunda, tez çalışmam ortaya çıkmış oldu.

Tez çalışmam sırasında gördüğüm önemli noktalardan bir tanesi de eğitim uygulamasının içeriğinden daha önemli olan noktanın, ihtiyaç analizinin doğru tespit edilmesi oldu. Baş ağrıyan bir insana mide ilacı vermeye gerek yoktur. Hizmet içi eğitimde, ihtiyacı doğru tespit ederek, çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimleri vermenin, eğitimlerin amacına

ulaşmasında önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Şu ana kadar eğitim geliştirilmesiyle ilgili önemli çalışmalar yapılmış ve eğitimlerin başarısı adına hizmet içi eğitim sistemleri geliştirilmiştir. Geliştirilen bu sistemlerin içerisinde eğitim ihtiyaç analizinin göz ardı edilmemesi gereken bir konu olduğu görülmektedir. Geliştirilen bu sistemlerin çalışma hayatı içerisinde yerini alması gerekmektedir.

Hizmet içi eğitim tarih boyunca çeşitli şekillerde gelişimini sürdürmüş ve günümüzde önemi artarak devam etmektedir. Hizmet içi eğitim uygulamaları İnsan Kaynakları çalışmalarının önemli bir boyutu haline gelmiştir. Hizmet içi eğitim her geçen gün güncellenen bilgiler, değişen teknolojilerle birlikte aktif bir süreç olarak, güncelliğini ve önemini koruyarak devam etmektedir.

Eğitim diğer bütün disiplinleri etkileyen ve aynı zamanda bütün disiplinlerden etkilenen çok yönlü ve çok bileşenli bir olgudur. Hizmet içi eğitim konusu da eğitimin doğası gereği pek çok etkeni içinde barındıran bir olgudur. Bu yönüyle hizmet içi eğitimin başarısını etkileyen pek çok bileşenden oluşur. Eğitim faaliyetleri; analiz, eğitim geliştirme, değerlendirme, eğitimin içeriği, eğitmenlerin özellikleri, öğrenme boyutu gibi pek çok faktörü içinde barındırır. Bütün bu etkenlerin eğitimin başarısını etkilemesi kaçınılmazdır. Bu açıdan baktığımızda hizmet içi eğitimlerin bütün bileşenleriyle birlikte tesadüflere ve başarısızlıklara fırsat vermeyecek şekilde belirli bir sistem içerisinde ele alınması yoluyla standart bir yapıya kavuşturulmasıyla, eğitimlerin verimliliğinin artırılması mümkün olabilir. Bir sistem dahilinde ele alınan eğitim süreçleri içerisinde önemli bir yer kaplayan ve ciddi bir araştırma süreci gerektiren eğitim ihtiyaç analizlerinin de daha verimli hale getirilmesi mümkün olabilecektir. Hizmet içi eğitim analizleri yapılırken neredeyse bütün şirket organlarının sistemli bir şekilde değerlerinin ve analizlerinin çıkarılması gerekir. Bu çalışmaların da ancak bir sistem dahilinde oluşturulması mümkün olabilir.

Şu ana kadar oluşturulan hizmet içi eğitim sistemlerinde Örgüt Analizi, İş Düzeyinde Analiz ve Kişi düzeyinde analiz yöntemleri diğer bütün alt bileşenleriyle birlikte analiz edilmeye çalışılmıştır. Eğitimin çok yönlü bir sistem olması vesilesiyle hizmet içi eğitimin ihtiyaç analizlerinin de çok yönlü şekilde yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenledir ki eğitimi ve hizmet içi eğitimi etkileyen bütün oluşumların ayrı ayrı incelenmesi gerekir. Hizmet içi eğitim analizleri çok yönlü şekilde incelenmesi gereken bir konudur.

Aras Akademi’de yapılan eğitim faaliyetleri yıl içinde çok çeşitli ve çok sayıda eğitimlerden oluşmaktadır. Genel olarak yapılan eğitim ihtiyaç analizlerine performans değerlendirmeleri, çalışan memnuniyet anketleri, eğitim değerlendirme anketleri, aday havuzu verileri eğitim ihtiyaç analizlerine girdi teşkil etmektedir. Eğitim tasarımı, eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra ortaya çıkan bu ihtiyaçlar çerçevesinde hazırlanmaktadır. Aras Akademi bütün eğitim süreçlerinde titizlikle çalışarak eğitim fonksiyonunu yerine getirmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aamondt, M., 1991, *Applied ondustrual/organisational psychogy*, Wadsworth publising company Publising Company.

Armstrong, M., 1982, *A Handbook human resource management practise* (Yıldırım, İ, 2014, *Kamu ve özel sektörde hizmet içi eğitim el kitabı*, Pagem yayınevi, Ankara, , s.13)

Aşkun, İ.C., 1982, *İşgören*, Bayteş Yayıncılık.

Aydın, İ., 2014, *Kamu ve özel sektörde hizmet içi eğitim el kitabı*, Pagem yayınevi, ss.26,43,45.

Beach, D.S., 1975, *Managing people at work*, (Yıldırım, İ. 2014, *Kamu ve özel sektörde hizmet içi eğitim el kitabı*, s.13 Pagem yayınevi, Ankara).

Başaran , İ.E., 1982, *Örgütsel davranışın yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*, Ankara TODEİE Yayınları, s.226.

Başaran, İ.E., 1978, *Eğitime giriş*, yayl.y., , s.s.172,173,174.

Barutçugil, İ., 2002, *Eğiticinin eğitimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, ss.63,65

Bernardin ve Russell, H.J. ve E.A., 1993, *Human resource mangement: an experial approach*, McGraw-Hill, Singopore,. s.297.

Carnegie, A., A.B.D.'li İş Adamı ve Endüstricisidir (1835-1919)

Celep, C., *Eğitim bilimine giriş*, Anı Yayıncılık Ankara, s.12

Cenman, D., 2000, *İnsan kaynaklarının yönetimi*, Ankara Yargı Yayınevi, , s.95.

Cascio 1995, s.237, Şencan, H., Erdoğan, N. 2001, *İşletmelerde eğitim ihtiyaç analizi* s.237,

Doroty J. K., *Components of Successful Trainig programs customized job training for business and industry*, San Fransisco, Jossey Bass Inc.

Erdoğan. İ., 1990, *İşletmelerde Kişi değerlendirme Psikoteknik*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını İstanbul, , s.228.

Ertürk, S., 1974, *Eğitimde program geliştirme*, s.12

Fındıkçı, İ., 2000, (Alıntılayan: Ulaş, A.E., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Seçkin Sosyal Bilimler, s.243.)

Goldstein 1993, *Training in organisations: needs assesment development and evaluation*, Brooks/Cole Publishing Company, California, s.50.

Güven, F., Gökmen, S. ve Arzu, H., 2008, Ankara, *Yetişkin eğitimi kılavuzu*, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, s.45,46.

Hallier and Butts 1999, *Employers 'discovery of training: self-development, employability and the rhetoric of partnershi, employee relations*, s.2.

Hudson 1973, s.26.

İşıkılı, H., *Cumhuriyetin 70. yılında içişleri bakanlığında eğitim hizmetleri*, Türk İdare Dergisi, Sayı:401, Aralık 1993 s. 27.

Kalkandelen, H., 1979, *İşletmeler KİT'ler kamu kuruluşları için hizmet İçi eğitim*, Ajans Türk Gazetecilik ve matbaacılık sanayi Ankara.

Kaya, Y.K.1979, *Eğitim yönetimi*, Doğan Basımevi, s.223

Kelly, M., 1987, *Building Vost-Effective Training Programs*, Modern business reports by Alexander Hamilton Institue Inc, New York, s.3.

Köse, A.H., Alpkent, N. Ve Birbil, D., 1997, *Kamu iktisadi teşebbüslerinde eğitim ve danışmanlık hizmetleri gereksinmesi*, Ankara MPM Yayınları, Sayı 1997-3, 1997, s.13,

Mucuk, İ., 2003, *Modern işletmecilik*, İstanbul Türkmen Kitabevi, s.329.

Nadler, L., 1995, California

Nadler, L.1965, *Employee training in Japan education and training consultants*, California, s.15.

Patrick, D.R., 1998, *Evaluating training programs the four levels*, 2nd ed., CA:Berrett-Koehler Publishers, ss.3,14.

Raymond, A.N., 2008, *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*, McGraw-Hill Irwin Fourth edition, ss.3,6,7,8,14,91,94

Raymond, A.N. 2002, *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*, McGraw-Hill Irwin Fourth edition, s.89.

Patrick, D.R., 1998, *Evaluating training programs the four levels*, 2nd ed., CA:Berrett-Koehler Publishers, ss.3,14.

Sheal, P., 1992, *The staff development handbook*, Kogan page ltd London , ss. 13-15.

Sims, C.A., *An experial learning approach to employee training systems*, Fuorum Book New York, s.18.

Sims, R.R., 1990, *An experimental learning approach to employee training systems*, New Pork: Fuorum Books, s.18,

Sibthorpe 1994, *The benefits of training and development gower handbook of training and development*. Hampshire England, , s.14.

Sönmez, V., 2006, *Eğitim bilimine giriş*, Anı yayıncılık, s.12.

Şencan, H., Erdoğan, N. 2001, *İşletmelerde eğitim ihtiyaç analizi*, s.21-45-56.

Şenol, V. ve Çetinkaya, F. 2014, *Hizmet içi eğitim rehberi hastanelerde hizmet içi eğitimin önemi*, s.2.

Şencan ve Erdoğan 2001, *İşletmelerde eğitim ihtiyaç analizi*, s.23,27.

Taymaz 2000, *Okul yönetimi*, Pagem Akademi Yayıncılık, Ankara, ss.7-8-96-97-200.

Taymaz, H., 1981, *Hizmet içi eğitim kavramlar ilkeler yöntemler*, 3. Bs. Ankara Sevinç Matbaası, , s.4.

Uames ve Robinson 1989, *Training for Impact*, Jossey-Baass Publishers J. San Fransisco, s.11.

Vascio 1995, *Managing human resources productivity fuality of work life*, McGraw-Hill, Inc., Singapore, s.235.

Sürekli Yayınlar

Altınışik, S., 1996, *Eğitim yönetimi Hizmet içi eğitim ve Türkiye'deki uygulamalar*, ss.329-348.

Ataklı, A., 1992, *Eğitim ve mesleki Başarı*, Verimlilik Dergisi, Sayı: 1992/1, 1992, s. 67,68.

Aytaç, T., 2009 *Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*, (Çevrimiçi <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/aytac.htm>,16).

Cenman, D., 1999, *Türkiye'de kamusal hizmet içi eğitim ve değerlendirme çalışmaları*, Amme İdaresi Dergisi sayı 4 Aralık.

Civil service assembly of united states and 1941, *Employee training in the public service*, Canada, s.2,

Çalışma Hayatının Düzenlenmesi, 1983, s.45

Darling Philip Training for profit 1993, *A guide to the Integration of training in an organization's success*, McGraw Hill Book Company, s.16.

Eğitim Sektör Raporu 1982, s.262.

Öztürk , M.N., *Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları*, Üniversite, Sanayi ve Endüstri İşbirliği.

Öztürk , M.N., *Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları*, Üniversite, Sanayi ve Endüstri İşbirliği.

Pehlivan, İ., 1997, *Örgütsel gelişim aracı olarak hizmet içi eğitim*, Amme idare dergisi, s.105.

Pehlivan, İ., 1997, *Verimlilik dergisi Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitim sorunları araştırması*. Amme İdare Dergisi, s.131,

Şenol ve Çetinkaya 2014, *Hizmet içi eğitim rehberi hastanelerde hizmet içi eğitimin önemi*, s.2.

Yıldırım, Aralık 1997, *Amme idaresi dergisi*, Cilt 30 sayı 4, s.106.

Diğer Yayınlar

Aktay, G., 1994, *İşyerlerinde İşçilere Yönelik Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş kazalarını Önlemedeki Rolü*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.69-70.

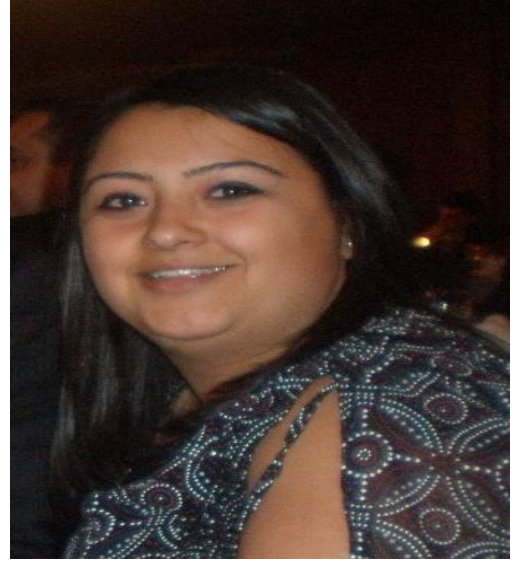
EKLER

EK 1: Aras Akademi Eğitim Yöneticisi Özgeçmişı

Aras Akademi İnsan Kaynakları

Müdür Yardımcısı

Eda ŞAHİN ÇELİKEL



Anadolu Üniversitesi Pazarlama ve Satış Yönetimi mezunudur. Sabah Gazetesinde Reklam satış bölümünden görev yapmıştır. 2002 yılında Aras Ailesine katılmış, eğitim şube yöneticiliği göreviyle başlamış, 5 yıl şube yöneticiliğinden sonra 2007 yılında genel müdürlükte yeni oluşan Eğitim Müdürlüğüne Eğitim Uzmanı olarak atanmıştır. 2010 yılında Eğitim Müdür Yardımcısı oldum. Mevcut görevine ek olarak HR Business Partner olarak görev yapmaktadır.

Aras Akademi'nin kuruluşunda görev almıştır. Şirketlerde oluşan ve ülkemizde de son 10 yıldır moda haline gelen Kurumsal Akademi kurgusunu Aras Kargo'da "Akademi" adına yakışır bir şekilde tasarlanmasında çalışmıştır. 26 tane üniversite ile çözüm ortaklığı yaparak, binlerce Aras Kargo çalışanını, çalışanların eşlerini, çocuklarını ve yakınlarının eğitiminde sorumluluk alarak, eğitim alanında büyük başarılar elde etmiştir. Eğitim içinde kullanılan tüm metodların (e-eğitimler, simülasyon şubeleri, kurumsaltube, sınıf eğitimleri, webinar ile uzaktan eğitim) akademi içinde hayata geçirilmesinde görev almış birisi olarak ülkemizde İnsan Kaynakları alanında değerli çalışmalara imza atmıştır.

EK2 : Aras Kargonun Sahip Olduğu Ödöl ve Sertifikalardan Örnekler



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ



HİZMET YETERLİLİK BELGESİ

Belge No :34-HYB-16
İlk Veriliş Tarihi :26.07.1994
Son Geçerlilik Tarihi :26.07.2014
Firmanın Adı :ARAS KARGO YURTIÇİ-YURTDIŞI TAŞIMACILIK A.Ş.
Firmanın Adresi :RÜZGARLIBAĞÇE CAD. ARAS PLAZA KAVACIK
İSTANBUL/TÜRKİYE
Hizmet Yeri Adresi :RÜZGARLIBAĞÇE CAD. ARAS PLAZA KAVACIK İSTANBUL/TÜRKİYE
Sicil No :298471-246053

Verilen Hizmetin Kapsamı

1. TS 11595 (09.11.2010)İŞ YERLERİ – KARAYOLUYLA EŞYA NAKLİYE HİZMETLERİ VEREN - GENEL KURALLAR STANDARDINA UYGUN HİZMET VEREN
2. TS 11371 (08.03.2012)İŞ YERLERİ - ŞEHİRİÇİ VE/VEYA ŞEHİRLERARASI EV EŞYAS NAKLİYATİ HİZMETİ VEREN - GENEL KURALLAR STANDARDINA UYGUN HİZMET VEREN STANDARDINA UYGUN

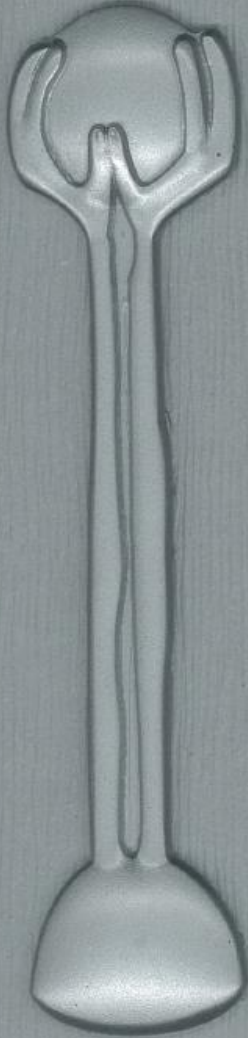


Türk Standardları Enstitüsü Hizmet Belgelendirme Yönergesine göre yapılan inceleme neticesinde
firma işyerinin, kapsamında belirtilen, hizmetler için yeterli olduğu tespit edilerek bu belge verilmiştir.

24.10.2013

AZİZ YAĞCI
İSTANBUL HİZMET YERİ BELGELENDİRME MÜDÜRÜ

TSE Kalite Kampüsü Cumhuriyet Mah. 2258 Sk. No:10 A-Blok, Çayırova Tren İstasyonu Yanı Gebze-KOCAELİ Telefon: 262 7231313 Faks: 262 7231818



**TÜRKİYE
MÜKEMMELİK
ÖDÜLÜ**

**2013
FİNALİSTİ**



KalDer

Recognised for Excellence 3 star
is awarded to

**ARAS CARGO YURTIÇI YURTDIŞI
TAŞIMACILIK A.Ş.-GENEL MÜDÜRLÜK**

November 2009

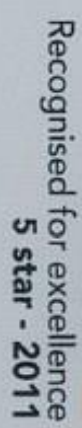


Pierre Cachet, CEO



issued by

Certificate number: R4E20091110-152927



Recognised for Excellence 5 star
is awarded to

**ARAS KARGO YURTDIŞI TAŞIMACILIK A.Ş.
GENEL MÜDÜRLÜK**

October 2011

issued by



Pierre Cachet, CEO

Valid for 2 years



0800-421-6111 • 1-800-795-7700



Recognised for Excellence 4 star
is awarded to

ARAS CARGO YURTDIŞI TAŞIMACILIK A.Ş.

November 2010

Pierre Cachet, CEO

issued by



16662



KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
bu belge ile

ARAS KARGO YÜRTİÇİ YÜRTİDİŞİ TAŞIMACILIK A.Ş.
RÜZGARLIBAĞCI MAHALLESİ YAVUZ SULTAN SELİM
CAD. NO:2 ARAS PLAZA KAVAYCI - BEYKOZ -
İSTANBUL / TÜRKİYE

kuruluşunun TS EN ISO 9001:2008 şartlarına uygun bir KALİTE
YÖNETİM SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar.

Belge kapsamı Ek'te verilmiştir



TURKISH STANDARDS INSTITUTION
hereby certifies that the organization

ARAS KARGO YÜRTİÇİ YÜRTİDİŞİ TAŞIMACILIK A.Ş.
RÜZGARLIBAĞCI MAHALLESİ YAVUZ SULTAN
SELİM CAD. NO:2 ARAS PLAZA KAVAYCI - BEYKOZ
-
İSTANBUL / TURKEY

has a QUALITY MANAGEMENT SYSTEM which fulfills
the requirements of the TS EN ISO 9001:2008

Scope of the certificate is given in annex

TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
TURKISH STANDARDS INSTITUTION
Ankara Belgelendirme Müdürlüğü
Ankara Certification Directorate

A. Tünel
Ayhan TÜRKEKİ

Belge No / Certificate No	KY-3061-04/10-R
Belge Tarihi / Date of Certificate	11.09.2013
Geçerlilik Tarihi / Valid Until	11.09.2016
Revizyon Tarihi / Date of Revision	11.09.2013

Türk Standardları Enstitüsü Türk Akademiye Kurumu (TÜRKAKK) tarafından akredite edilmiştir.
Turkish Standards Institution has been accredited by the Turkish Accreditation Agency (TÜRKAKK).

Bu belge kapsadığı kuruluşun organizasyonel yapısını gösterir. Bu belge, kuruluşun bu belge kapsamındaki faaliyetleri için belirlenen gerekliliklere uygun olduğunu gösterir.

